



Lavoro femminile

Lavori femminili



Università degli Studi di Napoli Federico II

Cultura delle differenze

Diritto, conoscenza, formazione

9

Culture of diversity
Law, science, education

Created and edited by

Francesca Galgano Concetta Giancola Francesca Marone

This series aims to contribute to a critical understanding of social, cultural and gender discrimination, targeting primarily on the results of the most recent in-depth research regarding diversity in a transdisciplinary perspective. Particular attention will be given to the socio-economic and legal aspects – as well as their outcome – related to education and science, in order to promote within the various spheres of society, greater awareness of and respect for equal opportunities.

Cultura delle differenze
Diritto, conoscenza, formazione

Creata e diretta da

Francesca Galgano Concetta Giancola Francesca Marone

La collana intende fornire un contributo scientifico alla comprensione critica delle discriminazioni sociali, culturali e di genere, con l'obiettivo innanzitutto di divulgare i risultati delle più recenti indagini sui temi dell'inclusione sociale e della cultura delle differenze in prospettiva inter- e transdisciplinare. Particolare attenzione sarà rivolta poi agli aspetti socio-economici e giuridici – nonché alle loro ricadute – nell'ambito della formazione e dello sviluppo della conoscenza, al fine di promuovere entro i vari settori della società maggiore consapevolezza delle problematiche dell'uguaglianza dei diritti e del rispetto delle pari opportunità.

Comitato scientifico

Scientific Committee

Marinella Attinà, Università degli Studi di Salerno

Nunzia D'Antuono, Università degli Studi di Salerno

Mariarosaria De Simone, Università Federico II di Napoli

Francesca Di Lella, Università Federico II di Napoli

Daniela Finco, Universidade Federal de São Paulo - Unifesp

Manuela Gallerani, Università di Bologna

José González Monteagudo, Universidad de Sevilla

Giuseppina M. Oliviero Niglio, Università Campania L. Vanvitelli

Fabrizio Manuel Sirignano, Università degli Studi Suor Orsola Benincasa

Stefania Torre, Università Federico II di Napoli

Simonetta Ulivieri, Università degli Studi di Firenze

Rossana Valenti, Università Federico II di Napoli

Comitato di redazione

Editorial Board

Angelo Cairo

Ilaria Curci

Maria Sarah Papillo

Pierluigi Romanello

Ettore Simeone

Lavoro femminile

Lavori femminili

Federico II University Press



fedOA Press

Lavoro femminile Lavori femminili – Napoli : FedOAPress, 2026. – 154 p. ; 21 cm.
– (Cultura delle differenze : diritto, conoscenza, formazione ; 9).

Accesso alla versione elettronica:
<http://www.fedoabooks.unina.it>

ISBN: 978-88-6887-447-6
DOI: 10.6093/ 978-88-6887-447-6

In copertina: sculture di Lorenzo Bartolini presso la Galleria dell'Accademia di Firenze (123rf.com).

Il volume è stato curato da Francesca Galgano
Editing: Maria Sarah Papillo

La pubblicazione avviene con fondi destinati all'organizzazione di iniziative di divulgazione scientifica dal Consiglio di Amministrazione, nell'adunanza del 03.04.2025 n. 130, dell'Università degli Studi di Napoli Federico II.

© 2026 FedOAPress - Federico II University Press

Università degli Studi di Napoli Federico II
Centro di Ateneo per le Biblioteche "Roberto Pettorino"
Piazza Bellini 59-60
80138 Napoli, Italy
<http://www.fedoapress.unina.it/>
Published in Italy
Prima edizione: settembre 2026
Gli E-Book di FedOAPress sono pubblicati con licenza
Creative Commons Attribution 4.0 International

I volumi pubblicati nella presente collana sono sottoposti a doppio referaggio cieco (double blind peer review).

Indice

NOTE INTRODUTTIVE

Francesca Galgano, Stefania Torre, Valeria Carro, <i>Premessa</i>	7
Giuseppina Amarelli Mengano, <i>Donne, società e leadership femminile</i>	9
Domenica Marianna Lomazzo, <i>Gender equality in the work (place). La svolta necessaria</i>	11

SAGGI

Francesca Galgano, <i>L'artigianato femminile in Roma antica</i>	19
Rosa Casillo, <i>Multidimensionalità del divario di genere e legislazione sul lavoro</i>	31
Vittoria Fiorelli, <i>'Un mondo a parte'. Il lavoro delle donne a Napoli</i>	43
Francesca Marone, <i>Imprese culturali e creative. Traiettorie di genere e sviluppo sociale</i>	51
Stefania Torre, <i>L'enciclopedia della donna e il lavoro femminile</i>	69
Lucia D'Arcangelo, <i>Quali tutele per le donne lavoratrici nella trasformazione tecnologica?</i>	77

Valeria Carro, *L'eredità delle dominae pompeiane nelle sfide dell'imprenditoria femminile moderna* 95

Rita Lombardi, *Note sulla tutela dei diritti delle donne tra formazione, lavoro e imprenditoria* 111

BUONE PRATICHE

Simona Biondin, *La tutela dei diritti delle donne tra formazione, lavoro ed integrazione* 121

Giusy Muzzopappa, *Ciro Nesci, Il lavoro che cura: trasformazioni del lavoro e pratiche organizzative nel terzo settore. L'esperienza di Pianoterra* 129

Daniela Santarpia, *L'empowerment lavorativo di donne in uscita dalla violenza: l'esperienza della cooperativa sociale Eva* 137

Ludovica Negri, *Un'esperienza di imprenditoria femminile in Motocicli Italiani Srl* 143

Premessa

FRANCESCA GALGANO, STEFANIA TORRE, VALERIA CARRO

L'idea del libro che oggi presentiamo si è concretizzata al termine di un ciclo di incontri, organizzato nel biennio 2024-25 presso il Dipartimento di Giurisprudenza della Università di Napoli Federico II, in sinergia con la Commissione Pari Opportunità dello stesso.

Il workshop nasceva dall'obiettivo ambizioso di una ricerca dipartimentale dedicata al tema 'Imprenditoria al femminile. Storia, diritti, economia' e finalizzata a decostruire le stratificazioni culturali, che ancora oggi limitano il potenziale dell'empowerment femminile.

Privilegiando una prospettiva interdisciplinare, quella ricerca intendeva mettere a confronto specialisti di diversi settori giuridici, dal diritto costituzionale al civile, dalla storia del diritto moderno al diritto del lavoro, dai diritti dell'antichità all'economia politica, in dialogo con imprenditrici, professioniste, esponenti del mondo dell'associazionismo solidale, amministratori locali e rappresentanti delle professioni legali che, con le loro testimonianze, potessero arricchire i temi di discussione e offrire spunti di ulteriore approfondimento.

Al termine dei singoli incontri, molto seguiti dagli studenti del corso di laurea magistrale in Giurisprudenza e dai dottorandi di diverse aree disciplinari, su sollecitazione degli stessi partecipanti, è nata infatti l'idea di raccogliere le riflessioni che quegli incontri hanno suscitato, che ha ricevuto poi un finanziamento di ateneo per la divulgazione della ricerca scientifica.

Il volume non è una mera sintesi dei lavori seminariali, ma il punto di arrivo di un percorso nato dalla necessità di indagare il contesto del lavoro femminile attraverso la lente della sua storia e nelle sfide attuali.

La questione dell'imprenditoria e, in generale, della gender equality nel mondo lavorativo resta, ancora oggi, una priorità in Italia, dove permangono, nonostante gli

indirizzi programmatici e la cornice normativa tracciata dall'Unione europea, ritardi e lacune, che rallentano le carriere e l'accesso a ruoli di leadership nelle posizioni apicali e strategiche. Ciò rende ancora auspicabile, e non procrastinabile, proporre iniziative di sensibilizzazione e di formazione, che coinvolgano una cerchia sempre più ampia di interlocutori, che sono e saranno impegnati nella costruzione di una migliore società contemporanea.

Napoli, luglio 2026

Donne, società e leadership femminile

GIUSEPPINA AMARELLI MENGANO

Cavaliere del Lavoro

Il ruolo delle donne nel mondo del lavoro ha avuto una forte evoluzione soltanto nel secolo scorso, passando da casi isolati, quasi fenomeni, ad una accelerazione sempre più spinta.

Basta andare a leggere la poderosa ricerca, diretta da Emma Giammattei, 'Dizionario Biografico e Tematico delle donne in Italia', per osservare innanzitutto che solo nel 2026 è stata finalmente pubblicata un'opera monumentale che racconta storie di donne che si sono affermate in contesti differenti.

Affianco a queste esperienze esemplari sono esistite infinite donne che oscuramente hanno dato il loro contributo al lavoro e allo sviluppo economico.

Proprio la ricorrenza del giorno 8 marzo sta a ricordare la tragica fine delle operaie di un'industria tessile americana che persero la vita lavorando in ambienti dove la sicurezza non era in nessun modo garantita.

Negli eventi bellici del '900 le donne hanno preso spesso il ruolo degli uomini mandati al fronte, garantendo attività e servizi essenziali.

La ripresa economica immediatamente successiva le ha portate a lavorare in massa nelle fabbriche, ricoprendo ruoli quasi sempre esecutivi e aspirando al massimo a diventare dattilografe o segretarie.

Solo agli inizi degli anni '60 prendono consapevolezza delle proprie possibilità. Una per tutte la conquista dell'accesso ai più prestigiosi concorsi pubblici, con la normativa che le ammette finalmente alla magistratura, alla prefettura e ad altre carriere direttive. I movimenti femministi danno un'accelerata al ruolo delle donne nelle professioni ma anche nella famiglia, con le leggi che aboliscono la dipendenza maritale, cancellano il delitto d'onore, ammettono il divorzio e l'aborto.

Da quel momento l'onda femminile tenta di raggiungere posizioni apicali, anche se qui la lotta diventa più difficile e con risultati non sempre soddisfacenti.

Il problema, che sussiste ancora, è di affermare una leadership femminile. Basta guardare i numeri ancora esigui, ma con trend in crescita, di donne CEO, Rettrici di Università, Direttrici di UOC e di Dipartimenti di ricerca, di Corti di appello e di Tribunali per rendersene conto. Arrivare ai vertici non deve essere solo un'affermazione personale ma deve costituire un volano per fare emergere altri talenti femminili. Da qui la necessità di politiche che favoriscano questo empowerment. Nel 2000 la conferenza di Pechino sembrava aver dato un impulso ma i risultati raggiunti non rispecchiano le premesse. L'agenda europea 2020/30 ha posto fra gli obiettivi fondamentali proprio lo sviluppo della partecipazione femminile ma il cammino si presenta ancora molto lungo. In particolare in Italia non vi è attualmente un Ministero delle Pari Opportunità, ridimensionato a Ministero della Famiglia, mentre l'urgenza è un welfare che sollevi le donne dalla cura in genere, una piena attuazione del congedo parentale, una scuola pubblica che possa accogliere dalla primissima infanzia, un'assistenza ad anziani e a diversamente abili e, last but not least, una vera parità salariale e una certificazione di genere obbligatoria.

Gender equality in the work (place).

La svolta necessaria

DOMENICA MARIANNA LOMAZZO
Già Consigliera di Parità della Regione Campania

1. Il Contesto

L'impegno attivo delle donne nel mondo del lavoro concretamente contribuisce alla crescita del nostro PIL e, quindi, alla crescita dell'economia nel nostro Paese, alla crescita della produttività del nostro tessuto imprenditoriale, oltre che ad un miglioramento complessivo della qualità della vita delle famiglie. Eppure assistiamo a deboli interventi strutturali non in grado di promuovere una reale inversione di tendenza dell'ancora debole presenza delle donne nel mondo del lavoro.

Nel nostro Paese, persistono marcate disuguaglianze nelle opportunità tra i generi. La cultura ancora fortemente impregnata di sessismo, la complicata conciliazione dovuta all'atavica assenza di servizi, soprattutto nelle aree del Mezzogiorno, la carenza di opportunità adeguate si traducono per le donne in bassa partecipazione al lavoro, in segregazioni verticali, in segregazioni orizzontali (orarie e settoriali) e in marcate disuguaglianze nelle retribuzioni.

Le donne occupate o alla ricerca del lavoro, dunque, debbono fare i conti con l'offerta non omogenea dei mercati del lavoro territoriali e con la precarietà dei rapporti di lavoro che principalmente al Sud si traducono in contratti spesso temporanei o part-time involontari.

In Italia, tra il 2021 e il 2024, l'occupazione femminile è cresciuta con un incremento del tasso di occupazione che ha raggiunto il 53,3%, circa quattro punti percentuali in più rispetto al 2021 e con un aumento dei contratti a tempo indeterminato tra le lavoratrici dipendenti. Tutto ciò non risulta sufficiente a contrastare efficacemente le disparità strutturali tra uomini e donne nel lavoro. Il tasso di occupazione femminile continua, infatti, ad essere nettamente inferiore a quello maschile, che nel 2024 raggiunge il 70%, mentre la disoccupazione femminile resta più elevata rispetto a quella degli uomini,

pari al 6,2% (*Gender Policy Report 2025 INAPP*). Un dato da mettere in evidenza è il tasso di occupazione femminile che risulta in crescita prevalentemente tra le over 50, mentre si registrano difficoltà tra le fasce inferiori tra 15-34 anni, tra le giovani donne, dunque.

La segregazione disciplinare inoltre continua a condizionare i percorsi professionali delle donne, con solo il 40% di donne nelle discipline STEM e il 30% nelle aree più strategiche, come informatica, ICT e ingegneria industriale. (*Gender Gap Report dell'Osservatorio JobPricing*).

L'instabilità occupazionale delle donne, in Italia, la possiamo cogliere nel Rendiconto INPS 2024/2025 dove emerge che le donne rappresentano solo il 42,3% delle assunzioni, con una forte prevalenza nel part-time (64,4% del totale) e nel part-time involontario (15,6% femminile contro 5,1% maschile). Il rapporto evidenzia come il lavoro di cura continui a gravare quasi esclusivamente sulle donne, limitandone la partecipazione al mercato del lavoro.

In sintesi la partecipazione delle donne al mercato del lavoro in Italia resta tra le più basse in Europa: le donne lavorano di meno e con salari più bassi nonostante che studino di più (sono circa il 60% dei laureati), completano gli studi con maggiore regolarità e con risultati migliori, ma ciò non si traduce in una pari opportunità di partecipazione al lavoro (*Gender Gap Report 2025*) e con sottorappresentazione nei ruoli apicali, comprendo solo il 21,1% delle posizioni dirigenziali (*Rendiconto INPS*).

Il tasso di occupazione delle donne è ancora lontano, quindi, dagli standard europei con significativi divari tra Nord e Mezzogiorno.

2. Cosa accade nel Mezzogiorno d'Italia e in Campania?

Le donne al Sud sono occupate prevalentemente in settori a bassa remunerazione e con limitate opportunità di carriera, a causa anche del peso della cura della famiglia che le costringe a scegliere tra il lavoro e i figli. L'occupazione delle donne con uno o due figli è molto bassa (41,8% e 43,6%) e crolla al 30,8% per chi ha tre o più figli. (*Rapporto Svimez 2025*). I figli diventano paradossalmente una vera e propria '*Child Penalty*' per le donne. Su scala nazionale nel 2023, sono state 43.031 le lavoratrici madri che si sono dimesse volontariamente dal lavoro. In Campania, nell'anno 2023 sono stati convalidati 2.893 provvedimenti di dimissioni/risoluzione ex art. 55 D.LGS. 151/2001.

L'organizzazione del lavoro e la non condivisione del ruolo genitoriale, la carenza di

adeguati servizi a supporto della famiglia, l'organizzazione stessa della nostra società e, in particolare, della società meridionale, continuano ad essere in Italia, tra i principali ed irrisolti ostacoli nel percorso delle donne verso la parità delle opportunità con l'universo maschile.

La crescita del lavoro nel Sud è superiore a quella media in Ue, e l'occupazione femminile in Campania, nel 2025, mostra segnali di crescita strutturale, ma mantiene divari significativi rispetto alla media nazionale.

La crescita, registrata nel 2025 relativamente all'occupazione femminile, è stata sicuramente stimolata anche dagli obblighi di promozione del lavoro femminile contenuti nella strategia PNRR (per es. le quote da riservare a donne e giovani nell'attuazione dei progetti a valere sui fondi del PNRR- art.47 comma 4 D.L.77/21 e succ.mod.) e dalla promozione di istituti come la Certificazione della parità di genere, di cui alle lagge 162/21 (che ha registrato un significativo ricorso delle aziende campane all'acquisizione di tale requisito – la Campania è la prima regione tra le Regioni del Sud per numero di aziende certificate). Purtroppo la Campania con oltre il 32%, di occupazione femminile (meno di una donna tra i 15 e i 64 anni al lavoro), è la Regione europea con il tasso di occupazione femminile più basso.

La situazione dell'occupazione femminile in Campania nel 2025, nonostante una crescita economica che ha portato benefici anche al mercato del lavoro con un aumento degli occupati e del tasso di occupazione, rimane critica.

Il quadro descritto per larghe linee mostra l'urgenza di adottare nuove, moderne e concrete policies sociali maggiormente adeguate a ridurre il divario di genere soprattutto nelle aree, come nel nostro Mezzogiorno, che registrano maggiori diseguaglianze di opportunità nel lavoro tra donne ed uomini.

3. Cosa è stato realizzato negli ultimi anni in Campania

La Campania sta provando ad invertire la rotta; gli ultimi anni sono stati proficui, per quanto concerne la realizzazione di politiche attive volte alla promozione delle donne campane nel mercato del lavoro, nel tessuto produttivo e di supporto alla conciliazione vita/lavoro.

In un contesto di positiva ripresa delle dinamiche occupazionali, nel nostro territorio regionale, quindi, si è registrata una particolare attenzione per l'implementazione del lavoro femminile con azioni dirette a favorire l'occupazione delle donne. Sono stati

istituiti gli Sportelli Donna (Info-point di orientamento e di tutoraggio dedicati alle donne alla ricerca del lavoro sia autonomo che dipendente) presso circa 30 CPI della Campania (e ciò cogliendo l'opportunità data dai Fondi PNRR- Programma GOL di cui alla Missione 5-Inclusione e Coesione). Sono state previste misure a sostegno dell'imprenditoria femminile (a valere sul PR Campania FSE+2021/2027) come pure Bonus Assunzioni, vale a dire erogazione di contributi per le imprese per favorire l'occupazione femminile stabile e di qualità ed, inoltre, programmate premialità nei singoli interventi a valere sui fondi FESR 2021-2027 volti alla valorizzazione della partecipazione femminile e giovanile.

Sono stati finanziati strumenti a sostegno della conciliazione Vita /lavoro: dalla previsione di voucher per l'accesso ai nidi ai voucher quali contributo ai nuclei familiari per i nuovi nati secondogeniti, al finanziamento delle reti territoriali degli accordi di genere finalizzati a promuovere misure volte al rafforzamento delle iniziative di welfare aziendale e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle donne (sono stati finanziati 68 progetti nel 2025) ed, inoltre, misure di assistenza e di sostegno alle donne vittime di violenza ed ai loro figli, nonché agli orfani di vittime di femminicidio, solo per citarne alcune. Ciò in aggiunta ai provvedimenti nazionali per incentivare il lavoro femminile nel Mezzogiorno, come per esempio il 'Bonus Donne' previsto dal Decreto Coesione. Ovviamente ciò non è ancora sufficiente per colmare i gap di genere nel mondo del lavoro.

Sono necessarie riforme strutturali del nostro mercato del lavoro e superare i provvedimenti 'una tantum' che sicuramente sono un aiuto ma spesso creano precarietà.

Nel 2025, è stato istituito il *Tavolo regionale permanente sulla condizione dell'occupazione femminile* (in ossequio alla legge regionale 26 ottobre 2021, n. 17, e succ. mod.). Questo rappresenta uno strumento fondamentale di dialogo della Regione con gli organismi di parità, le OO.SS, le associazioni di categoria, gli ordini professionali per monitorare e programmare azioni puntuali ed incisive per la promozione dell'occupazione femminile in Campania.

L'obiettivo deve essere favorire il lavoro di qualità per le donne e per i giovani, per uscire dalla gabbia dei bassi salari che genera ripercussioni negative sulle prospettive di vita delle giovani generazioni e, dunque, delle giovani donne.

4. Il lavoro da fare

Sono necessarie azioni positive incisive per implementare l'occupazione femminile, per tutelare la maternità e la genitorialità, per contrastare le segregazioni di genere sia orizzontali che verticali e per promuovere la parità salariale per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore. Promuovere, quindi, efficacemente la parità delle opportunità tra i generi, principio/obiettivo, quest'ultimo, acquisito sia a livello comunitario che internazionale (Strategia dell'UE per la Parità di Genere 2020-2025-Goal 5 dell'Agenda ONU 2030 sullo Sviluppo Sostenibile).

Tale obiettivo ha trovato, nel nostro Paese, una prima attuazione nei provvedimenti introdotti dal D.L. 77/21 (PNRR). Difatti, in ossequio alla strategia europea, gli indirizzi del *Gender Responsive Procurement* diventano fondamentali nei bandi di gara dei progetti finanziati dal PNRR e dal Fondo Complementare così come indicato dall'art. 47 D.L. 77/2021 convertito nella legge 29 luglio 2021, n. 108 e nelle relative Linee Guida di attuazione (DM 07/12/21). Le imprese ed il mondo del lavoro diventano i veri protagonisti per la promozione di una nuova responsabilità sociale, ed il *Gender Responsive Public Procurement* diviene un *driver strategico* per incentivare le imprese e gli operatori economici in genere ad implementare le politiche di genere attraverso il meccanismo della premialità.

La strategia si poneva l'obiettivo ampio di invertire la tendenza della lenta progressione del tasso di occupazione femminile nel nostro Paese, principalmente nel Mezzogiorno d'Italia, vero nodo ostativo della crescita complessiva del Paese, in particolare per quanto concerne il lavoro di qualità sia femminile che giovanile. È nel Mezzogiorno, quindi, che bisogna investire con maggiore determinazione per valorizzare le donne, i loro significativi percorsi formativi e per contrastare la loro persistente e preoccupante 'segregazione' e la scarsa partecipazione al mercato del lavoro.

5. Il persistere del Gender Pay Gap

I dati del 'Gender Policy Report INAPP 2025' mostrano che tra i/le lavoratori/trici dipendenti a bassa retribuzione le donne rappresentano il 71,3% del totale dei lavoratori contro il 28,7% degli uomini. Il dato complessivo, continua il Rapporto INPP, che considera tutte le categorie, restituisce una retribuzione oraria mediana di 19,73 euro per gli uomini e di 17,95 euro per le donne. Anche dai dati di una recente indagine

dell'Ufficio della Consigliera di Parità regionale (indagine che può essere consultata sul portale istituzionale della Regione Campania) emerge il persistere di un significativo gender pay gap in tutte le qualifiche professionali, dai dirigenti, ai quadri, agli impiegati e agli operai. In tutte le categorie la retribuzione media delle donne è sempre inferiore a quella degli uomini. Significativo è il valore del divario per la categoria degli impiegati, in cui le donne guadagnano meno del 37,4% e per categoria degli operai, dove addirittura le donne guadagnano meno del 43,9%. A fare la differenza sono le componenti variabili del salario, ovvero le voci che vanno ad integrare la retribuzione base come gli straordinari, l'individuale e la produttività scaturenti anche dal livello di partecipazione delle donne al lavoro, dalla tipologia contrattuale determinato/indeterminato, full-time/part-time, all'effetto retributivo degli oneri di cura, quali i congedi per maternità, genitorialità a copertura prevalentemente femminili.

Si auspica che quanto contenuto nella Direttiva UE 2023/970 (in fase di recepimento in Italia), che demanda agli Stati membri criteri oggettivi di valutazione del lavoro di pari valore, obblighi informativi e processi trasparenti sulle politiche retributive, possa contribuire ad eliminare le evidenti e non più accettabili disegualianze nella retribuzione tra donne ed uomini.

È incontrovertibile, comunque, che la svolta necessaria consista nel porre in essere politiche incisive per aumentare il tasso di occupazione delle donne in età di lavoro anche per dare risposte alle esigenze del sistema produttivo, per rendere sostenibili le prestazioni sociali e soprattutto per costituire un sistema società più giusto. In ultima analisi le norme possono dare la spinta, ma è necessario porsi una nuova visione dell'organizzazione della nostra società comprensiva anche di un nuovo modello organizzativo del nostro tessuto produttivo.

L'obiettivo è porre al centro le donne e gli uomini con pari opportunità/dignità. Ovviamente questo è, soprattutto, il compito dei Governi nazionale e locali.

SAGGI

L'artigianato femminile in Roma antica

FRANCESCA GALGANO

Università degli Studi di Napoli Federico II

Abstract L'articolo analizza il ruolo dell'artigianato femminile nella Roma antica. Sebbene la cultura romana relegasse le donne nella dimensione domestica, le testimonianze epigrafiche dimostrano una presenza significativa in numerose attività produttive e commerciali, soprattutto nel settore tessile e il riconoscimento sociale raggiunto. Lo studio evidenzia il contrasto tra le limitazioni giuridiche imposte alle donne e la loro concreta partecipazione al tessuto economico, da cui si evince una società dinamica, in cui il contributo femminile fu essenziale pur senza tradursi in una piena emancipazione.

Parole chiave Artigianato, Lavoro femminile, Evidenza epigrafica.

Abstract The article analyzes the role of women's craftsmanship in ancient Rome. Although traditional culture relegated women to the domestic dimension, the epigraphic evidence demonstrates a significant presence in numerous productive and commercial activities, especially in the textile sector and their social recognition achieved. The processing of wool (and linen) represented the symbol of female virtues. The study highlights the contrast between the legal limitations imposed on women and their concrete participation in the economic fabric, which shows a dynamic society, in which the contribution of women was essential without translating, though, into full political and legal emancipation.

Keywords Craftsmanship, Women's work, Epigraphic evidence.

1. Il lavoro delle donne in Roma antica

Se è vero che il lavoro manuale era disprezzato dagli intellettuali come qualcosa di vile¹,

¹ Per uno sguardo d'insieme sul lavoro in Roma antica, si veda CICCHETTI E., *Il tramonto della schiavitù nel mondo antico*, Torino 1899, e soprattutto LANA I., *L'idea del lavoro in Grecia e a Roma*, in I. LANA, *Sapere, lavoro e potere in Roma antica*, Napoli 1990, 395 ss.

soprattutto se retribuito (ricordiamo tutti le opinioni di Cicerone e Seneca², che distinguevano le attività dell'uomo in nobili e umili³), l'evidenza epigrafica⁴ ci dice invece che i Romani si dedicavano ad attività commercialmente valutabili, pure fra i ceti aristocratici, magari affidandone la gestione ai propri liberti. E le donne vi erano certamente ricomprese, ora persino come protagoniste, in veste di imprenditrici, ora invece come semplice manovalanza artigianale, nel campo agricolo, nella produzione della ceramica, dei laterizi e di stoffe e abiti.

Il mondo romano considerava, tuttavia, il lavoro femminile⁵ un fenomeno residuale. Le donne lavoravano per lo più in casa⁶, dove si occupavano dei bambini, della loro educazione, della cura del focolare. E tessavano e filavano quotidianamente per le necessità della loro famiglia, solo raramente a fini commerciali. Lavoravano anche nei campi, soprattutto se erano schiave, ma la normalità (se cioè si trattava di donne libere e di condizioni sociali anche umili) era che fossero escluse da attività fisicamente impegnative, come il lavoro agricolo o militare⁷.

² Notissime le affermazioni del primo rivolte al figlio Marco nel *de officiis*, 1. 150 s. (vd. nt. seguente), in cui vengono distinte attività consentite ad un uomo libero, e attività invece sordide, a cominciare da quelle di esattori e usurai (odiose), come quelle remunerate di coloro che vendono le proprie *operae*, o prodotti (come pesce, carne, cibo, profumi), o esibizioni di spettacolo (come i ballerini), con l'eccezione di quelle *artes*, come la medicina o l'architettura o l'insegnamento, per cui è richiesto un livello superiore di conoscenze tecniche. Anche Seneca, *Ep.* 88.21 s. si esprime con lo stesso tono, citando Posidonio e la classificazione da questo proposta delle arti in quattro generi: volgari o sordide (come quelle manuali), di ricreazione, puerili (rivolte all'educazione dei giovani) e perciò liberali o meglio *liberae, quibus curae virtus est*.

³ Ad es. Cic. *de off.* 1.150: *Iam de artificiiis et quaestibus, qui liberales habendi, qui sordidi sint, haec fere accepimus. Primum improbantur ii quaestus, qui in odia hominum incurrunt, ut portitorum, ut feneratorum. Illiberales autem et sordidi quaestus mercennariorum omnium, quorum operae, non quorum artes emuntur; est enim in illis ipsa merces auctoramentum servitutis.*

⁴ Decisivi gli studi di DE ROBERTIS F.M., *Lavoro e lavoratori nel mondo romano*, Bari 1963, part. 26 ss.

⁵ Sul tema si vedano di recente PEPE L., *Donne e identità civica in Roma antica*, in MASIA M., SANNA M.V. (a cura di), *Donne e diritto. Un dibattito*, Cagliari 2009, 21 ss.

⁶ Come si legge in Liv. 34.7.8: *...munditiae et ornatus et cultus haec feminarum insignia sunt, his gaudent et gloriantur, hunc mundum muliebrem appellarunt maiores nostri.*

⁷ Colum. 12, *praef.* 4-5: *Quare, cum et operam et diligentiam desiderarent ea, quae proposuimus, nec exigua cura foris acquirerentur, quae domi custodiri oporteret, iure, ut dixi, natura comparata est [opera] mulieris ad domesticam diligentiam, viri autem ad exercitationem forensem et extraneam; itaque viro calores et frigora perpetienda, tum etiam itinera et labores pacis ac belli, id est rusticationis et militarium stipendiorum, deus tribuit. Mulieri deinceps, quod omnibus his rebus eam fecerat inhabilem, domestica*

La totale estromissione delle donne da alcuni contesti lavorativi era confortata dalle affermazioni dei giuristi⁸, che la sancivano per ruoli che a vario titolo (come debentrici o creditrici, ad esempio) le mettersero a contatto con il denaro⁹ e soprattutto con il pubblico; ciononostante, studi più recenti¹⁰ hanno rivalutato la loro presenza pure nelle attività cosiddette maschili¹¹, avvalorati da un approccio più attento alla realtà sociale emergente dalle fonti atecniche e meno condizionato dalle affermazioni di principio che (è bene ricordarlo) proseguono lungo la linea della pressoché totale incapacità fem-

negotia curanda tradidit, et, quoniam hunc sexum custodiae et diligentiae adsignaverat, idcirco timidiorem reddidit quam virilem; nam metus plurimum confert ad diligentiam custodiendi. Alle donne dunque competono lavori domestici, mentre all'uomo quelli all'aria aperta. Vd. anche quanto in CHERCHI A., *Riflessioni sulla condizione giuridica delle metallariae nel tardo impero. A proposito di C. 11.7(6).7, in AUPA 59 (2016) 209-240.*

⁸ 'Gli antichi vollero che le donne, anche se puberi, siano sottoposte a tutela a causa della leggerezza del loro animo' è un'asserzione del giurista del primo Principato Gaio (Gai. 1.144) per giustificare la sottoposizione alla tutela delle donne (sulla linea di Cicerone, *Pro Mur.* 27, che pure richiama il concetto della *infirmis consilii*, a fondamento di quell'istituto arcaico, che prevedeva l'interposizione di un tutore, di solito il padre o il marito, nella gestione di atti giuridici), nonostante altrove egli affermi che le donne gestiscono perfettamente i loro affari da sé e che quelle affermazioni suonino più speciose che vere: *Feminas vero perfectae aetatis in tutela esse fere nulla pretiosa ratio suasisse videtur: nam quae vulgo creditur, quia levitate animi plerumque decipiuntur et aequum erat eas tutorum auctoritate regi, magis speciosa videtur quam vera; mulieres enim quae perfectae aetatis sunt, ipsae sibi negotia tractant et in quibusdam causis dicis gratia tutor interponit auctoritatem suam; saepe etiam invitus auctor fieri a praetore cogitur* (Gai. 1.190). Così anche in un'antologia che raccoglie sentenze attribuite a Ulpiano (*Tit. Ulp.* 11.1): 'Tutori vengono costituiti sia agli uomini che alle donne, ma ai maschi puberi per l'età, alle donne per la debolezza del sesso e anche per l'ignoranza delle cose del foro'. Sono solo alcuni esempi di come, ancora in età tarda, alle donne sia affibbiata una fragilità caratteriale e quasi cognitiva, una volubilità del carattere, una debolezza fisica intimamente legata al genere, talora pure un'ignoranza radicale ... tutti elementi che giustificano alcune incapacità giuridiche, contraddette peraltro da una realtà diversa.

⁹ Come afferma Callistrato (D. 2.13.12) esse non possono rivestire incarichi di *argentarii*, in quanto trattasi di un'attività prettamente maschile.

¹⁰ BATEMAN V., *Economica: A Global History of Women, Wealth and Power*, Londra 2025, indaga l'importanza e il ruolo delle donne nella storia dell'economia mondiale lungo i secoli, evidenziandone l'importanza, seppure non percepita spesso come tale.

¹¹ Quello delle attività riservate agli uomini è un tema che ritorna più volte nelle fonti giuridiche. Si veda ad es. Nerazio (D. 26.1.18): *feminae tutores dari non possunt, quia id munus masculorum est*, nonché l'elenco più dettagliato di esclusioni dai pubblici uffici, che presenta Ulpiano (D. 50.17.2 pr.-1, di cui *infra* nt. 13), nonché dall'insegnamento e dal comando militare e politico.

minile¹² fino al pieno impero, e per la verità anche oltre¹³. Proprio l'evidenza epigrafica, invece, svela i nomi di un grande numero di donne¹⁴, ansiose di essere ricordate dopo la morte attraverso lasciti e donazioni, i cui *desiderata* ne restituiscono molto spesso anche una storia professionale, oltre che personale. Anzi, proprio i dettagli impressi su pietra e marmo servivano ad attestarne in un certo senso il successo sociale, conseguito talora indipendentemente da una condizione di moglie o figlia o madre: proprio per questo tali fonti risultano ancora più importanti per tramandare la loro storia, una storia alternativa e ulteriore, in cui esse rappresentano una parte, per quanto piccola, di una realtà destinata a restare nell'ombra di un passato ancora difficile da scandagliare. Il caso di *Iunia Libertas*¹⁵ è emblematico: una ricca possidente di Ostia, ora libera, di nascita però servile, che lascia in usufrutto ai suoi liberti diversi beni immobiliari, la cui rendita servirà a garantirle onoranze funebri in occasione della celebrazione delle feste dei *Parentalia*; una donna quindi che, raggiunta una posizione di affermazione sociale e di agiatezza personale, intende poi ostentarla pubblicamente (e sfacciatamente) anche nel tempo a venire.

¹² Una ardita etimologia (di Lattanzio, *De opificio Dei* 12.16 s.) vede nel lemma *mulier* quello di *mollis*, in cui si evoca un nesso con l'allattamento. È appena il caso di segnalare che *mulier* ha una valenza negativa, laddove per la donna intesa nella sua identità di genere si adopera *femina* (o *matrona*, soprattutto se di alta estrazione), come appare evidente nella nota definizione di Ulpiano del matrimonio (*coniunctio maris et feminae*, in D. 1.1.1.3). La mollezza va intesa come incapacità di resistere alla smania amorosa, e anche suscettibilità alle passioni estreme, sfrenatezza sessuale, gelosia, vendetta, pulsioni (auto)distruttive. Quello della continenza femminile è un concetto che prosegue immutato da Apuleio (tale sembra essere la malattia di cui soffre la vedova *Pudentilla*, cfr. Apul. *Apol.* 69. 1 ss.) fino all'Occidente romano-visigoto (cfr. ad es. Nov. Mai. 6. 458 d.C.). Sul sesso debole, nell'ambito di una vastissima letteratura, ad es. Cfr. DIXON S., *Infirmis sexus: womanly weakness in Roman law*, in *RHD* 52 (1984) 343 ss., part. 348 ss.

¹³ D. 1.5.9 (Pap. 31 *quaest.*): *In multis iuris nostri articulis deterior est condicio feminarum quam masculorum*. Questa affermazione di Papiniano, seppure da contestualizzare nel discorso, circa una condizione di inferiorità della donna rispetto all'uomo, è accolta nella compilazione realizzata da Giustiniano nel VI secolo d.C.; dove si veda pure quanto in D. 50.17.2 pr. -1 (Ulp. 1 *ad Sab.*): *Feminae ab omnibus officii civilibus vel publicis remotae sunt et ideo nec iudices esse possunt nec magistratum gerere nec postulare nec pro alio intervenire nec procuratores existere*.

¹⁴ Cfr. AA.VV., *Donna e lavoro nella documentazione epigrafica. Atti del I Seminario sulla condizione femminile nella documentazione epigrafica*, a cura di BUONOPANE A., CENERINI F., Faenza 2003. D'ALOJA C., *Il lavoro femminile*, in *Storia del lavoro in Italia. L'età romana. Liberi, semiliberi e schiavi in una società premoderna*, a cura di MARCONE A., Roma 2016, 639 ss.

¹⁵ CALZA G., *Epigrafe sepolcrale contenente disposizioni testamentarie*, in *Epigrafica* 1.2 (17 -1939) 160-162 [*AE* 1940, 94 = *AE* 1951, 5 = *AE* 1955, 223 = *AE* 1993 (1996), 418 = *AE* 2007, 287].

2. La casa, il telaio

Alcuni lavori¹⁶ appaiono di appannaggio tipicamente femminile: nelle testimonianze epigrafiche sono tante le parrucchiere¹⁷, profumiere e massaggiatrici¹⁸, addette al guardaroba¹⁹, ostetriche²⁰, nutrici²¹, cui aggiungere una pletora di venditrici al dettaglio (pollivendole, fruttivendole, fornaie, pescivendole²²), oltre che ostesse²³ e locandiere²⁴. Ma il campo elettivo per la donna resta quello di filatura e tessitura, innanzitutto per-

¹⁶ È appena il caso di precisare che l'artigiano viene definito *opiflex*, in quanto lavora nella *officina*, una qualifica che si attaglia ad ambiti professionali molto diversificati, che vanno dalla produzione di manufatti fino alla carpenteria. Da segnalare categorie più specializzate come i lavoratori di specchi, i cuochi, i fiorai, i pasticceri, i calzolari, mentre l'artigianato di lusso come quello, ad esempio, dei ricami, ne costituiva naturalmente un segmento eccezionale. L'officina è, oltre che il luogo di produzione e anche di vendita, talora (in caso di cibi) pure di consumo dei beni. Quasi sempre collocata nel tessuto urbano, era spesso la dimora dell'artigiano insieme con la sua famiglia.

¹⁷ Quello di *ornatrix* era certamente uno dei mestieri più diffusi, soprattutto con il dilagare delle mode in età imperiale di riccioli, crocchie e trecce. Ne sono rappresentanti le liberte *Nostia Daphne, ornatrix de vico Longo* (in CIL VI, 9736); *Pollia Urbana* (in CIL VI, 37811) e Giulia Procula morta a soli ventidue anni, ricordata in una dedica dal marito affranto (*D(is) M(anibus) / Magnae Iuliae / Proculae ornatrix bene mere/nti mulieri incol<m=N>parabili fecit / M(arcus) Caecilius Chrestus animae in/nocentissimae / quae vixit annis / XXII*, cfr. CIL VI, 37811a). Giovenale dileggia l'eccessiva attenzione per la capigliatura di una matrona, in *Sat.* 6.495-507, che grazie all'acconciatura riesce a guadagnare persino centimetri di altezza!

¹⁸ Come *Licinia Primigenia, unguentaria* di Pozzuoli (il cui ricordo è affidato all'eterno dal figlio, in CIL X, 1965); per le addette alla cura del corpo, conosciamo Galene, *unctrix Iuliae* (CIL VI, 4045).

¹⁹ Come *Cestilia, vestispica* (CIL VI, 33393 = 33395 = 37303).

²⁰ *Sallustia Athenais* (CIL VI, 8192) e *Sallustia Imerita* (CIL VI, 8207), ciascuna definita *opstetrix*.

²¹ La *nutrix* era spesso una schiava o una liberta, che si prendeva cura del bambino fino alla prima infanzia, godendo all'interno della casa di una posizione di grande responsabilità, regolamentato da un contratto di lavoro con clausole molto precise, richiedendosi la piena fiducia della *domina*.

²² Come *Aurelia Nais, piscatrix de horreis Galbae* (CIL VI, 9801); o *Fonteia Fausta, furnaria* di Rieti (citata in una lapide oggi in CIL IX, 4721); infine la *piissima Abudia Megiste, negotiatrix frumentaria et leguminaria* (CIL VI, 9683).

²³ *Dulcis / [cara viro]latet hoc Amemone sepulchro / [fama ultra fines] patriae dulcis popinaria nota / [quam propter multi] Tibur celebrare solebant / [iam summus fragilem vit]am deus abstulit illi / [aetherisque auris anim]am lux alma recepit / [hunc titulum feci Philotech]nus co(n)iugi sanctae / [nomen enim fas est restare]semper in aev<u=O>m*. Con queste parole è ricordata sulla iscrizione funebre l'ostessa Amemone (oggi in CIL XIV, 3709 = ILS 7477 = CLE 603).

²⁴ Per gli ultimi ritrovamenti archeologici in area pompeiana, cfr. OSANNA M., *Pompei. Il tempo ritrovato. Le nuove scoperte*, Milano 2022.

ché ella vi si dedica in casa, anche se è di condizione elevata, come le matrone di rango senatorio, o pure elevatissima, come le appartenenti alla famiglia imperiale²⁵. È un'attività che, dunque, oltrepassa gli steccati delle classi sociali, piuttosto netti a Roma. Inoltre, il telaio simbolizza un complesso di virtù femminili, da preservare al riparo da sguardi indiscreti²⁶, come il pudore, il riserbo, il silenzio. Si usava infatti dire *lanifica*, filatrice della lana, per esprimere un novero di qualità attribuite a una donna che trascorreva le giornate lavorando la lana, emblema della semplicità della vita degli antenati²⁷, che si evocava nei tempi di crisi, di lusso eccessivo, di esaltazione di falsi valori, fra cui rientrava l'acquisto di abiti confezionati²⁸. Interessante leggere come si esprime Livio²⁹ – quando riporta un celebre episodio di

²⁵ Svet. Aug. 64. 73 (*filiam et neptes ita instituit, ut etiam lanificio assuefaceret vetaretque loqui aut agere quicquam nisi propalam et quod in diurnos commentarios referretur*) racconta che Augusto indossava abiti confezionati in casa dalle donne della sua famiglia.

²⁶ Eccessive bellezza o cura della propria persona destano sospetto di un carattere leggero e frivolo (come dirà poi Tert. *Cult.* 2.13.7). Sul rapporto fra la donna e la casa, anche in età tardoantica, si veda GRASSIGLI G. L., *Belle come dee: l'immagine della donna nella 'domus' tardoantica*, in MASSA-PAIRAULT F. H. (a cura di), *Image antique et son interprétation*, Roma 2006, 371.

²⁷ Ne rappresenta tutte le sfaccettature Lucrezia, la matrona romana che resiste alla violenza del figlio del re etrusco Tarquinio il Superbo e gli si oppone nel solo modo che conosce, quello di difendere il suo onore, ancorché postumo: si uccide infatti dopo aver denunciato il suo stupratore, per sottrarsi alla minaccia di discredito infamante per una matrona del suo rango, circa il tradimento con uno schiavo in cui da lui sarebbe stata colta in flagrante nel suo letto (sarà esaltata da Liv. 1.58; e da Dion. Hal. 4.64-85).

²⁸ Sul segmento del tessile, cfr. ancora JONES A.H.M., *The Cloth Industry under the Roman Empire*, in *The Economic History Review* 13.2 (1960) 183 ss. [<https://doi.org/10.2307/2591177>]. MONTEIX N., *De "l'artisanat" aux métiers. Quelques réflexions sur les savoir-faire du monde romain à partir de l'exemple pompéien*, in *Les savoirs professionnels des gens de métier, édité par Nicolas Monteix et Nicolas Tran, Publications du Centre Jean Bérard*, 2011, 7 ss. [<https://doi.org/10.4000/books.pcbj.5106>].

²⁹ Liv. 34.7.9: *Munditiae et ornatus et cultus haec feminarum insignia sunt, his gaudent et gloriantur, hunc mundum muliebrem appellarunt majores nostri*. Livio narra le vicende legate alla *lex Oppia*, che in un momento difficile per Roma, per compensare la crisi economica dopo la sconfitta di Canne, aveva imposto limitazioni alle donne della quantità d'oro da indossare, nonché la rinuncia ad abbigliamento di lusso e all'uso della carrozza a Roma se non nelle cerimonie pubbliche. Lo storico riporta lo scontro fra Catone il Censore (Liv.34.1-8), scandalizzato già dal solo apparire e parlare in pubblico delle donne, e il tribuno della plebe Lucio Valerio, che cercando di comprendere le ragioni femminili, evoca il rispetto delle tradizioni romane più antiche: le donne non sono interessate né alle magistrature né al sacerdozio né al trionfo né alle insegne o al bottino di guerra, ma unicamente a ciò che gli antenati chiamavano *mundum muliebrem*. Sono proprio due gruppi di valori che si contrappongono: modestia, silenzio e

proteste femminili del 195 a.C., per l'abrogazione della legge Oppia, di venti anni prima, contro il lusso – nel circoscrivere la sfera di riferimento della vita femminile proprio a quel mondo muliebre: *ornatus et cultus* diventano insomma dei parametri per qualificare le donne e censirne la morigeratezza³⁰.

In questo contesto la casa assume un ruolo cruciale nella comunità. Ed ecco che anche le attività domestiche si ammantano di valori pregnanti, destinati peraltro ad infrangersi contro la rapida evoluzione delle relazioni sociali³¹: la tessitura, è vero, continua a rappresentare l'occupazione femminile per eccellenza, ma in breve tempo diventa anche oggetto di desiderio e di conquiste collettive, conservando un peso determinante nei mutamenti culturali, come la vicenda della *lex Oppia* mostra con chiara evidenza. Le donne romane, infatti, già dalla piena età repubblicana amano la moda, comprano tessuti pregiati, indossano spille, fibbie, diademi, bracciali e orecchini di ottima finitura. La disposizione e la scelta dei colori sulla tunica e sulla stola, infine, veicolano nelle occasioni ufficiali informazioni sullo *status* e sulle qualità della persona che le indossa. Alla lana e al lino si affiancano ben presto i cotone egiziani e le sete orientali, alimentandosi così un mercato destinato a cifre importanti.

3. Artigianato tessile

Senza alcun dubbio il settore tessile viene annoverato fra le più fiorenti attività commerciali della Roma tardo repubblicana e poi imperiale; appaiono dei veri e propri laboratori dove lavorano diverse persone, in cui donne figurano sia come pesatrici della lana

pudicitia fronteggiano vanità e ostentazione; è chiaro che i valori dell'antica Roma stanno retrocedendo davanti a nuovi sviluppi, economici ma anche sociali, in cui le donne rivendicano il diritto di parlare (e in pubblico); e naturalmente non tutti lo accettano.

³⁰ Seneca il Vecchio (*Contr.* 2.7.3-4) fa enumerare a Marco Porcio Latrone le doti di una matrona, rammentando che devono essere ben riconoscibili dagli altri, e a sua tutela: un abbigliamento adeguato, un atteggiamento contrito, gli occhi a terra, il silenzio da osservare in pubblico, persino l'arrossire. Molti di questi stereotipi saranno poi mutuati dalla teologia cristiana e diventeranno qualità imprescindibili in una buona fedele.

³¹ Fra i diversi lavori che la studiosa ha dedicato all'argomento, vd. CANTARELLA E., *Passato prossimo. Donne romane da Tacita a Sulpicia*, Milano 1996 (rist. 2023), sull'evoluzione che il ruolo della donna incontra lungo i secoli.

(*lanipendae*), filatrici (*quasillariae*) e tessitrici (*textrices*)³², che come sarte (*sarcinatrices*, *vestificae*)³³. Nonostante le economie facciano intuire numeri consistenti, la presenza femminile rimane tuttavia sullo sfondo per scarsità di dati, lasciandosi intendere dunque che le misure assolute restino opache, assorbite da quelle generali e neutre rispetto al genere (ma da intendersi di solito pressoché maschile)³⁴.

Eppure, proprio i documenti epigrafici³⁵ rivelano molti dettagli e informazioni³⁶, su una società, come quella romana, che si conferma per nulla disinteressata al lavoro, anzi produttiva e dinamica, dove le donne³⁷ appaiono presenze decisive.

³² *Cassia Domestica* (CIL V 5923) è detta *linaria* e patrona, come *C(aius) Cassius Sopater* è *linarius*; e *Fulvia* (CIL II²/14, 1284), *linteraria*.

³³ Come *Matia Prima*, *sarcinatrix* (in CIL VI 9884). Il giurista Gaio si occupa in modo specifico della tutela contrattuale garantita a giovani ragazze impegnate a livello professionale in tali attività, seppure sotto l'autorità del padre o del *dominus* (Gai D. 15.1.27 pr.: *Et ancillarum nomine et filiarum familias in peculio datur: maxime si qua sarcinatrix aut tatrix erit aut aliquod artificium vulgare exerceat, datur propter eam actio... depositi quoque et commodati actionem dandam earum nomine iulianus ait: sed et tributariam actionem, si peculiari merce sciente patre dominove negotientur, dandam esse. longe magis non dubitatur, et si in rem versum est, quod iussu patris dominive contractum sit*).

³⁴ Interessante sul punto il lavoro sui salari di FREU C., *Labour status and economic stratification in the Roman world: the hierarchy of wages in Egypt*, in *Journal of Roman Archaeology* 28 (2015) 161 ss.

³⁵ HAWKINS C., *The artisan household and the Roman economy*, in AA. VV., *Roman Artisans and the Urban Economy*, Cambridge 2016, part. 204 ss. valorizza il patrimonio custodito da circa duecentomila iscrizioni funerarie, di cui circa milleduecento presentano dettagli sui titoli occupazionali di coloro che vi compaiono come destinatari o autori delle stesse. Vd. anche CENERINI F., *La donna romana*, Bologna 2002, e part. 137 ss. cui rinvio anche per il ricco apparato bibliografico (159 ss.).

³⁶ LE GALL J., *Metiers de femmes au Corpus inscriptionum latinarum*, in *Rev. Etud Lat.* 47 (1970) 123 ss.; MANO S., 'Contrepoint. Identités féminines/identités professionnelles: la désignation des métiers de femmes dans la Rome ancienne', in HANNE G., JUDGE DE LARIVIÈRE C., *Noms de métiers et catégories professionnelles*, Midi 2010; e più di recente vd. BECKER H., *Roman Women in the urban economy*, in BUDIN S.L., TURFA J.M. (eds.), *Women in Antiquity. Real Women across the Ancient World*, Londra-New York 2021, 915 ss.

³⁷ Sarebbe stato questo il caso della notizia contenuta in una iscrizione funeraria relativa alla città di Roma, che raccoglieva le ultime volontà di *Mecia Dynata*, affidate al ricordo perpetuo dai membri della sua famiglia d'origine, così come richiesto da lei nel testamento, e cioè dal padre Lucio Ermagora figlio di Lucio, dalla madre Mecia Flora una lavoratrice della lana, dal fratello Lucio Mecio Rustico figlio di Lucio lavoratore della lana nel quartiere della dea Fortuna. L'iscrizione funebre prosegue poi nella seconda parte con disposizioni patrimoniali relative a beni immobili descritti in dettaglio da parte di Mecia a favore dei suoi genitori e del fratello. Si legge in CIL VI, 9493 (ma già allora appuntata anche fra le false, in 2364): *Dis Man(ibus) / Meciae L(uci) f(iliae) Dynat(a)e / ex testam(ento) et dona(tione) t(estamenti) c(ausa) / L(ucius) Mecius L(uci) f(ilius) Ermagoras / pater Mecia Flora mater / tonstrix L(ucius) Mecius L(uci) f(ilius) Rusticus / frater lanarius ad vic(um) Fort(is) / Fortun(ae) agrum sive hort(os)...* Pur-

Grazie a queste fonti incontriamo ad esempio in Roma *Cameria Iarine*³⁸, una dei *vestiarii tenuarii de vico Tusco*, per abiti fini. Non si tratta certo di un'imprenditrice, eppure è palese l'inserimento in ambiente professionale dell'abbigliamento³⁹, così come il caso di *Avillia Philusa*⁴⁰, fra i liberti *vestiarii de Cermalo Minusculo*.

Più avvincente l'indagine su una categoria specifica del settore tessile⁴¹, quello della seta⁴², la cui moda dilagò già sul finire della Repubblica, ove i *purpurarii* si dedicavano alla lavorazione e alla tintura dei tessuti per abiti naturalmente assai costosi: il colore⁴³

troppo, gravissimi indizi di rimaneggiamento, o per meglio dire di realizzazione di un falso in epoca rinascimentale, gettano fondati dubbi sull'autenticità di questa fonte, che perciò risulta inutilizzabile (a cominciare già da HUELSEN C., *Miscellanea epigrafica. Falsificazioni lapidarie Ligoriane*, in *Bull. Imper. Istit. Archeolog. German. Sez. Romana* 10 (1895) 289 ss., part. 291 s.; COARELLI F., *La consistenza della città nel periodo imperiale: pomerium, vici, insulae*, in *La Rome impériale. Démographie et logistique. Actes de la table ronde de Rome*, 25 mars 1994, Rome 1997 [Publications de l'École française de Rome, 230], 89 ss., part. 95 nt. 30.; LAUBRY N., *Tabernae et sepulcrum dans l'Italie Romaine*, in *Archeologia Classica* 71 (2020) 147 ss. part. 148 nt. 4). Ciononostante, in ampia parte della letteratura viene ancora considerata intrigante, per riflettere sulle strategie commerciali di una attività familiare a Roma (cfr. ad es. HAWKINS, *The artisan household and the Roman economy* cit. 192 ss.), perché fotograferebbe una famiglia di artigiani (e forse anche di piccoli imprenditori) sicuramente di successo, collocandoli in una realtà cittadina efficiente e laboriosa.

³⁸ CIL VI 37826: [... *Cam*er]ia L(uci) l(iberta) Iarine fecit/[... *Cam*]erio L(uci) l(iberto) Thrasoni patrono,/[et] L(ucio) Camerio L(uci) l(iberto) Alexandro/patrono eius, et/[L(ucio) C]amerio/Onesimo lib(erto) et/[vi]ro suo, posterisque omnibus:/[vest]iariis tenuariis de vico Tusco).

³⁹ In cui c'è anche la *vestiaria Ponpeia Trophime* (in CIL VI, 10072); e una *vestiaria* legata alla casa imperiale, *Terpsidis Plotina* (in CIL VI, 8557), *Augusti vestiaria: D(is) M(anibus)/Terpsidis Plotinae/Aug(usti) vestiariae fecit Fidelis coniugi/bene merenti/sibi et suis posterisque eorum*.

⁴⁰ CIL VI, 33920: P(ublio) Avillio P(ubli) l(iberto) Menandro patrono/post mortem liberti fecerunt et/sibi, ei qui infra scripti sunt:/Avillia P(ubli) l(iberta) Philusa; /P(ublius) Avillius/P(ubli) l(ibertus) Hilarus; /P(ublius) Avillius P(ubli) l(ibertus)/Anteros; /P(ublius) Avillius P(ubli) l(ibertus) Felix; /vestiarii de Cermalo Minusculo.

⁴¹ Non si dimentichi che nel macrosettore del tessile possono rientrare anche i *fullones*, una delle categorie più note e attive nelle città romane, addetti al lavaggio, e gli *infectores*, che si occupavano, dopo l'asciugatura e la spazzolatura, della colorazione dei tessuti. I *purpurarii* ne erano una sottocategoria specializzata.

⁴² MICHELUZZI E., *Roma e il misterioso popolo della seta*, Bologna 2018, part. 41 ss., in cui viene descritta la smodata passione per il prezioso tessuto da parte dei Romani, specialmente nel Principato, di cui si occupano anche diversi scrittori. Si veda anche SQUILLACE G., *I mestieri del lusso*, in *Storia del lavoro in Italia. L'età romana* cit. 605 ss.

⁴³ Cfr. DUBOIS-PELERIN E., *Le luxe privé à Rome et en Italie au Iers siècle après J.-C.*, Napoli 2008, 191 ss., in cui si riporta un ampio numero di testimonianze romane che denotano profonda conoscenza della

porpora⁴⁴ si otteneva infatti dalle conchiglie di murice, un mollusco raro, che si trovava anche in area flegrea e campana, fra Capua e Pozzuoli.

Gli abiti tinti con tale procedimento erano perciò riservati ai consoli romani in trionfo (ornando la toga *trabeata*)⁴⁵ e poi in modo esclusivo all'imperatore stesso.

E curiosamente il lavoro di porporario⁴⁶ vedeva spesso coinvolte le donne. In un'epigrafe (CIL VI 9846) ne figurano due, *Viciria Nice* e *Viciria Creste*: *Viciria N(umeri) l(iberta) Nice/Viciria A(uli) l(iberta) Creste/purpurariae*.

4. Lavoro ed emancipazione sociale

La condizione femminile nella società romana appare contraddittoria: le donne celebrate come simboli di virtù e custodi della famiglia escono ben presto dalle mura domestiche per inserirsi nel tessuto sociale ed economico cittadino, conquistando autonomia già in piena repubblica.

Grazie a molte testimonianze emergono figure di donne incardinate nelle trame della società, ora con ruoli apicali (di imprenditrici, mecenati), ora come piccole artigiane, semplici commercianti, lavoratrici in *officinae* e *tabernae*, spesso destinatarie di dediche

pratica di estrazione del colore dal *murex* nelle acque di Tiro (come in Plin. *NH* 9.127; 9.137), ma anche espressioni critiche verso la moda sfrenata e i costi eccessivi di questo ambito oggetto del desiderio (cfr. ad es. Tac. *Ann.* 2.33).

⁴⁴ Sui molti risvolti anche ideologici del colore porpora, si vedano i contributi del Convegno LONGO O. (a cura di), *La porpora. Realtà e immaginario di un colore simbolico*. Atti del Convegno di Studio, Istituto veneto di Scienze, Lettere ed Arti, 24-25 ottobre 1996, Venezia, Venezia 1998.

⁴⁵ BESSONE L., *La porpora a Roma*, in LONGO, *La porpora*, cit. 149 ss.

⁴⁶ Cfr. sv. *Gineciarii*, in FAVRE L., *Glossarium mediae et infimae latinitatis*, éd. augm., t. 4, col. 069b, Niort 1883-1887: *Gineciarii sunt qui pannos imperiales texunt inserendo sericum et aurum. Ginetium est locus ubi hac fiunt: et dicitur a Gynos (Gymnos a Gr. γυμνός) quod est nudum, quia nudo panno vestitur aurum*. Il lavoro era ritenuto così importante che fu stabilito (in CTh. 10.20.3) che donne che si unissero a coloro che lavoravano in tali fabbriche (i *gynecia*, cioè) sarebbero diventate anch'esse schiave e vincolate al lavoro, sebbene *ingenuae*, cioè libere. Tale disposizione è poi riproposta nel codice Giustiniano, in C. 11.8.3: gli associati di tali corporazioni erano considerati legati al mestiere, a cui non potevano sottrarsi neppure con la fuga, assorbendo nella medesima condizione anche i loro eventuali coniugi o conviventi, pur se di altro status. Una legge occidentale aveva imposto l'estensione di status a chi si unisse con la figlia di un *conchyolegulus* e che i figli nati, dunque, seguissero lo status della madre (CTh. 10.20.5).

funebri sinceramente desiderose di celebrare le loro vite oltre la morte. In queste fonti si riscontra una tensione tra il diritto e i cambiamenti sociali: da un lato, si conserva il rispetto per le strutture giuridiche arcaiche e per l'esclusione delle donne da lavori e contesti; dall'altro, la realtà mostra un'evoluzione della loro condizione, evidenziando aporie e resistenze: sebbene sia stata loro riconosciuta progressivamente maggiore autonomia anche patrimoniale, l'esclusione dai diritti politici e dalle carriere amministrative limitò, tuttavia, ogni reale emancipazione, se intesa come potere decisionale.

Multidimensionalità del divario di genere e legislazione sul lavoro

ROSA CASILLO

Università degli Studi di Napoli Federico II

Abstract Il contributo osserva il persistente divario di genere nel mercato del lavoro italiano, caratterizzato da gap occupazionali, segregazione (orizzontale e verticale) e disparità retributive. Nonostante un ricco apparato normativo multilivello e le recenti risorse del PNRR, i dati ufficiali evidenziano la scarsa efficacia delle misure esistenti. Le cause strutturali risiedono principalmente nella sbilanciata ripartizione dei carichi di cura familiare e negli stereotipi di genere. Su queste basi, l'A. si interroga sull'efficacia delle principali misure che l'ordinamento appresta per contrastare il fenomeno, concentrandosi, in particolare, sui congedi di paternità e parentali (D.Lgs. 105/2022), sulle azioni positive, la certificazione della parità e gli incentivi all'assunzione. Infine, sul fronte salariale, mette in evidenza l'assenza di un principio generale di parità nel settore privato che accentua i differenziali nella retribuzione variabile; una sfida conoscitiva e regolatoria che l'imminente recepimento della Direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza punta a ridefinire attraverso criteri oggettivi di valutazione del lavoro.

Parole chiave Conciliazione vita/lavoro, Azioni positive, Discriminazioni, Segregazione verticale.

Abstract This paper examines the persistent gender gap in the Italian labour market, characterised by employment gaps, segregation (both horizontal and vertical), and pay inequalities. Despite a comprehensive multi-level regulatory framework and recent funding from the PNRR, official data — such as the 2021/2022 Campania Region Report — highlight the limited effectiveness of existing measures. The structural causes lie mainly in the unequal distribution of family care responsibilities and in gender stereotypes. On this basis, the author examines the effectiveness of the main measures the legal system has put in place to combat the phenomenon, focusing, in particular, on paternity and parental leave (Legislative Decree 105/2022), positive action, equality certification and recruitment incentives. Finally, with regard to pay, the author highlights the absence of a general principle of equality in the private sector, which exacerbates disparities in variable pay; this is a knowledge-based and regulatory challenge that the imminent transposition of EU Directive 2023/970 on transparency aims to address through objective criteria for evaluating work.

Keywords Work-Life balance, Affirmative action, Discrimination, Vertical segregation.

1. Inclusione e parità di genere nel lavoro: un tema multidimensionale

Storicamente, l'osservazione della realtà ha descritto il rapporto tra donne e lavoro in termini di esclusione e di disparità. La prima, intesa come esclusione dal lavoro e dai lavori di qualità, con effetti di gap occupazionale, segregazione per settori e per tipologie contrattuali. La seconda, intesa come disparità di trattamento nel rapporto di lavoro, con effetti di discriminazioni visibili, in particolare, nella progressione in carriera connessa nella segregazione verticale, e rispetto alla retribuzione. Per queste ragioni, nella prospettiva del diritto del lavoro (e non solo) il tema ha sempre sollecitato entrambe le prospettive dell'eguaglianza. Quella sostanziale, che presiede alla garanzia delle uguali opportunità di lavoro di qualità e quantità per l'inclusione, attraverso l'eliminazione delle condizioni (ostacoli) di natura sociale ed economica che rendono critico, per le donne, il pieno godimento del diritto al lavoro in condizioni di eguaglianza con gli uomini (art. 3, co. 2, Cost.). Poi, la dimensione formale dell'eguaglianza, che richiama la parità di trattamento tra lavoratori e lavoratrici nel rapporto di lavoro veicolata dai divieti di discriminazione.

Il legislatore, dal canto suo, non è mai stato insensibile al tema, e, anche grazie all'impulso dell'Unione europea, ha dato vita, nel tempo, ad un ricco apparato di norme orientate all'eliminazione del gender gap in ogni ambito del lavoro in cui si manifesta. Eppure, come si sa, il tema è ancora di primissimo piano. Anzitutto perché, benché i più recenti dati mostrino un aumento dell'occupazione femminile, lo squilibrio si presenta ancora a livelli assai elevati con impatto diretto sulle garanzie costituzionali di eguaglianza¹. Poi, perché si afferma sempre più l'importanza economico sociale dell'invecchiamento della popolazione e della forza lavoro e, con esso, la consapevolezza dell'influenza che sul fenomeno demografico ha il gap occupazionale delle donne². Tutto ciò senz'altro sollecita interventi ulteriori rispetto a quelli sino ad ora messi in campo, peraltro programmati nella Strategia nazionale per la parità di genere 21-26 che può contare sulle risorse del PNRR nel quale l'occupazione femminile è una priorità sia pure solo trasversale – non è cioè oggetto di un impegno strategico autonomo, ma è sparso nelle varie Mission³. Misure, queste, destinate ad essere tanto più efficaci quanto

¹ V. ISTAT, Rapporto 2023 (Roma, 2024); Fondazione consulenti del lavoro, Tendenze dell'occupazione femminile nel 2024.

² Vd. CASILLO R., *Invecchiamento e lavoro*, in *Federalismi.it* 19 (2024) 21 ss.

³ GOTTARDI D., *Recovery plan e lavoro femminile*, in *Diritti, lavori, mercati* 2 (2021) 261 ss.

più il legislatore è capace di leggere il fenomeno sociale e di intercettare i reali ostacoli che, in fatto e in diritto, ancora oggi si frappongono tra le donne e un lavoro di qualità e quantità, ed è capace di costruire strumenti utili ad aggredirli e ad eliminarli.

Per questa ragione sono molto importanti, anche per il tema di cui parliamo, le rilevazioni ufficiali. Lo sono non solamente perché ci danno i numeri dell'occupazione femminile e la sua qualità; ma anche perché qui, come in ogni altro caso in cui il legislatore intende influire su un fenomeno sociale determinandone il mutamento, l'osservazione della realtà dice molto sia sugli ambiti a cui indirizzare l'intervento, sia sul tipo di sollecitazione che può avere un reale effetto di riduzione delle disuguaglianze.

In questa prospettiva, il recente Rapporto Regione Campania⁴ costituisce una base di osservazione preziosa, perché oltre a fotografare gli effetti che ha avuto, nella realtà regionale, la legislazione sui temi della parità di genere misurandone l'efficacia e i risultati, è anche uno strumento di politica del diritto perché evidenzia gli ambiti in cui ancora è necessario intervenire e le misure più utili al tale fine.

Leggendo il rapporto, la prima cosa che viene ad evidenza è che il gap di genere nel lavoro ancora si manifesta in tutti gli ambiti, già richiamati prima, nei quali si apprezza il pieno godimento del diritto al lavoro e dei diritti ad esso collegati: nell'accesso al lavoro, ove si manifesta come gap occupazionale, segregazione per settori e per tipologie contrattuali; nella progressione in carriera, ove dà origine al fenomeno della segregazione verticale; nel trattamento retributivo. Inoltre, il Rapporto continua a cogliere come cause decisamente determinanti il segno negativo del rapporto tra donne e lavoro due fenomeni che storicamente danno conto della disuguaglianza di genere nel lavoro. Il primo è lo squilibrio nella ripartizione delle responsabilità genitoriali e, più in generale, di cura della famiglia. La cura della famiglia, in particolare dei familiari anziani e dei figli, pare ancora tradizionalmente riservata alle donne, e nella misura in cui condiziona la disponibilità richiesta dal lavoro, può avere un portato escludente rispetto ad attività che richiedono quella disponibilità di tempo che le responsabilità di cura non consentono – e ciò ricade nella difficoltà di conciliazione tra lavoro e cura dei figli. Il secondo fenomeno che ostacola l'inclusione e parità di genere nel lavoro è una sorta di ostacolo invisibile che possiamo definire stereotipo di genere: il luogo comune, legato alla divisione dei ruoli ma anche una difficoltà del mondo del lavoro maschile a rap-

⁴ Ufficio della Consiglieria di Parità della Regione Campania 2024 (a cura di), *Rapporto sul personale maschile e femminile. Il biennio 2020/2021 delle aziende campane con oltre cinquanta Dipendenti*.

portarsi a quello femminile. Quando non anche l'idea di una diversa attitudine delle donne per certi ruoli. È la commistione/fusione di questi due fatti che ancora oggi è al fondo, è la ragione del divario di genere nel lavoro in tutti gli ambiti in cui esso si manifesta.

Tutto questo, in verità, un po' sorprende perché, come si diceva prima, il legislatore non ha mai smesso di intervenire con misure volte ad aggredire questi due aspetti della multidimensionalità del fenomeno. Il che sollecita ad interrogarsi su queste misure, alla ricerca degli aspetti problematici, almeno dei più evidenti, ai quali può essere imputata la loro scarsa efficacia a dare adeguata soluzione a questo che continua ad esse di primo piano.

2. Il riequilibrio delle responsabilità genitoriali: a) il congedo di paternità obbligatorio; b) il congedo parentale; c) le azioni positive

Si può cominciare dal riequilibrio delle responsabilità genitoriali, o, più in generale alla ripartizione equa dei carichi di cura dei figli: gli strumenti principali oggi esistenti sono due, entrambi regolati dal d.lgs. 151/2001 – più volte modificato, da ultimo con il d.lgs. 105/2022 emanato in attuazione della direttiva UE 1158/2019/UE⁵.

a) Il primo è il congedo di paternità obbligatorio⁶, il quale, pur se non sostituisce quello della madre, ha l'effetto riflesso di stimolare la cura paterna dei figli, affiancandosi a quella materna. L'istituto, introdotto in via sperimentale dalla l. 92/2012, aveva all'inizio una durata minima: 1 solo giorno, fruibile nei 5 mesi successivi alla nascita del figlio; durata che, poi, è stata ampliata man mano che l'istituto veniva rinnovato, sino ad arrivare a 7 giorni nel 2020. Con il d.lgs. 151/2022, poi, il congedo è stato reso strutturale (art. 27-bis), e si affianca al congedo fruibile in via sussidiaria rispetto alla madre, già previsto, con la nuova denominazione di congedo di paternità alternativo (non più facoltativo).

Nella versione oggi vigente, la disciplina del congedo obbligatorio cambia rispetto a quella precedente. Cambia la durata, che è 10 giorni, non più 7, con raddoppio

⁵ Per approfondimenti: CHIEREGATO A., *Conciliazione vita-lavoro: la nuova direttiva UE sull'equilibrio tra attività professionale e vita familiare*, in *Lavoro nella Giurisprudenza* (2022) 125 ss.

⁶ Per approfondimenti: BOLOGNESI L., *Il congedo di paternità obbligatorio tra diritti individuali e doveri di cura*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro* 4 (2022) 589-612.

del congedo nel caso di parto plurimo; cambia il periodo di fruizione, che va dai 2 mesi precedenti il parto a 5 mesi successivi come per il congedo di maternità, mentre prima era possibile goderne solo nei 5 mesi successivi alla nascita. Infine, rimane inalterata l'indennità, sempre pari al 100% della retribuzione giornaliera.

Così costruito, il congedo di paternità obbligatorio non sembra tecnicamente una misura destinata a favorire la conciliazione vita/lavoro per le lavoratrici, dal momento che viene usufruito dal padre nello stesso periodo di astensione obbligatoria dal lavoro della madre. Piuttosto, come si accennava prima, ha ad oggetto l'accudimento paterno del neonato affinché si affianchi a quello materno nell'interesse del minore e, per questo, ha comunque l'importante funzione di stimolare la ripartizione della responsabilità di cura, quasi affermando, in capo al padre, la conciliazione per genitorialità come un dovere. Ciò è ben evidente se questo congedo si mette a confronto con quello alternativo, che invece consente la cura paterna del neonato in sostituzione della cura materna nel caso in cui quest'ultima, per diverse ragioni, non sia possibile. I due congedi, cioè, hanno funzioni diverse e, per questo, non sono alternativi, non si escludono l'un l'altro, ma non sovrapponibili bensì fruibili in periodi diversi.

Il legislatore molta importanza assegna a questa forma di congedo, se solo si considera che l'astensione dal lavoro è accompagnata dalla percezione di un'indennità pari al 100% della retribuzione, che è superiore sia a quella di maternità sia a quella del congedo di paternità alternativo, entrambi coperti con l'80% della retribuzione (art. 22, art. 29, co. 2, d.lgs. n. 151/2001).

Il problema è che, benché l'astensione sia configurata come un diritto/dovere, tale che il datore di lavoro non può rifiutarsi di concederlo, l'obbligo di astensione non è assistito da alcuna forma di sanzione, se non la previsione secondo cui in mancanza di fruizione entro 5 mesi, il diritto si perde. In più, si segnala che non tutti i lavoratori ne possono beneficiare, ma solo quelli subordinati pubblici e privati, anche adottivi e affidatari, esclusi perciò i lavoratori autonomi e i liberi professionisti. La discriminazione è evidente: qui però, siamo nel campo della discrezionalità legislativa circa la gradualità dell'attuazione dei diritti, di libertà e sociali – e il legislatore, si sa, riconosce con lentezza le tutele sociali ai lavoratori non subordinati⁷.

⁷ Vd. MARINELLI F., *Modifiche al d.lgs. n. 151/2001. I congedi di paternità obbligatorio e alternativo*, in *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro. Commentario ai decreti legislativi n. 104 e n. 105 del 2022* (a cura di GAROFALO D., M. TIRABOSCHI M., FILÌ V., TROISI A.), vol. 2, Bergamo 2023, 483 ss.

- b) Il secondo strumento funzionale alla ripartizione dei carichi di cura dei figli è il congedo parentale⁸. Si tratta dell'astensione dal lavoro per l'accudimento del figlio nei suoi primi 14 anni di vita (oggi) e che compete ad entrambi in genitori iure proprio per un periodo complessivo di 10 mesi, che diventano 11 mesi se il padre ne beneficia per almeno 3 mesi. Ne possono usufruire i lavoratori subordinati pubblici e privati anche in caso di adozione e affidamento, in questo caso fino al raggiungimento della maggiore età del figlio.

Il congedo parentale è forse lo strumento più utile per il riequilibrio della cura e, per questo, il legislatore ripetutamente è intervenuto a modificarne le regole per porre rimedio ai tratti della disciplina che nei fatti ne ostacolano la fruizione paterna. A cominciare dal trattamento economico. Fino al 2022, esso era pari al 30% della retribuzione: importo decisamente esiguo, che indirizzava la fruizione del congedo presso il genitore che ha la retribuzione più bassa, che spesso è la madre. Oggi le cose sono un po' cambiate, con il d.lgs. n. 205/2024 e la l. n. 199/2025.

Per effetto delle modifiche introdotte con le disposizioni appena richiamate, il trattamento economico è previsto per l'intera durata del congedo, ossia per 11 mesi, e per 3 mesi l'indennità spetta iure proprio a ciascun genitore e non può essere trasferita: cioè se il padre non fruisce dei 3 mesi di congedo che sono indennizzati, l'indennità si perde. In questi casi, l'importo è pari all'80% della retribuzione, ma solo se il congedo è fruito nei primi 6 anni di vita del bambino. Per gli altri 3 mesi di congedo, fino ai 9 mesi, l'indennità si riduce al 30% della retribuzione, mentre per i 2 mesi successivi ai 9, fino agli 11, l'indennità è subordinata alla prova dei mezzi, ed è riconosciuta quando il reddito individuale del richiedente è inferiore a 2,5 volte il trattamento di pensione minima INPS. Il che, se si considerano i gap retributivi, è ancora il caso delle lavoratrici. Certo, non si può negare che le disposizioni siano più favorevoli rispetto alle precedenti; ma nemmeno si può negare che l'esiguità del trattamento economico ancora esista, e ricade in sbilanciamento materno della fruizione del congedo.

Così si può dire anche se si guarda all'assenza di garanzie circa il rientro al lavoro. Non ci si riferisce al rischio di licenziamento, perché la legge espressamente qualifica come discriminatorio il licenziamento del lavoratore che è o che rientra dal congedo parentale. Ci si riferisce, piuttosto, al back to work; cioè al fatto che l'assenza per

⁸ Per approfondimenti v. CASILLO R., *I congedi parentali nel d.lgs. 105/2022*, in *Trasparenza e attività di cura* cit. 492 ss.

congedo isola il lavoratore dall'impresa, e richiede azioni apposite di aggiornamento professionale al rientro al lavoro che la legge, però, non prevede – benché vi sia una chiara indicazione in tal senso nella direttiva 1158/2019.

- c) A fronte della difficoltà di conciliazione tra lavoro e cura dei figli, il legislatore interviene anche con strumenti con i quali cerca di eliminare in radice il problema: cioè facendo in modo che la cura materna non sia di ostacolo al diritto al lavoro – e, soprattutto oggi, in uno scenario di invecchiamento della popolazione, è importante che il lavoro non sia di ostacolo alla natalità.

Qui rientriamo nell'ambito delle azioni positive⁹, finalizzate ad eliminare gli ostacoli alla pari opportunità che, in questo caso, è rappresentato dalla cura dei figli. In questa prospettiva, le azioni assumono la forma di asili nido o altri servizi di supporto all'infanzia nelle aziende. Il fatto è che l'attuazione di queste misure è obbligatoria solo per i datori di lavoro pubblici: tutte le PA, infatti, predispongono il Piano triennale di azioni positive (art. 48 d.lgs. 198/2006). Per i datori di lavoro privati, invece, l'adozione di queste misure è lasciata alla decisione dell'impresa. Anche se spesso interviene il legislatore, con finanziamenti diretti disposti a livello centrale (Ministero del lavoro) e regionale, con istituzione di bandi a cui le imprese possono partecipare; e con forme di incentivazione indiretta, come la Certificazione per la parità: misura (art. 5, co. 2, l. 162/ 2021) che premia, con incentivi e agevolazioni di vario tipo, le aziende che presentano elevata attenzione ai temi della disegualianza di genere nel lavoro, tra cui tra cui la conciliazione¹⁰.

3. Il contrasto alla segregazione verticale: i tetti di cristallo e la femminilizzazione dei settori

Si è detto all'inizio che il gap occupazionale delle donne si manifesta nella forma di sottooccupazione, di segregazione verticale e di segregazione per settori. Depurate dal classico tema della cura, di cui abbiamo appena parlato, le cause di questi fenomeni non sono le stesse, e non possono esserlo gli strumenti utili a porvi rimedio.

⁹ Vd. in tema: BALLESTRERO M.V., *Diritto del lavoro e parità di genere: dalle azioni positive alla diversità*, Milano 2023.

¹⁰ Vd. ZOLI C., *Certificazione della parità di genere e riduzione del divario salariale nel settore privato*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro* 3 (2023) 401-422.

Tra i tre, quello forse più facilmente aggredibile almeno in punto di possibili misure è il divario occupazionale in termini assoluti, per colmare il quale, se si escludono i rimedi antidiscriminatori (di cui parleremo dopo), non c'è altro modo che l'incentivazione alle imprese, nelle forme di fiscalizzazione di oneri sociali e sgravi contributivi e fiscali. Ciò che il legislatore ha fatto con il l. n. 95/2024, conv. del c.d. 'Decreto Coesione' e, da ultimo, con il recente Decreto Lavoro (DL 62/2026) e le istruzioni operative fornite dall'INPS (in particolare con la Circolare n. 57 del 14 maggio 2026). L'incentivo principale ha assunto la forma di esonero totale (100%) dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro (esclusi i premi INAIL), ma destinato alle sole lavoratrici c.d. svantaggiate, intese qui come le lavoratrici prive di occupazione da 6-24 mesi. Molte sono, poi, le iniziative regionali: da ultimo, la Regione Campania ha disposto ai sensi dell'art. 6, L.R. n. 17/2021, con d. dir. n. 34/2023. Per contrastare la segregazione orizzontale, invece, cioè la femminilizzazione dei settori e, per converso, la scarsa presenza delle donne nei settori c.d. STEM (Scienza, tecnologia, ingegneria e matematica), il legislatore non può far altro che investire sulla formazione, oggi anche grazie alle risorse del PNRR, puntando anche sull'imprenditorialità femminile (oggetto di azioni propulsive: l. n. 215/1992) alla quale è dedicato, ad esempio, il Fondo impresa donna, istituito con l. 178/2020 e operativo dal 2022. Qui è molto importante anche l'iniziativa regionale, che si registra anche nel nostro territorio – v. D. D. n. 1165 del 23/10/2024.

La segregazione verticale, cioè la scarsa presenza femminile in ruoli elevati e che è effetto della difficoltà di progressione in carriera, è la più insidiosa da aggredire, perché il fenomeno è conseguenza non solo di fatti che sono giuridicamente aggredibili, primi tra tutti i carichi di cura – che, come abbiamo visto prima, limitano la libertà e il tempo di lavoro delle donne. Ma è conseguenza anche di fatti che non sono giuridicamente aggredibili, vale a dire la cultura dello stereotipo.

Non è difficile, infatti, rendersi conto il primo veicolo della segregazione verticale sono le discriminazioni: quelle dirette, in cui l'attribuzione del beneficio è negato in diretta dipendenza del genere, e quelle indirette, che si configurano quando per l'attribuzione del beneficio si richiede un requisito che è formalmente neutro, ma nei fatti è discriminatorio perché richiama condizioni che, di fatto, presso le donne non sussistono. Conseguenza ne è che il contrasto ha strumento principale della normativa antidiscriminatoria¹¹.

¹¹ Vd. GUARRIELLO F., *Rendere trasparenti le politiche del personale aiuta a risolvere il gender pay gap?*, in *Lavoro e diritto* 4 (2023) 29 ss.

Il nostro ordinamento dispone di un ricco diritto antidiscriminatorio, col quale, anche su impulso dell'UE europea, il legislatore ha tradotto il principio di eguaglianza formale e il suo corollario di non discriminazione, ex art. 3, co. 1, Cost., nel rapporto interprivato di lavoro. Lo ha fatto a partire dal 1963, con la l. 7/1963 sulle clausole di nubilitato con cui nel contratto di lavoro si stabiliva il licenziamento della donna in caso di matrimonio; con la n. 1207/1971 sul divieto di licenziamento della lavoratrice madre; con la l. 903/1977, attuazione delle prime direttive dell'UE sulla parità di genere, che è la prima legislazione organica sulla parità di trattamento e i divieti di discriminazione; ancora, con la l. 125/1991 sempre su impulso UE, che per la prima volta introduce nel nostro ordinamento le pari opportunità e azioni positive. Oggi, tutte queste disposizioni sono racchiuse in due testi normativi. Il d.lgs. 151/2001, di cui abbiamo già detto a proposito della maternità e genitorialità; e il d.lgs. 198/2006, codice delle pari opportunità tra uomo e donna non solo in ambito lavorativo, sul quale il legislatore più volte è intervenuto, e che definisce discriminazioni, trattamenti discriminatori e tutele¹².

Da tutte queste norme risulta un apparato antidiscriminatorio molto ricco e in apparenza robusto. Per rendersene conto è sufficiente richiamarne tre aspetti. In primo luogo, il fatto che il divieto di discriminazione, sia diretta che indiretta, è sancito in ogni fase del rapporto di lavoro: l'assunzione, la progressione in carriera, la retribuzione. Peraltro, con la l. 162/2021 il divieto di discriminazione indiretta è esteso alla fase di preassunzione. Dato molto importante oggi, perché pone il capo al datore di lavoro la responsabilità del portato discriminatorio dell'impiego dell'IA, gli algoritmi, nelle fasi di selezione del personale. In secondo luogo, il fatto che ai fini della tutela delle lavoratrici discriminate, esiste sin dal 1991 la presunzione di discriminazione fondata su dati statistici e, in questi casi, l'inversione dell'onere della prova, in capo al datore, che agevola molto la lavoratrice. Infatti, la legge dispone che se il ricorrente fornisce elementi di fatto, desunti anche da dati di carattere statistico, idonei a fondare la presunzione dell'esistenza di atti, patti o comportamenti discriminatori, spetta al convenuto l'onere della prova sull'insussistenza della discriminazione. Esiste poi, a garanzia dell'effettività del diritto antidiscriminatorio, un importante apparato istituzionale, costituito da Comitati di parità e consiglieri di parità a vari livelli. Organismi che peraltro hanno anche la legittimazione ad agire in caso di discriminazioni.

¹² Per approfondimenti: BORELLI S., *Sguardi sul diritto antidiscriminatorio e sulle recenti politiche di genere*, in *Lavoro e diritto* 3 (2022) 502 ss.; SANTAGATA DE CASTRO R., *Discriminazione diretta e indiretta: una distinzione da ripensare?*, in *Lavoro e diritto* 3 (2022) 507 ss.

Va segnalato che uno strumento assai importante per combattere le discriminazioni, anche nella progressione in carriera, potrebbero essere le azioni positive forti: quelle non volte ad eliminare un ostacolo alla parità delle opportunità, ma, nell'impossibilità di eliminare tale ostacolo, perché ad esempio è ideologico, attribuiscono direttamente il risultato. Si tratta delle c.d. preferenze, che nascono nell'elaborazione della CGUE, la quale, nei famosi casi Marshal del 1997 e Abramson e Andersen del 2000, le ha considera legittime se la preferenza per le lavoratrici nell'accesso al lavoro o alla progressione in carriera avviene a parità di condizioni professionali, e nel caso in cui vi sia una notevole sotto-rappresentanza della categoria che beneficia dell'azione positiva. In Italia, però, non abbiamo le preferenze ma le c.d. quote rosa che sono strutturate come presenta femminile che deve essere assicurata per la copertura di un certo ruolo – nelle cariche politiche, ad esempio¹³. Vi sono però anche recenti esempi di quote nel lavoro, come la Clausola di condizionalità: nell'affidamento di lavori pubblici finanziati dal PNRR (La l. 108/2021, impone che l'offerta a questo fine garantisca dell'impegno di assunzione di giovani e donne)¹⁴.

4. La disparità salariale

Ultimo aspetto che si intende considerare è il gap retributivo, che, come dimostra anche il Rapporto, in Campania è elevata sia in termini assoluti sia come media¹⁵. Le cause si possono raggruppare in due tipi.

Da una parte, sono cause legate alla fisiologia dei rapporti e al loro svolgimento: il livello di inquadramento professionale non elevato con corrispondente livello retributivo non elevato; la tipologia contrattuale tendente alla precarietà con conseguente discontinuità reddituale; l'effetto sulla retribuzione delle sospensioni del rapporto legale ai carichi di cura, che non sono mai indennizzare al 100%; infine, le cessazioni del rapporto per dimissioni.

¹³ C. cost. 445/1995 e 49/2003.

¹⁴ Sulle azioni positive: CALAFÀ L., *Equality bodies in attesa di riordino*, in *Lavoro e diritto* 1 (2023) 23 ss.; VALLAURI M.L., *Le azioni positive per la libertà sostanziale*, in *Lavoro e diritto* 1 (2023) 34 ss.; CATAUDELLA, M. C., *Quote di genere e azioni positive nell'ordinamento multilivello*, Napoli 2022.

¹⁵ Affronta il tema, di recente BALLESTRERO M. V., *La parità retributiva: un diritto ancora da conquistare*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali* 173 (2022) 15-38.

Dall'altra parte, vi sono cause legate alla parte variabile della retribuzione, e qui il differenziale può dipendere da scelte del datore di lavoro. E sono queste ultime quelle più preoccupanti. Nel nostro ordinamento, infatti, non esiste una regola di parità di trattamento retributivo generale. Ritroviamo, in Costituzione, l'art. 36 Cost., che afferma la retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del lavoro prestato, cioè la necessaria corrispondenza tra retribuzione e qualifica professionale; ritroviamo, in Costituzione, anche l'art. 37 Cost. che introduce principio di parità di trattamento retributivo per le donne e i minori a parità di qualifica professionale. Ma, questi principi affermano solo parità nella corrispondenza tra retribuzione e qualifica professionale. Non impediscono al datore di lavoro l'erogazione di specifici trattamenti economici più favorevoli in considerazione di particolari meriti o circostanze: i c.d. trattamenti ad personam¹⁶. Ciò significa che il datore di lavoro, una volta rispettata la retribuzione base, tabellare, determinata a livello nazionale dalla contrattazione collettiva con riferimento ad ogni inquadramento professionale, è libero di retribuire in modo diseguale i lavoratori in sede di retribuzione variabile. Con il solo limite della non discriminazione e delle giustificazioni oggettive.

In tema, tuttavia, si segnalano i diversi interventi dell'Unione europea. L'ultimo, in ordine di tempo, è la recente direttiva UE 2023/970, che deve essere recepita entro il 2026¹⁷. Essa sancisce per l'ennesima volta – la parità retributiva tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore – un principio, questo, che in UE già esiste (157 TFUE), e che la CGUE ha già applicato (CGUE n. 624/19). A questo fine, tra l'altro, la direttiva prevede il diritto del lavoratore/lavoratrice ad avere informazioni sul suo livello retributivo e su quello degli altri lavoratori, anche ripartiti per sesso: è la c.d. trasparenza, fondamentale ai fini della tutela e eventuali azioni, se ne ricorrono i presupposti. Prevede, poi, l'obbligo del datore con più di 100 dipendenti di informare le autorità competenti (dice la direttiva) sui differenziali retributivi di genere nella sua azienda, a cui poi seguono azioni correttive. Prevede, infine, che gli Stati si impegnino a sviluppare strumenti o metodologie, che rendano facile valutare e confrontare il valore del lavoro.

In effetti questo è molto importante per la garanzia di parità retributiva, che è affermata con riferimento al lavoro di pari valore. È molto importante perché, finché non

¹⁶ Cost. 103/1989, Cass. n. 10858/ 2020.

¹⁷ V. GOTTARDI D. (a cura di), *La Direttiva UE sulla trasparenza salariale. Nuove regole e tutele contro il gender pay gap*, Padova 2024.

si definiscono criteri per valutare la qualità del lavoro in modo oggettivo, depurati cioè da elementi che possono essere direttamente o indirettamente discriminatori, non vi è modo di mettere al riparo questa valutazione da stereotipi di genere – se si considera per esempio la disponibilità ai trasferimenti e l'elasticità dell'orario senza preavviso, è ovvio che le lavoratrici sono svantaggiate.

‘Un mondo a parte’.

Il lavoro delle donne a Napoli

VITTORIA FIORELLI

Università degli Studi di Napoli Suor Orsola Benincasa

Abstract Sebbene sia noto che le donne abbiano sempre lavorato all’interno e all’esterno del sistema familiare risulta difficile fornire prove della regolare formalizzazione del lavoro salariato femminile. L’Ospedale della SS. Annunziata e il suo vasto archivio si sono rivelati preziosissimi per una ricerca sul tema. Luogo in cui i ceti urbani potevano esercitare potere e contrattazione politica attraverso l’uso negoziato dei privilegi assistenziali, questo grande conglomerato di attività di welfare segnò lo spazio sociale della città con la sua significativa presenza tra il XVI secolo e la fine del XVIII secolo.

Parole chiave Studi di genere, Lavoro femminile, Storia della prima età moderna.

Abstract Although it is well known that women have always worked within and outside the family system, it is difficult to provide evidence of the regular formalization of female wage labor. The SS. Annunziata Hospital and its extensive archive have proven invaluable in answering this research question. A place where the urban classes could exercise power and political bargaining through the negotiated use of care privileges, this large conglomerate of welfare activities marked the social space of the city with its significant presence between the 16th and late 18th centuries.

Keywords Gender studies, Women’s labour, Early modern history.

1. Premessa

Les femmes ont toujours travaillé. È con la citazione del titolo di un libro pubblicato in Francia nel 2002 che, anni dopo, Anna Bellavitis apriva il suo *Il lavoro delle donne nelle città dell’Europa moderna*¹. In quel volume, brillante sintesi dello stato dell’arte della

¹ BELLAVITIS A., *Il lavoro delle donne nelle città dell’Europa moderna*, Roma 2016; SCHWEITZER S., *Les femmes ont toujours travaillé. Une histoire du travail des femmes aux XIX et XX siècles*, Parigi 2002, ma cfr. KESSLER HARRIS A., *Women have always worked. A historical overview*, New York 1981.

storiografia che si è occupata di questo tema, la studiosa aveva raccolto linee interpretative e metodi di ricerca di un campo di studi che si compone di tradizioni diverse e prospettive lontane, tutte inevitabilmente radicate nello sviluppo storico di territori spesso distanti tra loro.

L'incipit serviva a Bellavitis per entrare in questo complesso filone della storiografia da una delle questioni sempre urgenti nel dibattito pubblico contemporaneo che tiene insieme donne e lavoro come uno dei principali fronti di fragilità delle nostre comunità. Il lavoro, non solo quello delle donne, il suo valore esistenziale, oltre che finanziario, le dinamiche che attorno all'occupabilità femminile si compongono e si scompongono, la preminenza culturale della differenza sull'uguaglianza e il sempre più diffuso capovolgimento delle priorità che stanno modellando scelte individuali e familiari muovono oggi le domande che, su questo tema, vengono rivolte al passato.

Se le chiavi interpretative dell'analisi dell'impegno femminile devono attraversare di volta in volta metodologie quantitative o qualitative e la distanza tra lavoro salariato e lavoro non pagato, mondi a parte molto distanti tra loro sono certamente quelli delle attività svolte in contesti rurali, alle quali gli storici economici, specialmente per l'Ottocento, hanno spesso applicato la categoria della pluriattività rispetto a quelle collocate in ambienti urbani, luoghi di produzione, oltre che di consumo, in controtendenza rispetto al rilievo dato da alcune correnti storiografiche alla ruralizzazione delle produzioni manifatturiere. Queste ricerche, soprattutto se orientate a studiare i primi secoli dell'età moderna, si sono recentemente contaminate con l'analisi dei flussi migratori e, di conseguenza, con le dinamiche innescate dalla stanzialità di 'nazioni' entro gli spazi cittadini connesse alle procedure per l'acquisizione delle cittadinanze e alla tutela identitaria delle appartenenze².

² Mi sia consentito rinviare a una prima riflessione su questi temi: FIORELLI V., *Mondi a parte. Istituzioni e formazione al lavoro delle donne. Ipotesi metodologiche e percorsi di ricerca*, in *Artiste artigiane stampatrici a Roma nella lunga età moderna* (a cura di FORMICA M.), Città di Castello 2025, 97-111. Troppo ampia e diversificata la storiografia che si è occupata delle nazioni moderne per darne conto in questa sede. A mero titolo di orientamento storiografico e metodologico per il territorio della penisola italiana ancora attuale la raccolta di studi *Nazioni d'Italia. Identità politiche e appartenenze regionali fra Settecento e Ottocento* (a cura di DE BENEDICTIS A., FOSI I., MANNORI L.), Roma 2013. Per una prospettiva sul sistema imperiale spagnolo si veda il numero monografico *Los Extranjeros y la Nación en España y la América española*, in «*Cuadernos de Historia moderna*», 10 (2011). Per gli studi sul lavoro rurale e per la definizione della categoria della pluriattività si veda *Pluriattività rurale e lavoro agricolo in età contemporanea (secoli XIX-XX)* (a cura di MIGNEMI. N, LORENZINI C., MOCARELLI L.), Palermo 2020.

In questo quadro generale, del quale non possono essere ignorate le contaminazioni con la storia religiosa e con la storia del diritto e della famiglia, la marginalità degli studi interessati al campo dell'impegno retribuito delle donne è speculare alla scarsa attenzione che questo argomento ha ricevuto dalla storiografia italiana, a differenza di quanto è avvenuto soprattutto negli studi che avevano per campo di ricerca i paesi dell'Europa settentrionale.

In quelle comunità scientifiche ha dominato per lungo tempo l'applicazione del modello della 'Little Divergence' come chiave interpretativa del sistema economico preindustriale europeo tra XIV e XIX secolo. Una prospettiva concentrata sullo scarto tra la crescita delle aree che potremmo definire nordiche, trainate dalla formazione del capitale umano e dall'evoluzione dei sistemi istituzionali, e le regioni mediterranee, dominate, in quell'ottica, da un sostanziale immobilismo dei destini femminili determinato dall'assetto rigidamente patriarcale dei sistemi familiari e dalla dipendenza dal meccanismo dotale tratteggiati da Peter Laslett negli anni Settanta³. Un modello tenacemente attrattivo per alcune correnti degli studi transalpini, ma ampiamente smentito da molte ricerche che hanno dimostrato l'impossibilità di delineare un rigido schematismo nello studio delle forme della famiglia che, specialmente in Italia, si sono continuamente contaminate.

Eppure, il riferimento allo schema mediterraneo dei sistemi familiari ha mantenuto la sua rilevanza sia nelle indagini di storia demografica fissate nell'indice EMP (European Marriage Pattern), sia nella discussa proposta del volume *Capital women* di van Zanden, De Moor, and Carmichael che ha indicato l'empowerment femminile come elemento portante della crescita dei paesi dell'Europa settentrionale nel corso dell'età moderna⁴.

³ LASLETT P., *Household and family in the Past Time*, Cambridge 1972. Il modello della 'Little Divergence' non smette di essere discusso dagli storici economici. Si veda per esempio DE PLEIJT A.M., LUITEN VAN ZANDEN J., *Accounting for the 'Little Divergence': What drove economic growth in pre-industrial Europe, 1300–1800?*, in «*European Review of Economic History*», 20/4 (11/2016) 387-409, (<https://doi.org/10.1093/ereh/hew013>) o MOCARELLI L., ONGARO G., *Work in Early Modern Italy 1500-1800*, Londra 2019, specialmente *Work and the Little Divergence*, 131-142.

⁴ Cfr. LUITEN VAN ZANDEN J., DE MOOR T., CARMICHAEL S., *Capital women: the European marriage pattern, female empowerment and economic development in Western Europe 1300-1800*, Oxford-New York 2019.

2. Teatri urbani tra economia, diritto e cultura sociale

Per tornare a qualche diversa suggestione legata alla storia del lavoro, possiamo farci guidare dallo schema metodologico che Angela Groppi, persistente punto di riferimento di questo filone storiografico, ha riproposto nella raccolta di saggi che ha celebrato i venticinque anni del grande progetto editoriale di storia delle donne coordinato da George Duby per Laterza⁵.

Puntando ancora una volta sul valore di ‘capitale sociale’ attribuito alla presenza delle donne nel mondo della produzione e dell’impegno retribuito, rilevando lo sviluppo delle ricerche che hanno messo in relazione la sfera lavorativa con quella patrimoniale e l’intenso lavoro svolto sulle potenzialità imprenditoriali e sulle occasioni di *agency* garantite dalle doti, la studiosa ha indicato un chiaro discrimine tra mestieri e professioni. Nella sua lettura negare alle donne percorsi di formazione che non fossero quelli trasmessi all’interno dell’universo familiare aveva di fatto interdetto, in Italia, il loro inserimento nelle associazioni di categoria, artigianali e produttive, se non in particolari congiunture economiche e di mercato. Una formale esclusione dalle reti di tutela e di visibilità, nonostante l’apporto sostanziale e ben noto del loro impegno operativo di supporto e spesso di supplenza dei titolari formali di imprese commerciali e produttive. In questo panorama storiografico si inserisce la proposta metodologica del progetto di ricerca internazionale DEFI finanziato dalla ANR, la francese *Agence nationale de la recherche*, e coordinato dalle colleghe Anna Bellavitis dell’Université de Rouen Normandie e Corine Maitte dell’Université Gustave Eiffel di Parigi che è oggi impegnato a ricostruire i contorni del lavoro salariato delle donne in quattro città italiane⁶. Venezia, Firenze, Napoli e Palermo sono state scelte in quanto realtà urbane di rilievo europeo molto diverse tra loro e, proprio per questo, terreno ideale per una prospettiva di studio comparato di ampio respiro che può suggerire una più complessa visione della condizione delle donne che lavoravano in città tra Cinquecento e Settecento e dei loro diritti.

⁵ Si veda per esempio GROPPI A. (a cura di), *Il lavoro delle donne*, Roma-Bari 1996, e soprattutto al suo saggio inserito in quel volume, 119-163 ed EAD., *Il lavoro delle donne, vent’anni dopo*, in: *Vingt-cinq ans après Les femmes au rendez-vous de l’histoire* (a cura di ASQUER E., BELLAVITS A., CALVI G., CHABOT I., LA ROCCA C., MARTINI M.), Roma 2019, 69-78

⁶ DÉFI – *Droits, économie, femmes, Italie (XVIe-XVIIIe siècle). Gender and Agency in Venice, Florence, Naples, Palermo (16th-18th century)*. Il Progetto coordinato da Anna Bellavitis dell’Université de Rouen Normandie e da Corine Maitte dell’Université Gustave Eiffel di Parigi ha preso le mosse nel 2024.

3. Napoli capitale in età moderna

Se l'importanza delle città nella storia della penisola italiana è un dato storiografico pienamente acquisito, mettere in dialogo la condizione femminile nei contesti urbani con l'andamento dei loro salari è una proposta indubbiamente innovativa.

Tra le quattro città sulle quali si sta lavorando, certamente Napoli costituisce un campo privilegiato della ricerca. Capitale di un antico Regno, la più popolosa città europea dopo Parigi fino alla peste del 1656 ha offerto molteplici punti di accesso alla ricerca della presenza femminile nel tessuto sociale ed economico.

In questa fase, seguendo la ricchezza e la continuità di alcuni fondi documentali, sono stati identificati due percorsi principali.

In primo luogo quello dell'Arte della Seta conservato presso l'Archivio di Stato di Napoli. La potente corporazione dei lavoratori e degli imprenditori di questa fiorente attività introdotta nel Regno da Ferrante d'Aragona, fin dalla fine del secolo XV si era istituita in un Consolato che ha controllato l'accesso al mestiere, la circolazione della materia prima, la giurisdizione speciale dei suoi membri.

Le donne, seppur presenti nei libri delle matricole, non sono però documentate come parte attiva delle attività imprenditoriali e per questo la ricerca sta procedendo attraverso la traccia indiretta della loro presenza rilevata nelle evidenze processuali del tribunale speciale che aveva giurisdizione tanto penale che civile e la traccia residuale del Conservatorio riservato alle figlie degli iscritti all'Arte⁷.

Insomma, una documentazione settoriale, per quanto di estremo interesse, dalla quale non è stato facile rilevare meccanismi e consistenza del lavoro salariato, per quanto sia invece stato ampiamente testimoniato il contributo che le donne fornivano alle attività del settore la cui progressiva decadenza è iniziata in città su finire del secolo XVIII.

L'altro percorso di studio si è sviluppato attraverso le fonti conservate nell'archivio ricchissimo della Real Casa Santa dell'Annunziata a Napoli⁸.

⁷ Si veda per esempio Archivio di Stato di Napoli, Consolato Arte della Seta, volumi 1-12, Registri di matricole. Per un quadro generale cfr. PESCIONE R., *Il tribunale dell'arte della seta in Napoli*, Napoli 1923; RAGOSTA R., *Napoli, città della seta: produzione e mercato in età moderna*, Roma 2009; *Alle origini della Minerva trionfante. Città corporazioni e protoindustria nel Regno di Napoli nell'età moderna* (a cura di BARRA F., CIRILLO G., NOTO M.A.) vol. 2, Roma 2011.

⁸ La rilevanza politica, economica e assistenziale dell'Annunziata è testimoniata da una continua presenza nella storiografia moderna e contemporanea della quale non è possibile dar conto in questa sede. Si preferisce piuttosto qui ricordare le fonti sempre al centro dei lavori degli studiosi: MALNEPOTE N.,

Nota soprattutto per la lunga storia di accoglienza dell'infanzia abbandonata, punto di riferimento, fino alla seconda metà del Novecento, di uno dei bisogni della popolazione strettamente collegato a situazioni di marginalità e deprivazione, con la sua lunga vita istituzionale nella quale si sono intrecciate le attività dell'ospedale, del brefotrofo, del conservatorio e del banco l'Annunziata si è servita per secoli del lavoro delle donne.

Come è noto, la composita attività di welfare esercitata nella capitale e nei centri del contado aveva fatto crescere il prestigio e la preminenza cittadina che avevano garantito alla Casa Santa un flusso costante di lasciti e donazioni che la aveva dotata di un enorme patrimonio e della funzione di rappresentanza politica dei ceti della capitale. La sfida della ricerca è stata quella di superare la nota testimonianza del contributo delle ospiti alla sostenibilità delle istituzioni laiche o ecclesiastiche nelle quali vivevano per verificare la possibilità di documentare un lavoro professionale e salariato tanto nella documentazione relativa all'impegno di servizi interni all'imponente struttura assistenziale, tanto negli appalti esterni attivati dal governo dell'Ospedale.

4. Le figlie della Madonna

Molte delle donne impegnate nelle attività ordinarie interne dell'Ospedale e del brefotrofo, quasi sempre provenienti dalle bambine abbandonate e cresciute all'interno della Casa Santa, collaboravano alla sostenibilità e alla qualità dell'assistenza senza percepire alcuna retribuzione formalizzata così come accadeva per le ospiti del conservatorio interno che, nato come struttura compiutamente laica, si sarebbe progressivamente adeguato al modello dell'oblatismo. Una condizione diversa era invece quella delle balie, la categoria professionale esterna stabilmente registrata nei conti dell'istituzione⁹.

Le lodi, e comendationi delle marauigliose opere pie, che fà il sacro hospitale & casa santa dell'Annonciata di Napoli, Napoli 1589; IMPERATO F., *Discorsi intorno all'origine, regimento e stato della santissima Annunziata di Napoli*, Napoli 1629; D'ADDOSIO G.B., *Origine vicende storiche e progressi della Real S. Casa dell'Annunziata di Napoli*, Napoli, 1883.

⁹ Si veda, per esempio, a questo proposito AGUA DE LA ROZA, J., *Manufacturas, caridad y salario en la red asistencial madrileña del setecientos*, in «Mediterranea-ricerche storiche», 48 (2020) 143-170; FERRANDO F., *Assistere, correggere, rieducare. I ricoveri per mendicanti a Genova, Bologna e Venezia (secoli XVII-XVIII)*, Roma 2023; MUTOS XICOLA, C., *Aprendices En Hospicios: ¿supervivencia O Estrategia? Una aproximación Al Caso catalán*, in «Estudis. Revista De Historia Moderna» 51 (2025) 17-41.

Non si ritrova nelle *Regole* settecentesche una sezione specificamente dedicata a queste lavoratrici, una assenza probabilmente dovuta alla configurazione autonoma che si era progressivamente determinata per tutte le attività di accoglienza e di gestione dei bambini alla Ruota alle quali, comunque, collaboravano le figlie della Casa che non avevano avuto un destino matrimoniale.

Tutte le collaboratrici a questa attività fondamentale per il brefotrofia erano regolarmente registrate. Negli *Appuntamenti* di fine Cinquecento fu infatti previsto il salario di 8 ducati al mese per un «ufficiale del libro de nutrici a notte e a mese»¹⁰.

La discontinua documentazione economica e contrattuale relativa a questo fiorenti ramo del salariato femminile gestito dai governatori dell'Annunziata non consente una valutazione statistica, ma un sondaggio nel *Libro Maggiore* del 1621 restituisce la presenza di ben 1459 nutrici a mese, quelle, cioè, che ebbero in affido esterno i bambini fino al compimento dei 6 anni, allungati a 8 nel caso delle bambine. Un numero in crescita di donne salariate fino al 1652, poi in caduta libera dopo la frattura della peste del 1656¹¹.

Le balie venivano censite con il loro nome, talvolta accompagnato dal cognome o dalla indicazione di 'esposita' e dunque proveniente dai bambini abbandonati cresciuti nell'Ospedale. Seguiva lo stato civile (quasi tutte erano sposate con qualche vedova e poche nubili), il salario che oscillava dai 3 ai 12 carlini al mese e l'anno di inizio dell'affido del bambino.

Il registro delle nutrici a notte del 1661 seguiva un sistema più dettagliato che contribuisce oggi a disegnare il quadro delle provenienze sociali delle balie di latte. L'intestazione era sempre al nome della donna della quale venivano indicati stato civile, mestiere del marito, residenza, durata del servizio per un salario di 8 carlini al mese il primo anno che poi scendevano a 5 carlini al mese¹².

Tralasciando l'analisi della condizione delle ospiti del Conservatorio, difficile da seguire per la perdita quasi integrale della documentazione su questo ramo delle attività

¹⁰ Cfr. *Regole ed istruzioni della Real Santa casa della SS. Annunziata di Napoli conchiuse, e stabilite da' signori governadori della medesima nell'anno 1739. Divise per le quattro Opere, che in quella si esercitano a Gloria di Dio, e della Vergine Santissima per sollievo de' Poveri, e del pubblico*, Napoli 1739; Napoli, Archivio Storico Municipale, Archivio della Real Casa Santa dell'Annunziata (d'ora in poi ASM-ARCSA), *Appuntamenti e deliberazioni del governo XI* con una prima assegnazione nel 1589 confermata nel 1591.

¹¹ ASM-ARCSA, *Libri Maggiori nudrici a mese*, Libro Maggiore S 1590-1621.

¹² ASM-ARCSA, *Libri Maggiori nudrici a notte*, Libro Maggiore R 1661.

dell'Annunziata durante i lavori del Risanamento, qualche notazione interessante può riguardare le ragazze mandate a servizio esterno.

Le 'figlie della Casa' venivano assunte nelle case napoletane con regolare contratto stipulato tra i governatori e il datore di lavoro, quasi sempre uomo. Talvolta prendeva la forma di una *promissio*, un accordo a lungo termine che mirava a concludersi con il matrimonio. In quel caso il lavoro della giovane contribuiva, negli anni, alla composizione della propria dote e veniva garantito dai governatori che ne tutelavano anche l'onore.

Infine, nei registri dei *Notamenti* e nei contratti notarili stipulati dai governatori emergono, tra le pieghe di un freddo discorso contrattuale, una molteplicità di figure femminili legittimate da una definizione di ruolo professionale e di *agency* economica. Contratti di compravendita, donazioni, locazioni e permuta registrano la presenza attiva delle donne le quali, nel tempo, emergono come imprenditrici riconosciute. La 'polliera', la 'lattara', la speciale e altre servivano con regolarità la Casa Santa e instauravano rapporti di fiduciari e di stima professionale.

Un'ampia testimonianza del lavoro delle donne evidente per chi sappia fare le giuste domande alle fonti.

Imprese culturali e creative. Traiettorie di genere e sviluppo sociale

FRANCESCA MARONE

Università degli Studi di Napoli Federico II

Abstract La cultura costituisce uno spazio essenziale di produzione di senso, identità e partecipazione sociale. Tuttavia, non tutte le espressioni culturali e non tutti i soggetti che le producono godono delle medesime opportunità e visibilità. Mettendo in relazione questioni di genere, dimensioni economiche, trasformazioni sociali e prospettive pedagogiche, il contributo analizza il ruolo delle imprese culturali e creative guidate da donne, in quanto medium tra cultura invisibile e spazio pubblico. In particolare, in un contesto segnato da persistenti divari territoriali, precarietà occupazionale e limitato accesso alle risorse, come quello del Mezzogiorno, il focus è sull'apporto delle imprenditrici nel promuovere in questo specifico ecosistema innovazione, empowerment femminile, inclusione, rigenerazione e sviluppo territoriale. In tale quadro si colloca l'esperienza della start up innovativa GRETA, spin off dell'Università di Napoli Federico II, che opera nel trasferimento di conoscenze pedagogiche e nella progettazione di servizi culturali e educativi.

Parole chiave Formazione di genere, Imprenditoria femminile, Imprese culturali e creative, Start up innovative, Sviluppo territoriale.

Abstract Culture is an essential space for the production of meaning, identity, and social participation. However, not all cultural expressions, nor their producers, enjoy equal opportunities and visibility. By connecting gender issues, economic dimensions, social transformations, and pedagogical perspectives, this paper analyzes the role of cultural enterprises and women-led creative leadership as mediators between invisible culture and public space. Specifically, in a context characterized by persistent territorial divides, job insecurity, and limited access to resources, such as that of Southern Italy, the focus is on the contribution of female entrepreneurs in promoting innovation, female empowerment, inclusion, regeneration, and territorial development in this specific ecosystem. This is the context for the experience of the innovative start-up GRETA, a spin-off of the University of Naples Federico II, which focuses on the transfer of pedagogical knowledge and the design of cultural and educational solutions.

Keywords Gender education, Female entrepreneurship, Cultural and creative enterprises, Innovative startups, Territorial development.

1. Premessa

L'imprenditoria creativa e culturale rappresenta una componente strutturalmente significativa del sistema produttivo italiano, sia in termini quantitativi sia qualitativi. Secondo fonti statistiche e istituzionali, il settore culturale e creativo in Italia conta oltre 300.00 attività e rappresenta circa il 6% del totale delle imprese e genera circa il 5,7% del valore aggiunto nazionale, confermando il suo ruolo di motore strategico dello sviluppo economico¹. Il comparto è caratterizzato da una significativa prevalenza di microimprese, da un forte radicamento territoriale e da un marcato orientamento verso una produzione che potremmo definire 'ad alta intensità di conoscenza'. L'integrazione delle competenze derivanti dalla ricerca educativa con tali pratiche imprenditoriali offre l'opportunità di esplorare traiettorie di genere e percorsi di sviluppo sociale, evidenziando come l'innovazione inclusiva nei settori artistico e culturale possa favorire sia la crescita professionale sia un impatto sociale più ampio e significativo².

La recente definizione giuridica di Imprese Culturali e Creative (ICC) introdotta dalla Legge n. 206/2023 e attuata tramite il Decreto Interministeriale n. 402/2024 rafforza una convergenza tra imprese creative, culturali e sociali già ampiamente documentata nella letteratura scientifica internazionale. Questo quadro normativo riconosce formalmente che la produzione culturale e creativa genera non solo valore economico, ma anche valore sociale, educativo e territoriale e, nel più ampio dibattito sull'innovazione, tale convergenza è definita come motore per la generazione di coesione sociale e sviluppo locale sostenibile³. Da questo punto di vista, quindi, le imprese culturali e creative condividono con le imprese sociali una missione orientata alla produzione di beni relazionali e alla valorizzazione del capitale umano e dei beni comuni.

¹ UNIONCAMERE – CENTRO STUDI GUGLIELMO TAGLIACARNE – SI. CAMERA, <https://www.mimit.gov.it/it/impresa/competitivita-e-nuove-imprese/imprese-culturali-e-creative> e *V Rapporto nazionale imprenditoria femminile* 2022 <https://www.unioncamere.gov.it/osservatori-economici/rapporti-imprenditoria-femminile/> rapporti-nazionali-imprenditoria-femminile. Cfr. anche il più recente UNIONCAMERE – CENTRO STUDI GUGLIELMO TAGLIACARNE – SI. CAMERA, *L'imprenditoria femminile in Italia* 2025.

² EUROPEAN PARLIAMENT RESOLUTION OF 3 MAY 2022. *Reaching women's economic independence through entrepreneurship and self-employment*. 2021/2080(INI) (2022/C 465/05), in *Official Journal of the European Union*, 6.12.2022.

³ SACCO P. L., FERILLI G., TAVANO BLESSI G., *From culture 1.0 to culture 3.0: Three socio-technical regimes of social and economic value creation through culture, and their impact on European Cohesion Policies, in Sustainability* 10/11 (2018) 3923.

La cultura, infatti, rappresenta uno dei settori più dinamici di interazione con l'impresa sociale come infrastruttura simbolica e territoriale a sostegno dei processi di inclusione, rigenerazione urbana e welfare di comunità⁴. In questo senso, le imprese culturali e creative possono essere interpretate come una specifica articolazione dell'impresa sociale contemporanea, in cui la creatività, il patrimonio culturale e l'innovazione contribuiscono alla costruzione di modelli di sviluppo in grado di generare contemporaneamente valore economico, sociale e educativo, in particolare nei contesti periferici e nel Sud d'Italia⁵.

2. Leadership culturale femminile, gender gap e imprenditoria

Dal punto di vista del genere, le industrie culturali e creative mostrano un'incidenza più elevata della presenza di imprenditrici rispetto alla media nazionale (circa il 24-25%, superando la quota totale dell'imprenditoria femminile nell'economia italiana, che si attesta a circa il 22%). Questa tendenza è evidente soprattutto nei settori dei servizi culturali, le arti e lo spettacolo, il design, la valorizzazione del patrimonio e in particolare dell'educazione creativa, dove l'attività imprenditoriale è spesso intrecciata con obiettivi formativi, sociali e comunitari.

Non tutte le imprese femminili sono uguali. Al loro interno prevalgono quelle a presenza esclusivamente femminile, che costituiscono il 17,9% del totale. Seguono quelle con una presenza femminile forte (3,5%) e, in misura residuale, quelle con una presenza maggioritaria di donne (0,8%).

In Italia, le imprenditrici hanno mediamente 49 anni, contro i 52 anni degli uomini, e operano per il 90,7% nei servizi, con scarsa presenza nei settori dell'industria e dell'edilizia (rispettivamente 6,4% e 2,9%). Tuttavia, anche nei servizi, il divario è elevato: le donne sono il 34,2% degli imprenditori. Solo il 16,3% delle imprese femminili è artigiana, contro il 22,6% di quelle non femminili. Riguardo alla dimensione, il 64,8% delle imprenditrici non ha dipendenti (contro il 62,4% degli uomini) e il 96,3% sono microimprese (rispetto al 94,1%). Il fenomeno è più marcato tra le under 35 e nel

⁴ MANCANIELLO M.R., MARONE F., MUSAIO, M., *Patrimonio culturale e comunità educante. Per la promozione di un nuovo welfare urbano*, Milano-Udine 2023.

⁵ ZANDONAI F., *Impresa sociale e cultura: quali intenzionalità per quali impatti*, in *Impresa Sociale* 1(2025) 44-47.

Nord-Ovest (68,9%)⁶. L'impresa individuale resta la forma più diffusa, ma cresce il numero di società di capitali condotte da donne (24,3%). Le imprenditrici sono mediamente più istruite: il 34,5% ha un titolo di studio terziario, contro il 23,4% degli uomini. Le donne che scelgono di avviare un'attività hanno un background formativo molto solido. Più elevata la quota di imprenditrici laureate nel Mezzogiorno ma anche nelle imprese con più di dieci addetti e costituite come società di capitale⁷. Tra le imprenditrici, la preparazione in ambito economico e statistico risulta la più diffusa, in particolare tra quelle operanti nei settori della logistica (63,3%), della comunicazione (68,6%) e delle attività finanziarie e assicurative (68,6%).

Percorsi formativi in ambito tecnico e scientifico sono rappresentati, ma in misura maggiore tra gli imprenditori (28,2%) rispetto alle imprenditrici (20,5%); questo dato riflette l'andamento generale nel conseguimento di titoli in ambito STEM: nel 2023 il 25,0% dei giovani tra i 25 e i 34 anni con un titolo terziario ha una laurea in ambito STEM, ma la quota sale al 37,0% tra gli uomini e si riduce al 16,8% tra le donne⁸.

È invece più elevata la percentuale di diplomate o laureate in ambito umanistico (14,2% contro il 6,0% degli imprenditori), un'area che, pur meno tecnica, fornisce competenze fondamentali per il mondo del business, come soft skills, pensiero critico e sensibilità culturale. Un aspetto, quello dell'istruzione, determinante per l'orientamento futuro e in cui permangono gabbie e stereotipi di genere potentemente condizionanti le scelte di carriera⁹.

⁶ ISTAT, *Donne imprenditrici, più giovani e più istruite*, 2024 <https://www.istat.it/comunicato-stampa/donne-imprenditrici-piu-giovani-e-piuistruite/>.

⁷ UNIONCAMERE – CENTRO STUDI GUGLIELMO TAGLIACARNE – SI. CAMERA, *L'imprenditoria femminile in Italia*, cit., in particolare cfr. 714.

⁸ Nelle economie ad alto reddito vi è una maggiore partecipazione alle discipline STEM (sebbene ancora al di sotto della parità in alcuni paesi) e di ecosistemi imprenditoriali più inclusivi. Diversi paesi europei hanno mostrato alti tassi di attività imprenditoriale femminile nel settore ICT, tra cui Germania (7,6%), Estonia (6,8%), Slovacchia (6,0%) e Svizzera (4,8%), superando Stati Uniti (4,3%) e Canada (4,1%). Al contrario, i paesi a basso reddito hanno mostrato tassi di imprenditorialità ICT in crescita rispetto agli anni precedenti, sebbene barriere sistemiche come finanziamenti ridotti e infrastrutture inadeguate limitino ancora la crescita delle imprese (GEM, 2022/2023. *Global Report: Adapting to a "New Normal"* <https://gemconsortium.org/report/20222023-global-entrepreneurship-monitor-global-report-adapting-to-a-new-normal-2>).

⁹ MARONE F., BUCCINI F., *Nuove disuguaglianze nell'era contemporanea: ragazze e STEM, New inequalities in the contemporary era: Girls and STEM*, in: *EDUCATION SCIENCES & SOCIETY* 1(2022) 170-184.

La Lombardia ha il maggior numero di imprese femminili (182.000), seguita da Campania, Lazio, Sicilia e Veneto (97.293)¹⁰. La sopravvivenza è inferiore rispetto alle imprese non femminili: a cinque anni dall'avvio, resiste il 68,1% (6,2% in meno rispetto alle imprese maschili), mentre a sei anni scende al 64,5% contro il 70,9%. In sintesi, le imprese femminili in Italia, rispetto a quelle maschili, sono: meno numerose, più concentrate nei servizi, di dimensioni più ridotte, più spesso individuali, meno produttive e con minore probabilità di sopravvivenza nel lungo periodo. Per comprendere la portata di tale gender gap imprenditoriale, alcuni studi nazionali hanno anche valutato il costo economico del divario: in Canada, nel 2017, si è stimato un incremento del PIL superiore al 6% nel decennio successivo in caso di parità di genere imprenditoriale; nel Regno Unito, lo stesso anno, il potenziale aumento del PIL è stimato al 12%¹¹. Secondo l'European Banking Institute (2022), ampliare le opportunità imprenditoriali per le donne comporta lo sviluppo di modelli positivi di leadership, di parità di genere e di inclusione.

Le attività a maggioranza femminile hanno un impatto positivo sull'occupazione delle donne, contribuendo a ridurre le disuguaglianze. Le imprenditrici assumono altre donne in misura maggiore rispetto ai colleghi uomini, offrono migliori opportunità di carriera e investono di più nella formazione del capitale umano, sfidando i modelli tradizionali d'imprenditoria incentrati sul mercato. Inoltre, sono più propense ad adottare buone pratiche di gestione con effetti positivi sul coinvolgimento dei dipendenti. Le imprese femminili, inoltre, adottano con maggiore frequenza politiche di conciliazione tra vita privata e professionale (nel 28% dei casi contro il 21,6% delle non femminili). Nelle regioni periferiche e storicamente fragili, come già rilevato, l'imprenditoria femminile può fungere da motore per lo sviluppo locale¹².

¹⁰ UNIONCAMERE – CENTRO STUDI GUGLIELMO TAGLIACARNE; SI. CAMERA (2022). *V Rapporto nazionale imprenditoria femminile*. <https://www.unioncamere.gov.it/osservatori-economici/rapporti-imprenditoria-femminile/> rapporti-nazionali-imprenditoria-femminile.

¹¹ HALABISKY D., *Policy Brief on Women's Entrepreneurship*, OECD SME and Entrepreneurship Papers, 8, Parigi 2018 <https://doi.org/10.1787/dd2d79e7-en>. FERRARI F., *Quando l'artigiano è un'artigiana. Percorsi microimprenditoriali tra stereotipi e differenze di genere*, in *Quaderni di ricerca sull'artigianato* 3 (2020) 397-418. <http://doi.org/10.12830/99448>. OECD, EUROPEAN COMMISSION, *The Missing Entrepreneurs 2023: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment*, Parigi 2023, 44 <https://doi.org/10.1787/230efc78-en>.

¹² FOSS L., HENRY C., AHL H., MIKALSEN G., *Women's entrepreneurship policy research: a 30-year review of the evidence*, *Small Business Economics*, 53 (2), 409-429.

L'Unione europea è consapevole di questo potenziale: il Parlamento europeo, nella Risoluzione del 3 maggio 2022, ha rilevato che le donne rappresentano solo il 34,4% dei lavoratori autonomi nell'UE e il 30% degli imprenditori di start-up¹³, a conferma che i maggiori divari di genere nell'attività imprenditoriale si riscontrano in Europa e Nord America e che solo il 34% delle posizioni dirigenziali nell'UE è ricoperto da donne¹⁴, definendo le imprenditrici e lavoratrici autonome «una fonte sottoutilizzata di crescita economica sostenibile, occupazione e potenziale innovativo». Il documento sostiene, inoltre, che l'esperienza pregressa in posizioni dirigenziali fornisce agli individui le competenze e la fiducia necessarie per avviare un'attività in proprio e che la mancanza di tutele sociali quali congedi retribuiti per malattia e parentali può essere problematica per le lavoratrici autonome in diversi stati membri. Sebbene l'economia europea beneficerebbe di una crescita del PIL pari a 16 miliardi di euro se più donne accedessero al mercato del lavoro, all'attualità lavoratrici autonome e imprenditrici hanno maggiori probabilità di cadere in povertà.

Secondo uno studio OECD, il divario imprenditoriale di genere si colmerà solo nel 2086 se si seguirà il trend attuale. In altri termini, il gender gap si sta riducendo, ma lentamente: nel 2013, gli uomini erano 1,84 volte più propensi a intraprendere un'attività aziendale rispetto alle donne; recentemente i dati sono migliori, ma con un andamento che fatica a cambiare velocemente. Infatti, nel 2019, il dato è sceso a 1,76, e nel 2022 a 1,72¹⁵.

Si impone, quindi, una riflessione sui principali fattori ostativi e su quali misure, anche legislative, potrebbero eliminarli o attenuarli, tenendo conto dei vantaggi in termini di parità di genere e di crescita economica che l'imprenditoria femminile porta con sé. Secondo alcuni studi, le principali barriere che ostacolano lo sviluppo delle aziende femminili sono: la percezione da parte delle imprenditrici di competenze imprenditoriali lacunose, la presenza di stereotipi di genere, la frammentarietà delle reti relazionali

¹³ EUROSTAT, *Women in Management*, Publications Office of the European Union, Lussemburgo 2020.

¹⁴ GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, *Women's Entrepreneurship 2020/21: Thriving Through Class*, 2021 e cfr. il più recente GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, *GEM 2024/2025 Women's Entrepreneurship Report: Navigating Challenges, Driving Change*, 2025.

¹⁵ OECD, *OECD Digital Education Outlook 2021: Pushing the Frontiers with Artificial Intelligence, Blockchain and Robots*. Parigi 2021, <https://doi.org/10.1787/589b283f-en>; OECD, *European Commission, The Missing Entrepreneurs 2023: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment*. Parigi 2023, <https://doi.org/10.1787/230efc78-en>.

li, la difficoltà nella conciliazione tra vita privata e lavoro e l'accesso al credito¹⁶. Con riferimento alle competenze manageriali, ciò molto spesso non dipende dal livello di istruzione che, come evidenziato in precedenza, è tendenzialmente più alto di quello degli uomini sia su un piano generale sia nel mondo delle aziende. Più diffuso e pernicioso, è il problema della percezione delle proprie competenze da parte delle donne, le quali tendono a ritenersi meno adeguate rispetto agli uomini nello svolgere una certa attività, pur a parità di competenze, mostrando un sentimento d'impotenza appresa¹⁷. Dall'altro canto è anche vero il fatto che le donne hanno meno occasioni rispetto agli uomini di ricoprire ruoli manageriali e, dunque, di sviluppare le competenze necessarie a tale finalità. Ciò che accade è che le minori opportunità per le donne di ricoprire delle posizioni apicali nelle precedenti esperienze lavorative comportano l'impossibilità, talvolta, di sviluppare l'expertise e la fiducia atte all'avviamento di una impresa autonoma¹⁸.

Gli stereotipi di genere rappresentano un ulteriore limite persistente: l'attività imprenditoriale è culturalmente percepita come maschile e le donne vengono spesso confinate (o si autoconfinano) nei settori dei servizi alla persona e scoraggiate a intraprendere percorsi in ambiti differenti. Le reti relazionali femminili sono meno estese e meno diversificate, spesso composte da persone provenienti dalla sfera familiare e amicale. Ciò comporta una maggiore difficoltà di attingere al capitale sociale relazionale per far fronte a eventuali difficoltà che si dovessero prospettare nell'attività imprenditoriale, oltre a poter in questo modo raccogliere facilmente e velocemente informazioni ed esperienze¹⁹. Il *work family balance* è un ulteriore ostacolo che le imprenditrici affrontano: i compiti di cura continuano ad essere di pertinenza delle donne, condizionando le loro scelte lavorative²⁰. Infine, con riguardo all'accesso al credito, le donne segnalano più difficoltà nell'ottenere un finanziamento per l'avvio o per l'innovazione dell'im-

¹⁶ HALABISKY, *Policy Brief on Women's Entrepreneurship* cit.

¹⁷ MARONE, F., *Women and work. A gender orientation to generate generative action*, in B. MERRILL, M. TERESA PADILLA-CARMONA, JOSÉ GONZÁLEZ-MONTEAUGUDO (a cura di), *Higher Education, Employability and transitions to the labour market*, EMPLOY Project & University of Seville, Siviglia 2018, 9-20.

¹⁸ FOSS, HENRY, AHL, MIKALSEN, *Women's entrepreneurship policy research: a 30-year review of the evidence* cit.

¹⁹ EIB ECONOMICS DEPARTMENT, *Support for Female Entrepreneurs. Survey Evidence for Why It Makes Sense*. EIB, European Investment Bank 2022 <http://doi.org/10.2867/854252>.

²⁰ ISTAT, *Conciliazione tra lavoro e famiglia* 2018 <https://www.istat.it/comunicato-stampa/conciliazione-tra-lavoro-e-famiglia/>.

presa, condizioni di finanziamento meno favorevoli, richieste di garanzie maggiori per ottenerlo e minor proporzione tra quanto richiesto e ottenuto²¹. Per tali ragioni, molte iniziano l'attività con risorse personali o familiari, il che comporta anche una minore propensione al rischio e alla crescita nelle fasi successive all'avvio dell'attività²².

3. Donne e imprese Tech

In letteratura, le barriere già menzionate sono individuate in modo analogo sia per le attività imprenditoriali al femminile sia per la rappresentanza femminile nelle grandi aziende tecnologiche. Questa, nel 2024 è stata stimata intorno al 26,2%, percentuale che cala nei ruoli di vertice e nelle posizioni di leadership. Questi numeri mostrano un progresso rispetto al passato, sebbene si proceda ancora troppo a rilento e lontano dal colmare il divario di genere.

Le statistiche rivelano che, nonostante la crescente presenza di donne nel settore tecnologico, quest'ultime continuano ad affrontare sfide significative e quotidiane. Ad esempio, il 71% delle donne ha lavorato in aziende con una forte cultura maschile dominante e ciò, spesso, si traduce in sentimenti di esclusione e disagio. Inoltre, c'è una discrepanza significativa nelle percezioni di equità di genere tra uomini e donne nel settore tech: mentre il 63% degli uomini ritiene che nelle loro aziende vi sia una sufficiente diversità in termini di genere, solo il 47% delle donne concorda con questa valutazione. Nel settore dell'ingegneria e dell'IT, il lavoro da remoto si è rivelato per molte donne una maggiore opportunità di flessibilità e bilanciamento tra vita lavorativa e personale²³.

In termini di rappresentanza, le donne occupano solo il 37% dei posti nei consigli di amministrazione delle startup tecnologiche e meno del 20% di tutte le posizioni di leadership nel settore tecnologico. Tale divario evidenzia la necessità di un maggiore impe-

²¹ EIB ECONOMICS DEPARTMENT, *Support for Female Entrepreneurs. Survey Evidence for Why It Makes Sense* cit. e OECD, EUROPEAN COMMISSION, *The Missing Entrepreneurs 2023: Policies for Inclusive Entrepreneurship and Self-Employment* cit. e MARTÍNEZ-RODRÍGUEZ I., QUINTANA-ROJO C., GENTO P., ALLEJAS-ALBINANA F. E., *Public policy recommendations for promoting female entrepreneurship in Europe*, in *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18/3 (2022) 1235-1262.

²² HALABISKY, *Policy Brief on Women's Entrepreneurship*, cit.; cfr. anche SENTUTI A., CHAMOCHUMBI DIAZ G., CESARONI F.M. (2022). Imprenditrici italiane tra crisi pandemica e interventi pubblici di sostegno. *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, 3 (2022) 295-320 <https://dx.doi.org/10.12830/10646>

²³ <https://epicode.com/it/donne-tech-storie-ispiratrici-come-superare-barriere/>

gno per promuovere l'uguaglianza di genere in tale ambito. Purtroppo, tra pregiudizi di genere e limiti imposti dagli stereotipi culturali, sono ancora poche le ragazze e le giovani donne che intraprendono studi e carriere nel ramo tecnologico, perpetuando la sottorappresentazione femminile²⁴. Inoltre, gli stereotipi possono influenzarne le aspettative e il trattamento nel settore, limitandone le opportunità e la percezione delle loro capacità.

Il pregiudizio di genere nel tech si manifesta in vari modi, da assunzioni e promozioni basate su stereotipi, a disparità salariali. Le donne spesso vedono limitata la loro progressione verso ruoli di leadership; possono affrontare microaggressioni o discriminazioni sul posto di lavoro, dinamiche di mobbing, che influiscono negativamente sulla loro motivazione e fiducia²⁵.

La sfida di bilanciare il lavoro con la vita personale è particolarmente ardua per le lavoratrici nel tech, complicata da culture manageriali che valorizzano tempo pieno e disponibilità costante, rendendo difficile per le donne ottenere la flessibilità adeguata o desiderata. La mancanza di modelli di ruolo femminili nel settore hi-tech è un'altra barriera significativa: senza figure esemplari può essere difficile per le donne immaginare sé stesse e avere successo in queste specialità. Ciò è tanto vero anche più in generale nel mondo delle imprese: la visibilità in posizioni di leadership non solo ispira le professioniste, ma contribuisce anche a sfidare gli stereotipi e cambiare la cultura aziendale. In virtù di tale consapevolezza, molte iniziative e risorse per il supporto dell'imprenditoria femminile si basano su programmi di mentoring, networking e accesso a comunità di professioniste.

4. Il mentorship: una leva strategica

Il mentoring si configura come la modalità privilegiata nel panorama internazionale per il potenziamento dell'imprenditoria e dell'agency femminile. Si tratta di una tecnica di accompagnamento, in un percorso di formazione tra donne, che consiste nel trasferi-

²⁴ MARONE F., *Pari opportunità e cultura delle differenze nei contesti universitari: metodologie formative di genere e prospettive pedagogiche*, in GALGANO F., PAPILLO M. S. (a cura di), *Diversity Management. Nuove frontiere dell'inclusione per i C.U.G. universitari* (Atti del Convegno, Università degli Studi di Napoli Federico II, Napoli, 5-6 dicembre 2019), Napoli 2020, 89-99.

²⁵ CAMPOSTRINI S., DE VIDO S., GERLI F., *Donne, lavoro e leadership: percorsi di inclusione e innovazione. Studi e ricerche*, 2025.

mento delle conoscenze, capacità, esperienze e dei contatti propri di un'imprenditrice esperta (mentor) ad una ancora non esperta (mentee), nell'ambito di un rapporto di reciproca fiducia, all'insegna della magistralità femminile.

Un ruolo rilevante durante la realizzazione del processo di mentoring è assunto dalle figure dei tutor, che svolgono la fondamentale funzione di mediatori fra le protagoniste del percorso. Il loro compito, infatti, è quello di cogliere esigenze e aspettative di mentee e mentor al fine di formare le coppie di lavoro migliori.

La Commissione Europea, attraverso il programma *WeGate*, ad esempio, sulla base delle esigenze espresse dalle imprenditrici, incoraggia iniziative di mentoring che aiutano le donne a rafforzare la fiducia nelle proprie capacità, il networking e lo scambio di buone pratiche. La piattaforma *WEgate* riunisce tutte le iniziative a sostegno dell'imprenditorialità femminile e alle loro esigenze relative all'avvio, al finanziamento e alla gestione delle attività. Si tratta di un hub che ha l'obiettivo di mettere in contatto le imprenditrici con le organizzazioni di supporto a livello locale, regionale, nazionale ed europeo, facilitando così il loro accesso al mentoring e alle reti di imprese in tutta Europa.

In Italia, *Brava Innovation Hub* è l'acceleratore dedicato alle startup e alle nuove imprese a leadership femminile che fornisce gli strumenti e le competenze necessarie per affrontare le sfide del mercato e sviluppare strategie di crescita solide, con l'obiettivo di contribuire a ridurre il divario di genere, in particolare nei settori più innovativi. Brava Innovation Hub prevede un programma intensivo di formazione, mentorship e networking della durata di dodici settimane. Partecipando al programma le imprenditrici rafforzano le competenze manageriali, affinano il modello di business e sviluppano contatti strategici per avviare nuove partnership e cogliere opportunità commerciali o finanziarie.

Iniziative nel settore privato, come quella di *Women ONBoarding* di UniCredit, puntano a progetti di empowerment per valorizzare il talento e la leadership delle donne, offrendo alle nuove generazioni imprenditoriali strumenti concreti per lo sviluppo professionale e personale.

In ambito accademico, il progetto *Mentoring Second-chance Female Entrepreneurs to Restart the European Arts and Creative Sector* (RestART Europe), giunto alla sua conclusione nel 2024, realizzato da una rete di partner tra cui l'Università degli Studi di Napoli Federico II, si è posto l'obiettivo di riunire imprenditrici in cerca di una seconda opportunità nel settore artistico e creativo e potenziali mentori in una comunità dinamica, al fine di migliorare la qualità del percorso di accompagnamento e generare un

impatto positivo sia per le imprenditrici con la volontà di rimettersi in gioco, sia per l'industria artistica e creativa nel suo complesso colpita dalla pandemia.

Incoraggiare l'ingresso delle donne nei settori tecnologico, digitale e del supporto alle imprese potrebbe ridurre la sottorappresentazione nei campi e nei servizi basati sulla conoscenza dove il potenziale di crescita è maggiore.

Le politiche pubbliche, private e accademiche possono ridurre questo divario, investendo in incubatori mirati, programmi di accelerazione e strategie di appalto pubblico che aprano opportunità alle imprese a conduzione femminile.

5. Tecnologie educative: costruire il futuro dell'apprendimento

Nel XXI secolo, l'influenza pervasiva della tecnologia si è estesa praticamente a tutti i settori, compresa l'istruzione. Il rapido progresso tecnologico ha modificato in modo significativo i paradigmi educativi tradizionali. Dall'introduzione dei computer nelle aule scolastiche alla diffusione dell'uso di Internet, i luoghi dell'educazione si sono continuamente adattati ai cambiamenti tecnologici; tuttavia, l'accelerazione dell'adozione delle tecnologie educative è stata particolarmente evidente a partire dalla metà degli anni 2010, con un'impennata sostanziale osservata durante il COVID-19. Questo cambiamento indotto dalla pandemia ha reso necessaria una rivalutazione delle pratiche educative convenzionali e ha evidenziato il ruolo essenziale della tecnologia nel garantire la continuità didattica in un contesto di sconvolgimenti globali.

L'integrazione della tecnologia nelle pratiche educative, definita tecnologia educativa (EdTech), ha inaugurato una nuova era caratterizzata da metodologie didattiche innovative, esperienze di apprendimento migliorative e risultati scolastici più efficaci.

L'EdTech comprende un ampio spettro di strumenti e piattaforme progettati per facilitare i processi di apprendimento e insegnamento. Tra questi figurano ambienti online, strumenti di valutazione digitale, aule virtuali e sistemi di apprendimento personalizzato basati sull'intelligenza artificiale. Ciascuna di queste innovazioni ha contribuito a rimodellare il panorama educativo, offrendo nuove modalità per coinvolgere gli studenti, personalizzare l'insegnamento e ottimizzare i risultati formativi complessivi²⁶.

²⁶ VELETSIANOS G., *Emergence and Innovation in Digital Learning*, Edmonton 2016.

Il potenziale trasformativo dell'EdTech, in particolare attraverso le iniziative imprenditoriali, risulta determinante nel promuovere l'innovazione mediante strategie che sfidano le istituzioni e le pratiche educative tradizionali, individuando lacune nel sistema educativo e sviluppano soluzioni per colmarle. Per comprendere l'impatto massivo delle tecnologie digitali, è fondamentale il riferimento ad alcune teorie chiave: quella dell'innovazione dirompente, il modello di accettazione della tecnologia (TAM) e la teoria dell'apprendimento trasformativo. La tesi dell'innovazione dirompente, introdotta da Clayton Christensen (1997), fornisce una prospettiva attraverso cui esaminare i modi in cui le nuove tecnologie sconvolgono i mercati e i settori consolidati²⁷. Le innovazioni dirompenti, infatti, iniziano mirando a mercati di nicchia o segmenti non serviti, fornendo soluzioni più semplici e convenienti. Identificando inefficienze e bisogni insoddisfatti all'interno dei sistemi tradizionali, queste imprese sfruttano la tecnologia per creare soluzioni innovative che democratizzano l'accesso alla formazione e all'educazione e migliorano le esperienze di apprendimento. Ad esempio, la rapida diffusione dei MOOC (Massive Open Online Courses) e la crescente popolarità delle microcertificazioni sono esempi lampanti di come le imprese EdTech stiano rivoluzionando i modelli educativi convenzionali, offrendo soluzioni di apprendimento flessibili, accessibili ed economiche.

Altro framework fondamentale è il TAM, sviluppato da Fred Davis (1989), utilizzato per comprendere come gli utenti arrivino ad accettare e adoperare la tecnologia. Esso postula che l'utilità e la facilità d'uso percepite siano i principali fattori determinanti nel muovere l'intenzionalità individuale a servirsi di un sistema²⁸. L'utilità percepita si riferisce a quanto una persona reputi che l'impiego di una particolare tecnologia migliorerà le sue prestazioni, mentre la facilità d'uso riguarda il grado in cui una persona creda che quella tecnologia determini un vantaggio in termini di poco sforzo. Nel contesto dell'EdTech, questo modello teorico fornisce spunti sulla percezione e l'adozione dei nuovi sistemi digitali e fisici. Gli studi hanno dimostrato che le tecnologie riconosciute come vantaggiose hanno maggiori probabilità di essere adottate. Quelle inerenti all'apprendimento adattivo, ad esempio, che forniscono un'esperienza personalizzata in base alle esigenze individuali sono spesso considerate strumenti preziosi per migliorare

²⁷ CHRISTENSEN C., *The Innovator's Dilemma*, Cambridge 1997.

²⁸ DAVIS F. D., *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*, in *MIS Quarterly*, 13/3 (1989) 319.

i risultati attesi²⁹. La percezione di facilità d'uso è altrettanto fondamentale: interfacce intuitive, design semplice e risorse di supporto realmente esplicative possono favorire significativamente l'adozione di questi strumenti.

La teoria dell'Apprendimento trasformativo, originariamente proposta da Jack Mezirow (1978), offre una prospettiva critica sull'intersezione tra educazione e informatica. Tale teoria sottolinea come le esperienze trasformative possano portare a profondi cambiamenti nelle prospettive e nelle pratiche degli individui³⁰. Nel contesto dell'EdTech, la pandemia ha agito da catalizzatore per la rapida e diffusa adozione di soluzioni alternative in tutti i settori di rilevanza educativa e ha visto un aumento senza precedenti nell'uso di ambienti di apprendimento online, strumenti di valutazione a distanza e aule virtuali, evidenziando il ruolo cruciale della tecnologia nell'educazione formale e non formale in tempi di crisi⁹. Pertanto, le nuove esperienze, quali sono quelle incontrate attraverso le piattaforme di apprendimento digitale, possono portare a profondi cambiamenti nel modo in cui gli individui percepiscono e interagiscono con i loro ambienti educativi³¹.

Nonostante il dinamismo e le opportunità in questo settore dallo sviluppo così recente, gli imprenditori si trovano ad affrontare sfide che possono ostacolare la loro crescita e sostenibilità³². Una delle difficoltà principali è ottenere finanziamenti a causa dei rischi e delle incertezze percepiti, associati al settore dell'educazione, in particolare quella formale. L'istruzione è un settore altamente regolamentato, con politiche e standard diversi a seconda delle regioni e dei paesi. La conformità a queste normative può essere dispendiosa in termini di tempo e costi, soprattutto per le startup con risorse limitate. Inoltre, la necessità di proteggere i dati degli studenti e garantire la privacy aggiunge un ulteriore livello di complessità per le aziende hi-tech³³.

Il rapido ritmo del cambiamento tecnologico, inoltre, richiede a queste realtà di investire in ricerca e sviluppo, aggiornare le proprie offerte e mantenere una solida base di

²⁹ VELETSIANOS *Emergence and Innovation in Digital Learning* cit.

³⁰ MEZIROW J., *Perspective transformation*, in *Adult Education*, 28 (1978) 100–110.

³¹ CASTILLO N. M., WAGNER D. A., ALRAWASHDEH G. S., MOOG C., *Edtech and marginalization: scaling for learning equity*. Parigi 2023.

³² IP K. *The rise of EdTech: Transforming education through entrepreneurial ventures*, in *Advances in Online Education: A Peer-Reviewed Journal* 3/2 (2024) 177-193.

³³ LI C., LALANI F., *The COVID-19 Pandemic Has Changed Education Forever. This Is How*, in *World Economic Forum (WEF)*, 2020, consultabile al link <https://www.weforum.org/agenda/2020/04/coronavirus-education-global-covid19-online-digitallearning>.

utenti e pubblico. In caso contrario, si rischia l'obsolescenza e la perdita di rilevanza sul mercato³⁴. Inoltre, la natura competitiva del mercato EdTech impone agli imprenditori di differenziare i propri prodotti e servizi da quelli della concorrenza. Ciò richiede una profonda comprensione del pubblico di riferimento, strategie di marketing efficaci e la capacità di offrire proposte di valore uniche. Inoltre, progettare soluzioni EdTech tenendo conto dell'accessibilità è fondamentale per promuovere l'inclusione. Ciò implica la creazione di piattaforme utilizzabili da persone con disabilità, attraverso ad esempio l'implementazione di funzionalità come screen reader, sottotitoli e interfacce personalizzabili.

6. L'innovazione al femminile nell'EdTech

La ricerca educativa si è concentrata sempre più su queste iniziative, con l'obiettivo non solo di comprenderne le caratteristiche, le sfide e il potenziale, ma anche di progettare e valutare interventi implementati dalla tecnologia in grado di potenziare la qualità dell'istruzione e promuovere lo sviluppo locale. In questo contesto, la Ricerca Basata sul Design (DBR), affrontando i limiti dei metodi sperimentali tradizionali in ambito educativo, consente l'integrazione tra ricerca e progettazione di soluzioni educative innovative. Questo approccio favorisce la sperimentazione e il perfezionamento di interventi che rispondono a esigenze educative concrete, la formulazione di teorie volte a orientare e migliorare i processi di insegnamento e apprendimento, nonché la promozione dell'innovazione e del cambiamento sostenibile tra gli individui, le organizzazioni e i sistemi coinvolti, facilitando così il trasferimento dei risultati della ricerca in soluzioni pratiche e scalabili.

In questa direzione opera GRETA Srl, acronimo di Games and Research in Education with Telling Arts, nata nel 2020 come spin-off del Dipartimento di Studi Umanistici dell'Università degli Studi di Napoli Federico II e inserita nel programma di incubazione Casa delle Tecnologie Emergenti del Comune di Napoli.

Il team è composto da un gruppo multidisciplinare a maggioranza femminile e attinge al know-how universitario nei campi psicopedagogico e gestionale.

³⁴ REICH J., ITO M., *From good intentions to real outcomes: Equity by design in learning technologies*, in *Digital Media and Learning Research Hub*, 2017, https://clalliance.org/wp-content/uploads/2017/11/GIROreport_1031.pdf.

Gli strumenti di GRETA combinano la narrazione interattiva, la gamification e le esperienze 'phygital', progettate per adattarsi a diversi contesti educativi e culturali. I principi di progettazione inclusiva sono integrati fin dall'inizio per garantire accessibilità e coinvolgimento.

GRETA dà priorità all'adattabilità alla diversità cognitiva, alla comunicazione multimodale, alle narrazioni coinvolgenti e alla riduzione delle barriere fisiche e linguistiche. Questi fattori contribuiscono a un accesso più equo ai contenuti educativi e culturali. Il suo obiettivo è tradurre la ricerca umanistica in tecnologie didattiche con impatto sociale.

Le attività culturali e creative, infatti, fungono da potenti strumenti educativi e didattici e promuovono il benessere di tutti gli individui, offrendo a ciascuno l'opportunità di sviluppare e mettere a frutto il proprio potenziale. Le arti hanno, inoltre, un impatto positivo sulle disuguaglianze, creano legami sociali inclusivi e sostengono l'evoluzione di identità collettive aperte e plurali. La missione di GRETA è sviluppare soluzioni multimediali per l'edutainment e la comunicazione del patrimonio culturale con l'obiettivo di favorirne l'accessibilità e l'inclusione. Mira a diffondere la conoscenza del patrimonio culturale e la sua funzione socio-educativa attraverso una piattaforma multicanale di linee dedicate (edtech, storytelling, applicazioni cognitive) in una prospettiva crossmediale e transmediale, accessibile a diversi tipi di pubblico (con particolare attenzione alla Generazione Alpha e ai BES).

L'attività imprenditoriale risponde a un problema diffuso in Italia, ovvero la limitata valorizzazione del patrimonio culturale a fini socio-educativi, come riportato dai dati Open Polis del 2023. A ciò si aggiunge un'altra difficoltà, quella della fruizione da parte di persone con Bisogni Educativi Speciali (BES), che va a discapito di un diritto fondamentale: quello di godere appieno del patrimonio culturale come strumento educativo ma anche come fonte di benessere.

L'impresa risponde a queste esigenze con un 'mix di contenuti digitali' che unisce edutainment, storytelling, gamification e comunicazione attraverso un ecosistema caratterizzato da elevati livelli di usabilità. Infatti, il punto di forza e l'unicità della proposta consistono nella creazione di una piattaforma multicanale con contenuti in continua espansione, strumenti, ambienti digitali, applicazioni e linee dedicate con codici multipli, progettate per destinatari con bisogni speciali, pur essendo fruibili da tutti.

Il portafoglio comprende una gamma di soluzioni tradizionali e innovative (libri illustrati, libri muti, guide, pop-up, fumetti cartacei, libri illustrati) e applicazioni web/piattaforma, ebook, podcast e spazi didattici. Spazia dal settore dei giochi, con scatole

e carte da gioco, ai serious game fino ai kit didattici; infine, nell'ambito del merchandising, produce gadget (in PLA, resina), accessori e gioielli.

Qual è l'ingrediente segreto? Le tecnologie abilitanti che includono l'uso di modalità convenzionali (stampa digitale) e innovative (VR/AR/MR): ciò promuove la crossmedialità e la transmedialità e consente inoltre l'integrazione della comunicazione aumentativa e alternativa a sostegno della neurodiversità³⁵. Il contenuto tecnologico dell'idea, socialmente ed economicamente sostenibile, è incentrato sull'integrazione delle tecnologie educative TEL con quelle VR/AR, e mira a soluzioni personalizzate per l'editoria digitale e applicazioni per interventi di CAA (Comunicazione Aumentativa Alternativa). Le soluzioni proposte sono progettate per bambini e adolescenti e sono adattabili a vari contesti educativi, tra cui scuole e musei.

Il team adotta un approccio DBR (Design-Based Research). Le fonti dei dati includono artefatti di progettazione, documentazione dei prototipi, osservazioni durante i workshop e feedback provenienti dai contesti educativi³⁶. L'analisi tematica si è concentrata sulle strategie di inclusione, sulle decisioni relative all'accessibilità e sull'allineamento tra principi pedagogici e caratteristiche tecnologiche³⁷. La ricerca basata sulla progettazione (DBR) integra teoria e pratica attraverso cicli iterativi di progettazione, implementazione e perfezionamento. È particolarmente adatta all'innovazione nel campo dell'EdTech, dove il feedback continuo guida lo sviluppo.

Il caso GRETA sottolinea il valore degli spin-off nel tradurre la ricerca accademica in innovazioni educative di grande impatto. Ponendo l'accento sull'inclusione e sull'accessibilità culturale, GRETA offre un quadro replicabile in linea con gli obiettivi contemporanei delle politiche educative e sociali. Il caso evidenzia come una startup EdTech di impronta umanistica possa colmare il divario tra ricerca e pratica per sostenere l'apprendimento inclusivo.

Inoltre, il coinvolgimento di GRETA con gli stakeholder territoriali rafforza il suo ruolo nella promozione dello sviluppo locale. Collaborando con scuole, università e or-

³⁵ MARONE F., BUCCINI F., CURCI I., *Models and Practices for inclusion: Artificial Intelligence and Heritage Education*, Roma 2024.

³⁶ DESIGN-BASED RESEARCH COLLECTIVE, Design-based research: An emerging paradigm for educational inquiry. *Educational Researcher*, 32/1 (2003) 5–8.

³⁷ MARONE F. BUCCINI, F., CURCI I., *Linguaggi digitali, accessibilità e nuove esperienze museali*, in GRAMIGNA A., GOLA G., MARCELLI A. M. (a cura di), *Progettare futuri possibili Pluralismo dei Paradigmi e Tras-Formazione*, Lecce 2025, 174-184.

ganizzazioni pubbliche, lo spin-off promuove ecosistemi di innovazione che collegano ricerca, pratica e imprenditorialità.

In particolare, in un contesto caratterizzato da persistenti disparità regionali, precarietà lavorativa e accesso limitato alle risorse, come quello dell'Italia meridionale, GRETA Srl dimostra che tecnologie emergenti, cultura e inclusione possono convergere in una strategia educativa sostenibile e ad alto impatto sottolineando il valore della formazione.

L'enciclopedia della donna e il lavoro femminile

STEFANIA TORRE

Università degli Studi di Napoli Federico II

Abstract Al centro del contributo vi è l'immagine della donna italiana alla metà degli anni '60 del Novecento e il ritratto ideale che veicolava l'*Enciclopedia della donna*, una pubblicazione a fascicoli di grande successo tra il pubblico femminile. Sfogliando le pagine dei volumi emerge il ruolo ancora limitato della donna nella vita economica e sociale dell'Italia del *boom* economico. I diritti civili continuavano a essere fortemente compressi dalla morale pubblica, che celebrava le doti di accudimento e sostegno alla famiglia da parte delle mogli e madri a scapito di una più ampia integrazione nel mondo del lavoro e della partecipazione politica.

Parole chiave Diritti delle donne, Lavoro femminile, Diritto di famiglia.

Abstract At the heart of the contribution is the image of Italian women in the mid-1960s and the ideal portrait conveyed by the *Enciclopedia della donna*, a highly successful issue publication among the female public. Leafing through the pages of the volumes, the still limited role of women in the economic and social life of Italy during the economic *boom* emerges. Civil rights continued to be severely compressed by public morals, which celebrated wives' and mothers' gifts of care and support for the family at the expense of broader integration into the world of work and political participation.

Keywords Women's rights, Women's Work, Family law.

1. Un'enciclopedia a fascicoli per le italiane degli anni '60

Nel 2017 un racconto di Valeria Parrella pubblicato per l'editore Einaudi riaccese i riflettori su un'impresa editoriale che a metà degli anni '60 del Novecento conquistò l'interesse delle italiane – specie quelle giovani – che si lasciavano alle spalle il peso della ricostruzione post-bellica e si preparavano a vivere gli effetti del boom economico celebrato da *testimonial* iconici come la *Vespa* della Piaggio, la *Fiat 500*, il calcolatore elettronico di Olivetti, la televisione, la lavatrice della Candy¹.

¹ PARRELLA V., *Enciclopedia della donna. Aggiornamento*, Torino 2017.

L'ironico e pungente saggio della Parrella rispolverava l'*Enciclopedia della donna*, una pubblicazione a fascicoli per i tipi dei Fratelli Fabbri Editore pensata per l'educazione morale e sociale femminile. Il progetto nasceva dall'intuizione dei fratelli Giovanni, Dino e Rino Fabbri che dal 1947 avevano avviato a Milano la stampa a dispense settimanali di opere enciclopediche su diversi argomenti, che contribuirono ad accelerare la crescita culturale italiana².

Nei venti volumi che costituivano l'opera erano selezionati e approfonditi temi considerati necessari alla formazione della perfetta moglie e padrona di casa, protagonista assoluta della cura familiare e domestica. Scorrendo l'indice degli argomenti trattati in ciascun numero si definisce il profilo della lettrice-tipo, attenta ad alcuni aspetti della quotidianità. La cucina, il galateo, i consigli medici, l'arte e la letteratura erano le sezioni più ricorrenti, a conferma dell'importanza attribuita all'accudimento e alla preparazione alla socialità.

La curiosità di una storica del diritto è, tuttavia, attratta principalmente dalle assenze o carenze di materie, che suggeriscono interessanti riflessioni.

Nessun cenno era fatto alla vita politica, nazionale o internazionale, al tempo molto vivace per gli scenari che si stavano definendo e di cui le donne erano protagoniste. L'ondata femminista³ o le battaglie per i diritti e le libertà degli italiani, portate avanti tra le altre da Nilde Iotti e Tina Anselmi, non ricevettero alcuna attenzione.

Mancava un'informazione sulla geografia globale, se si fa eccezione per la rubrica 'la donna nel mondo' che raccontava le abitudini, le stravaganze, i passatempi e l'educazione familiare della popolazione femminile dei quattro continenti.

Nessuna rubrica aggiornava sui progressi scientifici e tecnologici eccezionali del decennio. Gli anni '60 saranno ricordati per la corsa allo spazio, culminata nel 1969 con la missione americana Apollo 11 che portò l'uomo sulla Luna. Nulla dell'impresa filtrava dalle pagine della raccolta!

Anche nei segmenti tematici accuratamente prescelti si nota la totale assenza di sguardo all'attualità. Le pagine letterarie erano riservate ai grandi classici della letteratura europea di fine Ottocento e inizi Novecento, mentre erano del tutto trascurate scrittrici contemporanee già note come Natalia Ginzburg, Oriana Fallaci, Elsa Morante o Doris Lessing e Françoise Sagan nel panorama internazionale. Ancora, nella sezione dedicata

² TRANEGLIA N., VITTORIA A. (a cura di), *Storia degli editori italiani*, Roma-Bari 2000; CAROTTI C., ANDRIANI G. (a cura di), *La Fabbri dei Fratelli Fabbri*, Milano 2010.

³ FACCHI A., GIOLO O., *Una storia dei diritti delle donne*, Bologna 2023.

alla musica il richiamo era ai principali compositori del secolo XIX. La rivoluzione pop o il fenomeno Beatles erano taciuti!

L'impressione che si ricava è quella di un progetto editoriale nato sul modello delle riviste femminili ottocentesche di particolare successo come 'Il Corriere delle Dame' e 'Cordelia', che celavano un intento pedagogico di educazione morale delle lettrici⁴. Una marcia indietro rispetto ai tempi, che si preparavano alla esplosione della 'contestazione giovanile' e alla rottura delle convenzioni sociali provocata dalla cultura 'hippy'.

Tra gli argomenti poco presenti spiccano il diritto e il lavoro delle donne.

Pochissimi erano i 'consigli legali', che davano scarse informazioni su un ventaglio di istituti drasticamente ridotto alla proprietà condominiale, al contratto di locazione di immobile, al matrimonio e alla vita familiare e alla disciplina del rapporto di lavoro domestico. Le sole competenze giuridiche che la donna-ideale poteva acquisire erano limitate alla vita familiare e ai doveri coniugali.

Molto circoscritto era poi lo spazio dedicato alla donna nel mondo del lavoro e delle professioni. Nonostante le statistiche rilevassero un aumento crescente di lavoratrici – il dato del 30% era menzionato dagli autori di un paragrafo dedicato alla disciplina del lavoro subordinato – l'*Enciclopedia* dedicava attenzione solo a cinque 'carriere femminili': hostess, indossatrice, segretaria di redazione, vetrinista e, indirettamente, la collaboratrice domestica.

Lo scarso interesse per un fenomeno di costume che stava ridisegnando l'opinione pubblica italiana appare ancora più macroscopico se si considera che, dal marzo 1959, era andato in onda un importante documentario, *La donna che lavora*, nato dall'inchiesta giornalistica condotta da Ugo Zatterin e Giovanni Salvi sull'occupazione femminile e sulla presenza delle donne nella vita economica del Paese. Attraverso interviste e testimonianze, l'indagine aveva raccontato i principali mestieri femminili e gli effetti dell'ingresso delle donne nelle professioni tradizionalmente maschili. Il ritratto del mondo delle lavoratrici svelava tanti chiaroscuri. Se, da una parte, mostrava i diversi impieghi delle donne oltre la fabbrica o il persistente lavoro a cottimo domiciliare, dall'altra l'inchiesta evidenziava le grandi carenze normative nella tutela del lavoro femminile, solo parzialmente sopperite dalla sensibilità degli imprenditori più lungimiranti. L'attuazione dell'art. 37 della Costituzione, che aveva sancito la pienezza dei diritti

⁴ SOLDANI S., *L'educazione delle donne. Scuole e modelli di vita femminile nell'Italia dell'Ottocento*, Milano 1991; BLOOM K., *Cordelia. 1881-1942. Profilo storico di una rivista per ragazze*, Stoccolma 2015.

delle lavoratrici, la parità di trattamento economico e la speciale tutela delle madri e dei minori restava ancora un traguardo da raggiungere⁵, nonostante la legge del 29 agosto 1950 n. 890 e la sottoscrizione da parte dell'Italia del Trattato di Roma istitutivo della Comunità Economica Europea, che all'art 119 imponeva agli Stati firmatari l'attuazione della parità salariale tra uomini e donne. Il 1963 era stato poi un anno di svolta per il lavoro delle donne, con l'entrata in vigore della legge n. 7 che vietava il licenziamento della lavoratrice a causa del matrimonio, e la legge n. 66 che cancellava il divieto di ammissione alle professioni e agli impieghi pubblici delle donne, aprendo finalmente la strada anche all'ingresso in magistratura⁶.

Dunque, la presenza delle donne nel mondo del lavoro non era più occasionale o limitata solo alle fasce più deboli e vulnerabili economicamente, ma una realtà crescente giustificata da una nuova consapevolezza del ruolo femminile nella società capitalistica moderna. Le difficoltà e le limitazioni che le donne incontravano quotidianamente nei luoghi di lavoro, pubblici o privati, non erano però superate alla metà degli anni '60 e avrebbero giustificato una maggiore attenzione alla questione della formazione professionale, alla previdenza e all'assistenza sociale delle donne in un'*Enciclopedia* a loro dedicata.

2. Le 'carriere femminili' nell'*Enciclopedia della donna*

In controtendenza con i cambiamenti in corso, la raccolta si soffermava solo su poche, nuove professioni.

Con tono paternalistico, la presentazione delle più recenti 'carriere femminili' era orientata alla enfattizzazione dei requisiti estetici e di personalità necessari per ottenere successo e riconoscimento. Per l'hostess e l'indossatrice era indispensabile un bell'aspetto unito alla grazia dei movimenti e alla cortesia. Necessaria era la conoscenza delle lingue straniere e un livello culturale alto per muoversi con disinvoltura in un contesto frequentemente cosmopolita. Fotografie o illustrazioni molto curate e accattivanti supportavano la descrizione, che si soffermava sul percorso di formazione professionale richiesto per le selezioni. Tanto l'indossatrice quanto l'hostess avrebbero goduto di

⁵ D'AMICO M., *Una parità ambigua. Costituzione e diritti delle donne*, Milano 2020.

⁶ PESCAROLO A., *Il lavoro delle donne nell'Italia contemporanea*, Roma 2019.

retribuzioni soddisfacenti nonché dei vantaggi offerti da lavori attraenti per le giovani donne che desideravano viaggiare e conoscere il mondo. Tuttavia, la carriera non era lunga perché i canoni di bellezza e giovinezza associati all'immagine costringevano le lavoratrici a un pensionamento anticipato. Altro motivo di abbandono dell'attività era la scelta del matrimonio, decisamente limitativa per l'hostess. Nel caso dell'indossatrice, la professione poteva essere una via per incontrare uno sposo brillante e facoltoso, che avrebbe garantito alla donna un futuro di tranquillità! Il matrimonio doveva restare un obiettivo fermo anche nella vita delle donne che aspiravano a professioni caratterizzate da una certa libertà di movimento e di autonomia familiare.

Particolarmente adatta alla natura femminile era il lavoro della vetrinista, che richiedeva grandi doti di fantasia, creatività, intuito, spirito di osservazione e una certa attitudine al disegno. Era una professione in grande crescita a metà degli anni '60, caratterizzati dal successo internazionale della moda italiana accompagnata dall'apertura di grandi magazzini e da un nuovo interesse, specie da parte delle donne dei ceti agiati, per il buon gusto, l'eleganza e l'esclusività. La vetrinista, anche quando assunta da grandi aziende, complessi industriali o fiere godeva di una posizione lavorativa privilegiata rispetto alle commesse. La sua era un'attività da professionista, soggetta più alle regole del mercato che agli obblighi del contratto di lavoro subordinato. C'erano anche profili negativi nella scelta di quella professione, come la stanchezza, la fatica mentale e il rischio di collaborare per negozianti troppo esigenti o poco originali. Nell'insieme, il mestiere appariva congeniale alla donna e compatibile con le responsabilità familiari. Il quarto ritratto era dedicato alla segretaria di redazione, probabilmente la figura professionale più apprezzata dagli autori dell'*Enciclopedia*. Colpisce la specificità della lavoratrice, che doveva avere competenze e responsabilità molto diverse dalle comuni dattilografe o dalle segretarie di ufficio, che pure costituivano una fetta importante delle donne impegnate nel mondo del lavoro. Gli autori dell'*Enciclopedia* assumevano come modello la segretaria di redazione di un grande giornale, che era descritta come l'anello di congiunzione tra i giornalisti e il mondo esterno. Molteplici erano le mansioni assegnate alla segretaria, dalla gestione della corrispondenza, ai contatti con enti, istituzioni, politici e società commerciali. A lei si richiedeva una solida cultura generale, la padronanza delle lingue straniere e un'adeguata conoscenza delle tecniche di stampa e impaginazione. Precisione, memoria, controllo e *savoir faire* erano le qualità ritenute imprescindibili per le aspiranti al ruolo. Quanto al percorso formativo, l'articolo evidenziava che non era previsto un iter specialistico, ma era da auspicare il possesso di un diploma di scuola superiore o, meglio, una laurea in lettere, lingue, diritto o scienze politiche. Per le laureate in Giurisprudenza

che faticavano a farsi spazio nella professione e che con grandi difficoltà accedevano ai concorsi pubblici, la segreteria di una redazione giornalistica poteva diventare un possibilità concreta⁷. Un certa differenza avrebbe poi fatto la frequenza delle scuole di giornalismo e di pubblicistica, alcune delle quali molto accreditate. Roma, Urbino e Bergamo organizzavano corsi di preparazione riservati a diplomati o laureati, creando una disparità rispetto alle scuole presenti in altre parti d'Italia che aprivano anche ai non diplomati. L'*Enciclopedia* non sembrava però cogliere i profili delle disuguaglianze, intenta come era a modellare un tipo di donna rispondente alle aspettative dei ceti medio-alti della società italiana, sorvolando sulle differenze e sui ritardi del Mezzogiorno che incidevano sulla vita e sulle opportunità di cambiamento della popolazione femminile.

Un ritratto impietoso delle reali condizioni delle regioni meridionali d'Italia era stato diffuso pochi anni prima, nel 1959, dal giornale 'L'Espresso' che al termine di un corposo reportage condotto da Livio Zanetti e dal fotoreporter Carlo Bavagnoli, pubblicava l'articolo *L'Africa in casa* che illustrava le condizioni di degrado e di abbandono di una parte della popolazione italiana costretta a migrare al Nord per trovare migliori condizioni di vita.

Per molte giovanissime donne provenienti proprio dalle aree più povere d'Italia una grande opportunità era l'assunzione come domestica da parte di una famiglia agiata. La sofferenza per l'allontanamento dagli affetti e dai luoghi di origine era compensata dalla possibilità di un lavoro, dalla qualità di vita migliore e dalle occasioni che offriva la città rispetto alla campagna o ai piccoli comuni rurali.

La descrizione del lavoro domestico nell'*Enciclopedia* era ricavata indirettamente dalla disciplina del contratto di lavoro stipulato tra la padrona di casa e la lavoratrice. Lungi dal raccontare la realtà di miseria e di emarginazione da cui spesso provenivano le domestiche, gli autori della pubblicazione si limitavano solo a spiegare le modalità di conclusione del contratto, le ore di lavoro e di riposo, le ferie e la paga mensile da corrispondere alla lavoratrice. Prevalsa ancora una volta il punto di vista della donna-tipo ispiratrice dell'impresa editoriale, agiata, colta, appagata dalla vita familiare, lontana dagli affanni e dalle preoccupazioni di chi, per necessità o per desiderio di riscatto e autonomia, vedeva nel lavoro, autonomo o dipendente, l'opportunità di un cambiamento radicale del valore e dell'importanza delle donne nella crescita economica, culturale, civile dell'intero Paese.

⁷ TACCHI F., *Eva togata. Donne e professioni giuridiche in Italia dall'Unità ad oggi*, Torino 2009.

Proprio con riferimento ai lavori domestici, l'*Enciclopedia* dimenticava di allargare l'orizzonte alla realtà delle famiglie del proletariato urbano, all'interno delle quali le mogli e le madri sacrificavano le personali ambizioni per dedicarsi totalmente alla crescita dei figli, alla cura del consorte e dell'abitazione senza corrispettivo e prive di qualunque tutela previdenziale. Qualcuna per 'arrotondare' il bilancio familiare ritagliava qualche ora della giornata in famiglia per dedicarsi a piccoli lavori a domicilio, che sfuggivano a qualsiasi censimento e a qualunque forma di garanzia.

L'immagine della donna italiana veicolata dall'*Enciclopedia* appariva così cristallizzata e indifferente ai fermenti di cambiamento che la società italiana stava conoscendo. Nonostante l'impulso propulsivo della Costituzione per una trasformazione della struttura consolidata della famiglia, sembrava ancora resistere la contrapposizione tra il modello costituzionale e quello tracciato dal Codice civile del 1942, che limitava i diritti e le opportunità delle donne. Si inseriva in questo quadro il dibattito delicatissimo sul divorzio e sull'eguaglianza giuridica dei coniugi. Il divorzio rappresentava l'ultimo baluardo della tradizione conservatrice di orientamento cattolico e l'ostacolo da abbattere, per i progressisti, per modernizzare la vita civile italiana. L'indissolubilità del vincolo matrimoniale era lo strumento giuridico per garantire non solo l'unione dei coniugi ma una visione d'insieme della famiglia e della società⁸. Tuttavia, le resistenze politiche e la censura, che ancora negli anni Sessanta colpiva la musica leggera o il cinema d'autore di Pasolini o di Fellini, non riuscirono a fermare il processo di trasformazione del diritto di famiglia. Traguardi storici furono la sentenza della Corte Costituzionale n. 126 del 19 dicembre 1968 che dichiarò l'illegittimità costituzionale del reato di adulterio, seguita dalla legge sul divorzio nel 1970 e infine dalla riforma del diritto di famiglia del 1975. Furono delle rivoluzioni giuridiche che ridefinirono i profili della famiglia italiana, eliminando dislivelli e dando finalmente spazio alle soggettività, ai bisogni agli interessi dei componenti del nucleo familiare, in condizione di costante equilibrio. Nel quadro della nuova organizzazione domestica, le donne potevano finalmente considerare il lavoro, la carriera, l'autonomia economica e professionale non più come un desiderio ma una *chance* concreta. Non tutte le battaglie erano vinte, perché permanevano ostacoli che ancora nel nostro tempo incidono sul lavoro femminile come la parità retributiva o la difficile conciliazione dei tempi della famiglia e dell'occupazione.

⁸ PASSANITI P., *Diritto di famiglia e ordine sociale. Il percorso storico della "società coniugale" in Italia*, Milano 2011.

Queste sono oggi le sfide a cui è chiamata la società della globalizzazione, nella quale la presenza delle donne in ruoli e posizioni strategiche per l'economia mondiale è uno dei tratti caratterizzanti, ma che richiede ancora grandi sforzi giuridici e politici per ottenere il giusto temperamento di responsabilità, merito e dignità della persona⁹.

Quali tutele per le donne lavoratrici nella trasformazione tecnologica?

LUCIA D'ARCANGELO

Università degli Studi di Napoli Federico II

Abstract Il contributo analizza la condizione del lavoro femminile in Italia alla luce delle trasformazioni economiche, tecnologiche e normative che caratterizzano il contesto contemporaneo. Dopo una breve introduzione, vengono esaminati i principali dati statistici relativi all'occupazione femminile, con particolare attenzione ai settori interessati dallo sviluppo dell'intelligenza artificiale, nei quali emergono nuove opportunità ma anche persistenti forme di esclusione e segregazione professionale. Lo studio ricostruisce quindi l'evoluzione storico-normativa della tutela della donna lavoratrice, evidenziando il progressivo consolidamento degli strumenti di protezione e promozione della parità. Specifico rilievo è dedicato al diritto antidiscriminatorio e all'analisi del divario di genere, considerato non solo sotto il profilo retributivo e occupazionale, ma anche in relazione alla sicurezza sul lavoro. In conclusione, il lavoro propone una riflessione sulla necessità, già auspicata dalla dottrina giuslavoristica, di un modello redistributivo orientato all'effettiva uguaglianza sostanziale e alla valorizzazione del lavoro femminile.

Parole chiave Donne, Lavoro, Intelligenza artificiale, Divario, Occupazione, Retribuzione, Sicurezza.

Abstract This paper analyzes the status of women in the workforce in Italy in light of the economic, technological, and regulatory changes that characterize the contemporary landscape. Following a brief introduction, the key statistical data on female employment are examined, with particular attention to sectors affected by the development of artificial intelligence, where new opportunities are emerging but also persistent forms of exclusion and occupational segregation. The study then traces the historical and regulatory evolution of protections for working women, highlighting the progressive consolidation of tools for protecting and promoting equality. Particular emphasis is placed on anti-discrimination law and the analysis of the gender gap, considered not only in terms of pay and employment but also in relation to workplace safety. In conclusion, the study offers a reflection on the need, already advocated by labor law doctrine, for a redistributive model oriented toward effective substantive equality and the valuation of women's work.

Keywords Women, Work, Artificial intelligence, Gap, Employment, Pay, Safety.

1. Una parentesi introduttiva

L'elaborato si propone di delineare la condizione della donna lavoratrice in Italia¹ muovendo anzitutto dal dato statistico di riferimento che evidenzia una persistente asimmetria rispetto alla media europea in termini di tassi di occupazione e di strumenti di sicurezza sul lavoro poco adeguati. L'analisi è volta nel complesso ad esaminare il profilo giuslavoristico della donna nel mercato e nel rapporto di lavoro attraverso l'evoluzione della normativa che documenta il passaggio da una logica meramente protettiva e paternalistica — tipica del primo Novecento — all'affermazione del principio costituzionale di parità stabilito dall'art. 37 della Costituzione. In tale contesto si compiono alcuni cenni sul diritto antidiscriminatorio, fortemente influenzato dal *gender mainstreaming* di matrice europea, che ha condotto al superamento dell'eguaglianza formale verso il perseguimento dell'eguaglianza sostanziale e delle azioni positive²; nonché, sull'impatto della recente Direttiva UE 2023/970 sulla trasparenza salariale quale strumento di supporto al superamento delle opacità datoriali. Senza tuttavia trascurare l'aspetto della tutela della salute psicofisica della donna lavoratrice relativamente al quale va accentuata la differenza di genere. L'obiettivo è di evidenziare quanto già è stato messo in risalto nel dibattito giuslavoristico³ circa l'opportunità di affrontare la questione del lavoro femminile attraverso un nuovo modello di società redistributivo basato su una reale condivisione dei carichi di cura e su politiche infrastrutturali sistemiche, superando logiche di sussidio temporaneo per approdare a un'effettiva parità di opportunità anche sul piano della sicurezza sul lavoro.

¹ La questione è al centro del dibattito giuslavoristico da tempo. Si vedano, al riguardo, gli *Atti delle Giornate di Studio di Abano Terme, 16-17 aprile 1977*, pubblicati nel volume *La disciplina giuridica del lavoro femminile* Milano, 1978. Di ampio respiro la raccolta di scritti di THÉBAUD F. (a cura di), *Storia delle donne. Il Novecento* (nell'ambito della Collana *Storia delle donne in Occidente* [a cura di DUBY G., PERROT M.]), Bari 1992, ivi, in particolare, rilevano ai nostri fini i contributi di BOCK G., 416-452; LEFAUCHER N., 457-482; LAGRAVE R.-M., 484-524.

² Sul tema la letteratura giuslavoristica è vasta; recentemente, v. ALESSI C., CALAFÀ L. (a cura di), *Le azioni positive di genere dopo il PNRR*, in WP C.S.D.L.E. 'Massimo D'Antona' Collective Volumes 11 (2025).

³ Si precisa che la riflessione oggetto di questo contributo, per ragioni tematiche (e di spazio), intende fornire uno sguardo d'insieme alla problematica del lavoro femminile attraverso una disamina di aspetti — tra l'altro — ampiamente affrontati in ambito giuslavoristico. Lo stesso dicasi per i richiami bibliografici minimi ed essenziali.

2. Qualche dato statistico sul lavoro femminile in Italia

Il quadro demografico e occupazionale italiano, alla luce del terzo Rendiconto di genere dell'Inps (2025)⁴, evidenzia la persistenza di profonde asimmetrie di genere che incidono negativamente sullo sviluppo socio-economico del Paese.

Sul versante occupazionale, i dati confermano la natura strutturale del divario di genere. Il tasso di occupazione femminile si attesta al 53,3%, a fronte del 71,1% maschile, con un differenziale di quasi 18 punti percentuali. Tale squilibrio non si limita all'accesso al lavoro⁵, ma si estende alla qualità dell'occupazione: le donne costituiscono soltanto il 21,8% della dirigenza, mentre risultano sovra-rappresentate nel part-time involontario, con un'incidenza del 13,7% rispetto al 4,6% degli uomini. Questo dato è particolarmente rilevante in quanto segnala non una libera scelta, bensì una condizione di sotto-occupazione determinata dalla mancanza di opportunità lavorative a tempo pieno.

Le disparità si riflettono in modo significativo anche sul piano retributivo e previdenziale. Nel settore privato, il divario retributivo giornaliero raggiunge il 25,7%; sul piano pensionistico la disuguaglianza è evidente: le pensioni di vecchiaia femminili risultano inferiori del 44,2% rispetto a quelle maschili. Tale fenomeno è riconducibile a carriere lavorative più discontinue, spesso interrotte o ridotte a causa del lavoro di cura, che continua a gravare prevalentemente sulle donne. In questo senso, i dati sui congedi parentali facoltativi risultano emblematici: nel 2024 ne hanno usufruito 289.230 donne, contro 124.140 uomini, evidenziando una distribuzione fortemente asimmetrica delle responsabilità familiari.

In tale contesto si inserisce la proposta di legge A.C. 2228 sul congedo parentale paritario⁶, volta a riequilibrare i ruoli di cura attraverso l'introduzione di un congedo obbligatorio di 5 mesi per ciascun genitore, non trasferibile e retribuito al 100%, in sostituzione dell'attuale congedo di paternità di 10 giorni. La misura avrebbe esteso la tutela anche ai lavoratori autonomi e alle libere professioniste, avvicinando il modello italiano a quelli di altri Paesi europei, come la Spagna e la Francia.

⁴ Fonte: https://www.sistan.it/index.php?id=319&no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=12623.

⁵ Corte Costituzionale n. 181/2024, in ambito di Polizia Penitenziaria, ha dichiarato l'illegittimità di riserve organiche maschili non giustificate da requisiti essenziali.

⁶ A.C. 2228 e abb. contenente 'Modifiche al testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, di cui al decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151, concernenti l'incremento dell'indennità di maternità e l'introduzione di un congedo paritario per il padre'.

Tuttavia, la proposta è stata respinta dalla Camera dei deputati per motivazioni di sostenibilità finanziaria. La Ragioneria Generale dello Stato ha stimato un costo pari a 3,7 miliardi di euro per il 2026, destinato a crescere fino a 4,5 miliardi annui a partire dal 2035. L'assenza di coperture economiche adeguate ha determinato la soppressione del provvedimento, nonostante il suo potenziale impatto positivo in termini di equità sociale e partecipazione femminile al mercato del lavoro.

In conclusione, il documento sul rendiconto di genere dell'Inps evidenzia come il divario di genere in Italia sia un fenomeno sistemico, radicato tanto nelle dinamiche occupazionali quanto nelle politiche di *welfare*, e sottolinea la necessità di interventi strutturali capaci di promuovere una più equa distribuzione delle opportunità lavorative e delle responsabilità familiari⁷.

2.1. ... in particolare nei settori di impiego della intelligenza artificiale (AI)

La situazione non cambia nei settori di impiego dell'intelligenza artificiale, nei quali si registra una persistente disuguaglianza di genere. A rivelarlo è un recente studio condotto dall'*Asian Development Bank* che ha evidenziato come nonostante la rapida espansione economica del comparto IA le donne risultano significativamente sottorappresentate lungo l'intera filiera, dalla ricerca alla *leadership*, con una presenza solo di tre donne su dieci a livello globale, che ricoprono ruoli professionali in ambito IA.

I dati forniti dallo studio appena menzionato mostrano, infatti, che il 30% dei professionisti dell'IA e appena il 12% dei ricercatori sono donne, con percentuali ancora inferiori nelle posizioni apicali⁸.

Dati analoghi sono riportati dall'*Ente delle Nazioni Unite per l'uguaglianza di genere e l'empowerment femminile* riguardo alla presenza delle donne in generale nel settore tecnologico, dove continuano a essere sottorappresentate, rappresentando solo il 28,2% delle carriere STEM a livello mondiale⁹.

La conseguenza della carenza di diversità nei vari *team* di progettazione contribuisce

⁷ La c.d. *gender equality* è l'obiettivo che l'ONU si propone di raggiungere nel 2030 tramite l'Agenda per lo sviluppo sostenibile (v. UN, *Sustainable Development Agenda*, Goal n. 5 'Gender Equality').

⁸ Anche secondo un recente articolo del *Financial Times*, la sottorappresentazione femminile è ancora più marcata nell'ambito della ricerca: qui i ruoli ricoperti, sempre a livello globale, sono infatti solo il 12%, praticamente solo 1 ricercatore su 10 in ambito IA è donna.

⁹ Si veda il Rapporto del *World Economic Forum*: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/>.

alla riproduzione di *bias* di genere nei modelli algoritmici. Esempi emblematici riguardano i modelli linguistici, che tendono ad associare stereotipicamente le donne a ruoli domestici e gli uomini a ruoli professionali, riflettendo distorsioni presenti nei dati di addestramento. Questi *bias* si traducono in effetti discriminatori, e di qui la necessità di integrare il principio di uguaglianza di genere in tutte le fasi dello sviluppo dell'IA, attraverso un'azione coordinata tra governi, settore privato e società civile.

Un ulteriore ambito di riflessione riguarda le implicazioni normative e regolatorie, con particolare riferimento all'azione dell'Unione europea nell'ambito del *Digital Services Act*. Le istituzioni europee stanno indagando piattaforme digitali per verificare il rispetto degli obblighi relativi alla mitigazione dei rischi sistemici, inclusi quelli legati alla violenza di genere e alla diffusione di contenuti illegali, come nel caso dei *deepfake* sessuali generati tramite IA. Tali fenomeni sono interpretati come forme gravi di violazione della dignità umana, soprattutto quando coinvolgono donne e minori.

In altri termini, la riduzione del divario di genere nell'intelligenza artificiale rappresenta non solo una priorità etica, ma anche una condizione necessaria per lo sviluppo di tecnologie più eque, affidabili e socialmente sostenibili. Ora che l'intelligenza artificiale è diventata una infrastruttura della società nemmeno più tanto invisibile, occorre garantire la presenza equilibrata delle donne nella fase di progettazione e sviluppo dei sistemi di IA altrimenti assisteremo alla produzione incontrollata e ingovernabile di forme di disuguaglianza di genere.

3. Un quadro di sintesi sulla condizione della donna lavoratrice nell'evoluzione storico normativa

Il percorso normativo verso l'emancipazione ha origini piuttosto lontane e, triste a dirsi, di strada da fare ce n'è ancora tanta¹⁰.

Senza andare troppo indietro nel tempo (basti solo ricordare la legge n. 1176 del 1919, che ha abolito l'autorizzazione maritale, mentre restava precluso l'accesso alle varie cariche pubbliche), il vero spartiacque durante la legislazione di inizio Novecento – che era improntata a una logica protettiva¹¹ (spesso escludente), limitando orari e tipologie

¹⁰ SANLORENZO R., *La situazione della donna nel diritto del lavoro*, in *Questione e Giustizia* (18/11/2025), che lo descrive come una 'lunga rincorsa' iniziata nel secolo scorso, par. 2.

¹¹ Tra i primi interventi normativi a tutela delle donne lavoratrici, ispirati alla predetta logica protettiva,

di impiego per le donne e i minori – è rappresentato dalla Costituzione repubblicana¹². L'art. 37, pur nella sua formulazione di compromesso che richiama l'«essenziale funzione familiare», sancisce il principio di parità di diritti e retribuzione, introducendo un criterio di uguaglianza formale.

Con la sentenza n. 33 del 1960 della Corte Costituzionale si è giunti all'effettiva apertura dei concorsi pubblici. Successivamente, la legislazione degli anni '60 e '70 (dal divieto di licenziamento per matrimonio alla tutela della maternità del 1971) ha segnato il passaggio da una tutela paternalistica a una promozione della permanenza nel mercato del lavoro.

La svolta paritaria si ha con la legge n. 903/1977 (Legge Anselmi), che ha introdotto il concetto di parità di trattamento tra uomini e donne vietando qualsiasi discriminazione di genere nell'accesso all'impiego e in ogni fase del rapporto lavorativo, con riferimento alla retribuzione, all'attribuzione di qualifiche e mansioni, e alla progressione di carriera. Il cammino è proseguito con la legge n. 195/1991, che ha introdotto le «azioni positive» per il perseguimento dell'eguaglianza sostanziale, definendo i concetti di discriminazione diretta (quando vi è l'intenzione esplicita di discriminare in ragione di un fattore c.d. di rischio)¹³ e indiretta (quando una previsione, un criterio o una pratica apparentemente neutri creano una situazione di particolare svantaggio per le donne (o alcune di esse) rispetto ad altre lavoratrici o lavoratori)¹⁴.

si segnalano: la legge 19 giugno 1902, n. 242 (nota come Legge Carcano), prima legislazione italiana a tutela del lavoro femminile e minorile, che ha stabilito l'orario massimo di lavoro delle donne a 12 ore, vietato il lavoro notturno per le donne minorenni, i lavori sotterranei per le donne e fissato l'età minima per l'ammissione al lavoro a 12 anni per i fanciulli. La legge introduceva per la prima volta il congedo di maternità, con un riposo obbligatorio di un mese dopo il parto. Successivamente, nel 1907, la legge n. 816 ha vietato per le donne ogni forma di lavoro notturno; nel 1934, la legge n. 653 ha posto limiti per l'ammissione dei fanciulli e delle donne a lavori insalubri, sotterranei, notturni.

¹² SCHIOPPA F.K.P., *La donna lavoratrice a 60 anni dalla Costituzione italiana*, in *Rivista di politica economica* (2006) 135-225.

¹³ La Corte di Giustizia UE ha affermato che la mancata assunzione di una donna in quanto incinta costituisce discriminazione diretta in ragione del sesso, giacché «un rifiuto di assumere per motivo di gravidanza può opporsi solo alle donne e rappresenta, quindi, una discriminazione diretta fondata sul sesso» (Elisabeth Johanna Pacifica Dekker c. Stichting Vormingscentrum voor Jong Volwassenen (VJV-Centrum) Plus, causa C-177/88, § 12).

¹⁴ Tra le varie pronunce europee in materia, si veda Corte EDU, D.H. e a.c. Repubblica Ceca [GC], ricorso n. 57325/2000, sentenza 13 novembre 2007, § 184; Corte EDU, Opuz c. Turchia, ricorso n. 33401/2002, sentenza 9 giugno 2009, § 183; Corte EDU, Zarb Adami c. Malta, ricorso n. 17209/2002,

Successivamente, entra in vigore il 15 giugno 2006, in attuazione della legge delega 246/2005 (art. 6), il Codice delle pari opportunità tra uomo e donna (D.lgs. n. 198/2006), per la riorganizzazione e unificazione delle diverse norme preesistenti in materia di parità di genere, con l'obiettivo di combattere le discriminazioni, promuovere l'uguaglianza sostanziale e garantire la parità di trattamento nel lavoro, nell'economia e nella società.

Infine, in coerenza con il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR italiano)¹⁵, entra in vigore il 3 dicembre 2021 la legge n. 162/2021 recante modifiche al Codice delle Pari Opportunità finalizzate a favorire l'occupazione femminile in condizioni di parità di salario e opportunità di crescita professionale con gli uomini¹⁶.

Tuttavia, nonostante i progressi normativi, il dibattito si concentra oggi sull'effettiva parità di genere nel mercato del lavoro a partire dalle posizioni apicali che continuano a vedere una prevalenza maschile¹⁷. Ma anche sul superamento del *gender gap* in ogni ambito¹⁸, da quello occupazionale dell'accesso al mercato del lavoro a quello salariale

sentenza 20 giugno 2006, § 80; Corte di Giustizia UE 3 ottobre 2019 C-274/18 *Schuc-Ghannada*, in tema di discriminazione indiretta di genere in caso di rapporti part time e a tempo pieno nelle pubbliche amministrazioni. Nella (copiosa) giurisprudenza di legittimità, è recente la pronuncia di Cass. 10 aprile 2026, n. 9104, in tema di discriminazione indiretta del datore di lavoro nei confronti del caregiver (...e mancata adozione di soluzioni ragionevoli, ai sensi dell'art. 5 della direttiva 2000/78/CE); riguardo all'accesso al lavoro, Cass., ordinanza 3 luglio 2023, n. 18668; ancora, sulla discriminazione indiretta di genere, Cass. 29 luglio 2021, n. 21801.

¹⁵ Il PNRR contempla una *Strategia Nazionale per la parità di genere 2021-2026* con cinque priorità: lavoro, reddito, competenze, tempo, potere.

¹⁶ NUNIN R., *Contrasto al gender gap e sostegno all'occupazione femminile: le novità della legge n. 162/2021*, in *Famiglia e Diritto* 2 (2022) 203 ss.; SCARPONI S., *Legge n. 162/2021 'Modifiche al Codice di Pari Opportunità': un tassello importante verso l'uguaglianza uomo-donna nel lavoro*, 2021 in <https://www.labourlawcommunity.org/dialoghi/legge-n-162-2021-modifiche-al-codice-di-pariopportunita-un-tassello-importante-verso-leguaglianza-uomo-donna-nel-lavoro/>.

¹⁷ Si segnala la legge Golfo-Mosca n. 120/2011 in materia di intermediazione finanziaria relativamente alla parità di accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati. Su questo profilo specifico, v. BUZZACCHI C., *Il rilancio delle quote di genere della legge Golfo-Mosca: il vincolo giuridico per la promozione di un modello culturale*, in *federalismi.it*, n. 21/2020. Per completezza, sul diritto antidiscriminatorio, *infra*, par. successivo.

¹⁸ Per un'analisi puntuale si rinvia a FILÌ V., *Le difficili libertà delle donne tra gender wage gap, soffitti di cristallo e bassa fecondità*, in *Lavoro Diritti Europa-LDE* 2 (2021) e in un numero precedente (2 [2020]) si veda anche NUNIN R., *Lavoro femminile e carriere scientifiche: alcune riflessioni sul gender gap*.

e reddituale, nonché pensionistico¹⁹, che rende la donna una lavoratrice al centro di una tensione perenne tra carichi di cura familiari (prima di tutto il ruolo di madre)²⁰, e attività lavorativa.

4. Il diritto antidiscriminatorio²¹

La nozione di discriminazione nel diritto del lavoro si è progressivamente evoluta da un'impostazione originaria di tipo soggettivo, fondata sull'art. 15 dello Statuto dei lavoratori²² e ricondotta alla categoria civilistica del motivo illecito determinante *ex art.* 1345 c.c., che richiedeva la prova dell'intento discriminatorio con conseguente aggravio dell'onere probatorio per la vittima, verso una concezione oggettiva affermatasi

¹⁹ Su cui, v. TOPO A., *Il divario pensionistico di genere. Il circolo vizioso tra cause a rimedi asistematici e la necessaria valorizzazione del lavoro di cura*, in *EQUAL – Rivista di diritto antidiscriminatorio* 1 (2026) 69 ss.; in questa *Rivista*, 1 (2024), ma più ampiamente, in ambito di sicurezza sociale, v. FILÌ V., *Brevi riflessioni su differenziale di genere e discriminazioni indirette nel sistema italiano di sicurezza sociale*.

²⁰ In tema di discriminazioni indirette, recentemente la Corte di Giustizia (Prima Sezione, 11 settembre 2025, causa C-38/24, ha riconosciuto il diritto di una lavoratrice ad ottenere un turno di lavoro agevolato per prestare assistenza al figlio disabile; sul tema, sia consentito rinviare anche al mio contributo *Discriminazioni indirette e tutela delle lavoratrici madri*, in *Il lavoro nella giurisprudenza* 10 (2022).

²¹ Sul piano teorico, il diritto antidiscriminatorio è il risultato di un processo storico-giuridico sviluppatosi nel contesto della lotta contro la segregazione razziale negli Stati Uniti tra gli anni Cinquanta e Settanta del Novecento (*civil rights movements*), su cui, v. CORAZZA L., *Diritto antidiscriminatorio e oltre: il lavoro delle donne come questione redistributiva* (Relazione al XXI Congresso AIDLaSS 'Diritto antidiscriminatorio e trasformazioni del lavoro', Messina, 23-25 maggio 2024), nonché, della stessa *Il lavoro delle donne? Una questione redistributiva*, Milano 2025. In tale contesto, infatti, si è progressivamente messa in discussione l'idea che l'eguaglianza formale – intesa come mera proclamazione dell'uguaglianza davanti alla legge – fosse sufficiente a garantire una reale parità tra individui e gruppi sociali, mostrando invece come essa potesse coesistere con assetti sociali profondamente diseguali.

²² Art. 15, Statuto dei lavoratori: È nullo qualsiasi patto od atto diretto a:

- a) subordinare l'occupazione di un lavoratore alla condizione che aderisca o non aderisca ad una associazione sindacale ovvero cessi di farne parte;
- b) licenziare un lavoratore, discriminarlo nella assegnazione di qualifiche o mansioni, nei trasferimenti, nei provvedimenti disciplinari, o recargli altrimenti pregiudizio a causa della sua affiliazione o attività sindacale ovvero della sua partecipazione ad uno sciopero.

Le disposizioni di cui al comma precedente si applicano altresì ai patti o atti diretti a fini di discriminazione politica, religiosa, razziale, di lingua o di sesso, di handicap, di età, di nazionalità o basata sull'orientamento sessuale o sulle convinzioni personali.

sotto l'impulso del diritto dell'Unione europea e delle direttive di seconda generazione, nella quale l'elemento intenzionale perde centralità e la discriminazione viene individuata sulla base della mera esistenza di una differenza di trattamento o di un effetto svantaggioso collegato a un fattore protetto, con correlato alleggerimento del regime probatorio e riconoscimento della possibile compresenza di motivi leciti e illeciti nell'atto datoriale.

In tale contesto, si distingue tra discriminazione diretta, configurabile quando un soggetto è trattato meno favorevolmente rispetto a un altro in situazione analoga; e discriminazione indiretta, che ricorre quando una disposizione o prassi apparentemente neutra produce o può produrre un particolare svantaggio per un gruppo protetto, spostando l'attenzione dalla condotta all'effetto e richiedendo una valutazione dell'impatto anche solo potenziale.

Mentre la discriminazione diretta presenta carattere tendenzialmente assoluto, salvo limitate deroghe legate alla sussistenza di requisiti essenziali e determinanti per lo svolgimento dell'attività lavorativa, la discriminazione indiretta ammette una possibile giustificazione ove la misura persegua una finalità legittima e sia sorretta da criteri di appropriatezza e necessità, secondo un giudizio di proporzionalità rimesso al giudice e fondato su elementi oggettivi.

La tutela antidiscriminatoria si estende, poi, agli ambiti della immigrazione e della genitorialità. Relativamente a questo ultimo, in particolare, i trattamenti sfavorevoli connessi a gravidanza, maternità o paternità integrano discriminazioni dirette, mentre eventuali (ulteriori) misure di tipo organizzativo possono dar luogo a discriminazioni indirette, il che indica un allargamento (o, quantomeno, una tendenza) della tutela verso una dimensione sostanziale dell'eguaglianza che tiene conto degli effetti concreti delle scelte organizzative e delle condizioni di lavoro²³.

Va detto, peraltro, che l'ordinamento equipara alla discriminazione altre situazioni, tra cui, ad esempio, l'ordine di discriminare, gli atti ritorsivi e le molestie, comprese quelle sessuali, definite in termini oggettivi come comportamenti idonei a ledere la dignità della persona e a creare un ambiente ostile, senza necessità di accertare l'intenzionalità. Nonché, risultano incluse nel sistema antidiscriminatorio, le discriminazioni potenziali o collettive, nelle quali la vittima non è necessariamente (e direttamente) individuabile,

²³ Sulle discriminazioni sul lavoro, nell'ampio contesto della trasformazione tecnologica, si consultino le Relazioni al XXI Congresso AIDLaSS reperibili sul sito <https://aidlass.it/le-relazioni-del-xxi-congresso-nazionale-messina-2024/>.

ma l'effetto dissuasivo o escludente è comunque rilevante, come nel caso di annunci o dichiarazioni discriminatorie, dal che emerge la rilevanza dell'idoneità lesiva, anche solo potenziale, della condotta.

5. Il divario di genere

Il divario di genere è un fenomeno multiforme che coinvolge disuguaglianze sociali, culturali e lavorative. Sebbene il *gender pay gap* (differenza di stipendio) sia l'indicatore più noto, il divario si estende alla bassa rappresentanza femminile nei vertici aziendali, alla disparità nella gestione del lavoro di cura (non retribuito) e a minori opportunità di carriera, alle tutele della donna dal punto vista dell'integrità fisica e psichica.

Come si è anticipato in apertura (par. 1-2), le donne in Europa e in Italia hanno difficoltà a raggiungere posizioni dirigenziali o di potere (cd. soffitto di cristallo), di conseguenza, si registrano tassi di occupazione femminile significativamente inferiori rispetto a quelli maschili.

Peraltro, le donne si fanno carico della maggior parte delle attività domestiche e di cura familiare (figli, anziani), il che, non solo limita il tempo disponibile per il lavoro retribuito, ma influisce sulla progressione di carriera, infatti, risultano sovrarappresentate in settori con salari medi più bassi (educazione, cura, servizi) e sottorappresentate in settori più redditizi come STEM (scienza, tecnologia, ingegneria, matematica²⁴. Inoltre, è molto frequente che lavorino a tempo parziale proprio per adempiere ai molteplici impegni familiari, e ciò incide sulla retribuzione percepita²⁵.

²⁴ *Infra*, nota successiva.

²⁵ In Italia il *gender pay gap* è del 40% circa (in meno) per le donne. Il *Global Gender Gap Report 2025* del *World Economic Forum* evidenzia che il divario complessivo di genere è colmato solo al 68,8%. Nonostante lievi progressi rispetto al 2024 (+0,3 punti), si stima che al ritmo attuale ci vorranno 123 anni per raggiungere la piena parità. Le aree più critiche sono la partecipazione economica e le opportunità (61% del *gap* colmato) e l'*empowerment* politico (22,9%). Le donne partecipano sempre di più all'istruzione terziaria, ma restano sottorappresentate nei ruoli dirigenziali: solo il 29,5% dei manager con laurea è donna. Inoltre, il 41,2% delle donne fa parte della forza lavoro globale, ma è ancora concentrato in settori meno remunerativi come istruzione e cura. Un altro fattore critico sono le interruzioni di carriera: le donne sono il 55% più propense degli uomini a sospendere il lavoro, spesso per periodi più lunghi, con effetti diretti sul reddito e sulla progressione professionale. Fonte: <https://asvis.it/notizie/2-23828/gender-pay-gap-in-italia-le-donne-guadagnano-fino-al-40-in-meno>.

In tale, vasto, ambito, difatti, emerge con forza il divario retributivo. Nonostante il principio della parità retributiva per lavoro di pari valore sia stato sancito già nel 1957 con il Trattato di Roma²⁶, tale disparità persiste ancora oggi. Alcuni miglioramenti, sebbene marginali, si sono registrati nel corso degli ultimi decenni.

Nel 2023, il divario retributivo medio nell'Unione europea si attesta intorno al 12%, con significative variazioni tra i diversi Stati membri. Alcuni paesi presentano livelli particolarmente elevati, come Lettonia, Austria, Repubblica Ceca, Ungheria e Germania, mentre altri, tra cui Italia, Belgio e Romania, mostrano valori più contenuti. È rilevante osservare come il divario non è uniforme, ma risulta influenzato da fattori istituzionali, economici e culturali specifici di ciascun contesto nazionale.

Le determinanti del divario retributivo di genere sono molteplici e interconnesse. In primo luogo, emerge il ruolo della segregazione occupazionale, sia orizzontale sia verticale. Da un lato, le donne risultano sovrarappresentate in settori tradizionalmente meno remunerati, come l'istruzione, la sanità e i servizi sociali; dall'altro, sono sotto-rappresentate nelle posizioni apicali e dirigenziali, che garantiscono retribuzioni più elevate. Anche quando raggiungono ruoli manageriali, le donne tendono a percepire salari inferiori rispetto ai loro omologhi maschili, evidenziando una persistente disuguaglianza all'interno delle stesse categorie professionali.

Un ulteriore fattore cruciale è rappresentato dalla diversa distribuzione del lavoro non retribuito. Le donne dedicano mediamente più tempo alle attività domestiche e di cura, con conseguenze dirette sulla loro partecipazione al mercato del lavoro. Questo si traduce frequentemente in un maggiore ricorso al lavoro part-time: circa il 30% delle donne nell'UE lavora a tempo parziale, contro una percentuale significativamente inferiore tra gli uomini. Tale condizione limita le opportunità di carriera, riduce l'accumulazione di esperienza lavorativa e incide negativamente sui livelli retributivi nel lungo periodo. Le interruzioni di carriera costituiscono un altro elemento determinante. Una quota rilevante di donne interrompe temporaneamente l'attività lavorativa per motivi legati alla maternità e alla cura dei figli, fenomeno che si verifica in misura nettamente su-

²⁶ L'art. 119 stabilisce l'obbligo di parità di retribuzione tra lavoratori di sesso maschile e quelli di sesso femminile. Tale principio è stato ribadito successivamente dalla Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori. Strasburgo, 9 dicembre 1989 (art. 16); dal Trattato sull'Unione Europea. 'Trattato di Maastricht' – 7 febbraio 1992 (art. 119); dal Trattato di Amsterdam (97/C 340/01). Trattato di Amsterdam che modifica il trattato sull'Unione Europea, i trattati che istituiscono le Comunità Europee e alcuni atti connessi (artt. 2-3, 13, 118-119).

periore rispetto agli uomini²⁷. Queste interruzioni comportano una perdita di reddito immediata e una penalizzazione cumulativa in termini di progressione professionale e salariale.

Il divario retributivo tende, inoltre, ad aumentare con l'età, riflettendo l'effetto cumulativo delle disuguaglianze lungo il ciclo di vita lavorativa. Differenze si riscontrano anche tra settore pubblico e privato, con quest'ultimo generalmente caratterizzato da disparità più marcate.

Dal punto di vista macroeconomico e sociale, la riduzione del divario di genere contribuirebbe a promuovere una maggiore equità, a ridurre il rischio di povertà femminile e a rafforzare la crescita economica complessiva.

Non a caso, infatti, in risposta a tali criticità, le istituzioni europee hanno introdotto una serie di misure volte a contrastare il fenomeno. Tra queste, assume rilievo la recente Direttiva (UE) 2023/970 che introduce un mutamento strutturale nel governo delle politiche retributive, imponendo, non tanto, nuovi principi sostanziali – già radicati nell'ordinamento europeo e nazionale, in particolare nell'art. 157 TFUE e nell'art. 37 Cost. – quanto un obbligo di esplicitazione, sistematizzazione e verificabilità degli stessi. Il fulcro della disciplina si colloca nella dimensione organizzativa dell'impresa, che diviene il vero terreno di emersione e gestione del rischio discriminatorio²⁸.

²⁷ Si vedano le misure introdotte dal decreto legislativo 30 giugno 2022, n. 105, contenente norme in materia di *Attuazione della direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019, relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la direttiva 2010/18/UE del Consiglio. (22G00114)*. Su cui, riguardo alle novità sui congedi parentali, e in generale sul problema della conciliazione tra lavoro e vita familiare, GAROFALO D., TIRABOSCHI M., FILÌ V., TROJSI A. (a cura di), *Trasparenza e attività di cura nei contratti di lavoro Commentario ai decreti legislativi n. 104 e n. 105 del 2022*, Modena 2023, in particolare Tomo 2, *Commento al decreto legislativo n. 105/2022 Strumenti per favorire la parità di genere e la conciliazione tra lavoro e vita familiare*; MILITELLO M., *Conciliare vita e lavoro*, Torino, 2020.

²⁸ In argomento si veda CALVELLINI G. (a cura di), *Tutela della trasparenza ed effettività del diritto alla retribuzione Dialogo tra accademia, parti sociali e operatori del diritto*, in *Quaderno della Rivista Diritti Lavori Mercati*, (2025), con i vari contributi ivi pubblicati; IZZI D., *Intersectional Discrimination under EU Directive 2023/970 and Beyond: Challenges and New Perspectives for European Equality Law*, in *Diritti Lavori Mercati International* 2 (2025), <https://www.ddllmm.eu/intersectional-discrimination-under-eu-directive-2023-970-and-beyond-challenges-and-new-perspectives-for-european-equality-law/>. Anteriormente alla Direttiva (UE) 2023/970, ZILLI A., *Parità di retribuzione per lavori di uguale valore: un passo avanti e uno di lato*, in *Diritto delle relazioni industriali* 2 (2021). Più ampiamente, in tema di salario, v. DELFINO M., *La Corte di giustizia 'salva' la Direttiva salari precisando le competenze dell'Unione europea*, <https://open.labourlawcommunity.org>

Il tratto più innovativo risiede nell'estensione degli obblighi alla fase preassuntiva e nella loro applicazione generalizzata, indipendentemente dalla dimensione aziendale. La trasparenza retributiva diventa, così, un requisito strutturale del processo di *recruiting*: l'obbligo di comunicare il *range* salariale presuppone una preventiva formalizzazione delle politiche retributive, trasformando una prassi spesso implicita in un sistema esplicito e documentato. In tale prospettiva, la costruzione di griglie retributive fondate su criteri oggettivi (competenze, impegno, responsabilità e condizioni di lavoro) si configura come condizione necessaria di *compliance*, oltre che come strumento di razionalizzazione interna e posizionamento competitivo sul mercato del lavoro.

La distinzione tra valore del ruolo e *performance* individuale emerge quale snodo concettuale centrale: la Direttiva non vieta differenziazioni retributive, ma ne richiede la giustificazione secondo criteri trasparenti e verificabili. Ne deriva una ridefinizione del potere discrezionale datoriale, che resta intatto nella sostanza ma viene sottoposto a un vincolo di tracciabilità e coerenza.

Sul piano delle fonti, la contrattazione collettiva continua a rappresentare il riferimento primario, specie alla luce della presunzione di conformità riconosciuta ai CCNL comparativamente più rappresentativi. Tuttavia, essa si rivela insufficiente rispetto alla crescente complessità organizzativa e alla diffusione di ruoli ibridi, imponendo un rafforzamento della contrattazione di secondo livello quale sede di adattamento concreto dei criteri di equivalenza e di classificazione. In questo quadro, la griglia retributiva aziendale si pone come strumento di raccordo tra norma legale, fonte collettiva e specificità organizzativa.

Particolare rilevanza assumono gli obblighi procedurali nella selezione del personale: neutralità degli annunci, divieto di indagine sulla storia retributiva e responsabilità nell'uso di strumenti algoritmici. La tutela si estende esplicitamente al candidato, configurando una anticipazione della protezione antidiscriminatoria già nella fase genetica del rapporto. Il meccanismo di inversione dell'onere della prova, attivabile anche per la sola violazione degli obblighi informativi, rafforza significativamente l'effettività della disciplina, ampliando il rischio legale per il datore di lavoro.

Un profilo critico riguarda la gestione della transizione tra lavoratori 'pre-trasparenza' e 'post-trasparenza'²⁹. L'introduzione di diritti informativi generalizzati, unita alla for-

²⁹ Per la trasparenza di genere, MILITELLO M., *Strategia Ue per la parità di genere 2020/2025* (10 febbraio 2022), in <https://www.italianequalitynetwork.it/strategia-ue-per-la-parita-di-genere-2020-2025/>; CASANO L., *Certificazione della parità di genere e trasparenza: riflessioni a margine della prima attuazione*

malizzazione delle griglie retributive, è destinata a far emergere disallineamenti storici, con possibili effetti redistributivi e aperture di contenziosi.

In conclusione, la Direttiva non si limita a imporre obblighi informativi, ma sollecita una trasformazione profonda della *governance* retributiva, imponendo alle imprese un passaggio da logiche implicite e frammentarie a modelli strutturati, trasparenti e difendibili.

5.1. ...anche nella sicurezza sul lavoro

Il divario di genere nella sicurezza sul lavoro³⁰ assume una connotazione peculiare. Il d.lgs. n. 81/2008 (Testo Unico sulla salute e sicurezza sul lavoro), riconosce le differenze di genere³¹ quale presupposto per una tutela effettiva della salute nei luoghi di lavoro. In tal senso va menzionato l'art. 28 del Testo Unico, che impone al datore di lavoro di valutare tutti i rischi, includendo espressamente quelli connessi al genere, all'età, alla provenienza e alla tipologia contrattuale, sebbene la valutazione dei rischi, di fatto, raramente si basa sulla dimensione di genere, piuttosto, essa affronta la sola questione relativa alla tutela della maternità.

Il legislatore del 2008 non presceglie il modello della neutralità, tipico del diritto antidiscriminatorio, che mira ad eliminare le disparità attraverso un trattamento uniforme, sul presupposto che l'assunzione come parametro generale del lavoratore maschile rischia di produrre effetti distorsivi in termini di uguaglianza sostanziale. Difatti, il Testo Unico riconosce la differenza di genere come criterio rilevante nella valutazione dei rischi e nella predisposizione delle misure di prevenzione, a partire dal linguaggio giuridico, laddove distingue espressamente tra 'lavoratori' e 'lavoratrici', contribuendo a rendere visibile la differenza di genere³².

L'uguaglianza viene così reinterpretata in chiave sostanziale e dinamica, come risultato di un processo che tiene conto delle differenze individuali e sociali. La differenza di

del sistema, in *Equal- Rivista di Diritto Antidiscriminatorio* 2 (2024) 161 ss. Ampiamente, ZILLI A., *La trasparenza nel lavoro subordinato. Principi e tecniche di tutela*, Pisa 2022.

³⁰ LAZZARI C., *Salute e lavoro: questioni di genere*, in *Rivista giuridica del lavoro* 2 (2021) 226 ss.; *Sicurezza e salute di genere [2023]*, ISL – *Igiene & Sicurezza del Lavoro*, numero monografico agosto 2023.

³¹ La Cgil ha messo in rilievo l'opportunità di adottare politiche di genere nell'ambito della sicurezza sul lavoro <https://www.nidil.cgil.it/guida-una-prospettiva-di-genere-su-salute-e-sicurezza/>.

³² VITALETTI M., *Sulla differenza di genere nel Testo Unico in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro*, in *Lavoro Diritti Europa* 1 (2025) 5 ss.

genere, lungi dal costituire un fattore di svantaggio, diventa un parametro selettivo per costruire politiche di tutela più efficaci.

Tra l'altro, ad orientare in questa direzione, è il concetto stesso di salute, recepito dal Testo Unico, nella sua accezione ampia, mutuata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, come stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, dal punto di vista dell'influenza delle differenze biologiche e socio-culturali, che la medicina di genere mette in risalto nell'ottica di favorire un approccio differenziato nella valutazione dei rischi³³.

Tuttavia, è qui, sul piano applicativo, che emergono le principali criticità. La valutazione dei rischi in ottica di genere è ancora poco diffusa, anzi, spesso risulta circoscritta a casi specifici, mentre rimangono trascurati aspetti fondamentali quali la progettazione degli ambienti di lavoro, l'adeguatezza dei dispositivi di protezione e le differenze nella risposta agli agenti nocivi.

La medicina di genere interviene a dare un contributo rilevante in quanto si configura come uno strumento utile ad individuare e analizzare i rischi in relazione alle differenze tra uomini e donne. Il riconoscimento istituzionale di questo approccio, avvenuto in Italia con la legge n. 3/2018 e, in sua attuazione, con l'adozione del Piano nazionale per la medicina di genere, rappresenta un passo importante verso una maggiore integrazione tra ambito sanitario e prevenzione nei luoghi di lavoro.

In tale ambito, peraltro, particolare attenzione è dedicata ai rischi psicosociali, che incidono in misura significativa sulla salute delle lavoratrici³⁴. Tali rischi derivano spesso da una cattiva organizzazione del lavoro, da condizioni di precarietà e da dinamiche relazionali problematiche, tra cui molestie e discriminazioni³⁵. Le donne risultano maggiormente esposte a tali fattori, anche a causa del cosiddetto 'doppio ruolo' di lavoratrici e caregiver, che comporta un sovraccarico fisico e psicologico. In questo contesto, la tutela della salute richiede un approccio olistico³⁶, con riferimento al ruolo delle istitu-

³³ ID., 6; v. anche LAFORGIA S., *La salute come indice di qualità del rapporto di lavoro*, in *Lavoro Diritti Europa* 1 (2025) 4 ss.

³⁴ Anche il Rapporto dell'Agenzia europea per la salute e sicurezza sul lavoro evidenzia che tali rischi possono colpire in modo sproporzionato le donne, che spesso si fanno carico di ulteriori responsabilità domestiche e di assistenza (EU-OSHA, Report 2026, *In che modo gli ispettorati del lavoro e i servizi di prevenzione contribuiscono al rispetto delle norme in materia di sicurezza e salute sul Lavoro*, 16).

³⁵ Su cui, CALAFÀ L., *Le politiche di prevenzione e contrasto alla violenza e alle molestie nel luogo di lavoro: una lettura giuslavoristica*, in WP C.S.D.L.E. 'Massimo D'Antona' .IT 493 (2025) 47 ss.

³⁶ VITALETTI M., *Sulla differenza di genere* cit. 11. Sulla opportunità di un approccio olistico si vedano i casi di studio relativi ai Paesi Bassi e alla Svezia, pubblicati su <http://osha.europa.eu>.

zioni e alla partecipazione degli attori del sistema di prevenzione, ma anche attraverso una rappresentanza equilibrata nei processi decisionali per garantire l'adozione di misure adeguate alle specificità dei lavoratori e soprattutto capaci di considerare l'interazione tra dimensione lavorativa e vita privata.

6. Verso un modello redistributivo. Breve nota conclusiva

Da quanto si è detto finora, tra interventi mirati a riconoscere e attuare la parità di genere, misure volte a ridurre il divario retributivo, politiche conciliative tra vita e lavoro, strumenti di sicurezza sul lavoro adeguati alle differenze di genere, nel complesso, emerge un quadro che ad oggi è ancora in via di costruzione, e che, anzi, per vari aspetti andrebbe progettato e programmato in maniera più coerente e sinergica con riferimento al contesto di implementazione sociale ed economico.

In questo quadro a poco servono, tra l'altro, interventi a pioggia, temporalmente circoscritti, come ad esempio i 'bonus mamme'³⁷ o altre forme di decontribuzione. Si tratta di misure di sostegno economico alle famiglie, basate su logiche di decontribuzione selettiva che non incidono sulle cause strutturali della disuguaglianza e non incentivano l'occupazione delle donne.

Il modello italiano resta tutt'oggi ancorato ad una cultura patriarcale – che attribuisce alle donne responsabilità familiari e carichi di cura – profondamente radicata anche nelle realtà metropolitane, sebbene evidenze empiriche mostrino come i tassi di natalità siano più elevati nei contesti caratterizzati da maggiore partecipazione femminile al lavoro, migliori condizioni occupazionali, adeguate infrastrutture sociali e una maggiore condivisione del lavoro di cura. Pertanto, l'adozione di metodi e strumenti correttivi (ad esempio, part-time, congedi parentali e altre misure conciliative, smart working, etc.) non affronta il problema alla radice, con conseguenze più che evidenti non solo in termini di scarsa presenza nel mercato del lavoro, ma anche sul versante demografico, giacché l'esclusione delle donne dal mondo del lavoro incide molto significativamente sul tasso di natalità, che, stando così le cose, sembrerebbe destinato a diminuire drasticamente³⁸. E da ciò consegue che l'obiettivo della parità sostanziale non può essere per-

³⁷ Introdotta dall'art. 1, commi 180-182, della legge 30 dicembre 2023, n. 213 (legge di bilancio 2024).

³⁸ I dati Istat sul decremento demografico mostrano il passaggio da circa 59 milioni di abitanti del 1° gennaio 2024 a 45,8 milioni del 2080. Il Mezzogiorno sarebbe la ripartizione geografica in cui l'in-

seguito solamente con l'ausilio di strumenti di diritto antidiscriminatorio, ma richiede un intervento sistemico di redistribuzione.

Com'è stato osservato, occorrono, in primo luogo, politiche pubbliche volte a promuovere una effettiva condivisione tra i generi delle responsabilità familiari, anche attraverso strumenti normativi che incentivino — o rendano strutturalmente conveniente — il ricorso ai congedi parentali da parte degli uomini, nonché mediante la predisposizione di servizi sociali adeguati (in particolare per l'infanzia e la non autosufficienza), in maniera da realizzare una diversa — e più equa — allocazione del lavoro di cura, tradizionalmente gravante sulle donne, per favorire una piena partecipazione femminile al mercato del lavoro in condizioni di uguaglianza³⁹.

In secondo luogo, il modello redistributivo investe la dimensione dei tempi di vita e di lavoro. Esso richiede una riorganizzazione complessiva dell'orario di lavoro e delle modalità di svolgimento della prestazione, tale da evitare che strumenti di flessibilità — quali il part-time o il lavoro agile — si traducano in fattori di segregazione occupazionale. La flessibilità, per essere coerente con l'obiettivo della parità, deve essere concepita come risorsa universalmente accessibile e non come dispositivo implicitamente destinato alla componente femminile della forza lavoro.

Un ulteriore profilo concerne la redistribuzione delle opportunità e delle risorse economiche. In questa direzione, le politiche pubbliche non dovrebbero limitarsi a misure compensative o categoriali (quali incentivi selettivi o decontribuzioni mirate), ma orientarsi verso interventi capaci di incidere sulle condizioni strutturali dell'occupazione femminile: qualità del lavoro, stabilità contrattuale, progressione di carriera e accesso alle posizioni apicali. La parità retributiva, in questa ottica, costituisce non un punto di arrivo isolato, ma parte di un più ampio riequilibrio delle condizioni materiali di accesso e permanenza nel lavoro.

Per concludere, è chiaro che le misure di diritto antidiscriminatorio sono insufficienti se non vengono calate in un contesto globale di riorganizzazione dei rapporti sociali ed economici, che investe congiuntamente il mercato del lavoro, il sistema dei servizi e la sfera familiare. Ma fare questo significa promuovere una vera e propria trasformazione

tensità del decremento demografico raggiungerebbe i livelli più alti, con una perdita di popolazione stimata pari a 7,9 milioni di abitanti entro il 2080. Fonte: <https://www.dite-aisre.it/linverno-demografico-in-italia-la-domanda-sociosanitaria-che-cambia/>.

³⁹ Sulla questione del lavoro femminile affrontata in ottica redistributiva, v., per tutti, CORAZZA, *Il lavoro delle donne?* cit.; SANLORENZO, *La situazione della donna nel diritto del lavoro* cit.

culturale⁴⁰, e il diritto del lavoro, in tale ottica, è chiamato a svolgere una importante funzione di orientamento attraverso la costruzione di istituti e politiche che rendano praticabile e socialmente diffusa una diversa organizzazione di ruoli, obblighi e possibilità di scelta.

⁴⁰ Sui vari aspetti della diseguaglianza di genere, non solo in chiave giuslavoristica, si consulti il volume di D'AMICO M., LIBERALI B., *Manuale di diritto delle donne*, Milano 2025.

L'eredità delle *dominae* pompeiane nelle sfide dell'imprenditoria femminile moderna

VALERIA CARRO

Università degli Studi di Napoli Federico II

Er sich nicht bewegt, spürt seine Fesseln nicht
Rosa Luxemburg

Abstract Attraverso un focus sulla vicenda umana e professionale di Eumachia e Giulia Felice e sul vivace scenario sociale ed economico della realtà pompeiana del II sec. d.C., il lavoro offre una panoramica sul percorso attraverso il quale le donne romane riuscirono ad affermare la propria indipendenza avvalendosi degli strumenti forniti dalla prassi per navigare tra le pieghe del diritto.

L'esperienza delle imprenditrici pompeiane risulta esemplare e significativa per le sfide dell'età moderna. Ciò alla luce delle conquiste e dei traguardi raggiunti dalle donne che si sono opposte per secoli a distorte dinamiche giuridiche, politiche e sociali finalizzate alla istituzionalizzazione del pregiudizio di genere e alla discriminazione strutturale. Basì, queste, delle logiche del patriarcato e delle disuguaglianze troppo spesso originate non soltanto da una consuetudine prevaricatrice, ma da istituti disciplinati dal diritto e legittimati dal consenso sociale.

Parole chiave Diritto romano, Imprenditrici romane, Disuguaglianza di genere.

Abstract By focusing on the personal and professional experiences of Eumachia and Julia Felix and the vibrant social and economic landscape of Pompeii in the 2nd century AD, this work offers an overview of the path through which Roman women succeeded in asserting their independence, leveraging the tools provided by practice to navigate the intricacies of the law. The experience of Pompeian women entrepreneurs is exemplary and significant for the challenges of the modern age. This is in light of the achievements and milestones achieved by women who, for centuries, resisted distorted legal, political, and social dynamics aimed at institutionalizing gender prejudice and structural discrimination. These dynamics were the foundations of patriarchy and inequalities, which too often originated not only from oppressive custom but also from institutions governed by law and legitimized by social consensus.

Keywords Roman law, Female entrepreneurs in ancient Rome, Gender inequality.

1. Alle origini della discriminazione di genere: la condizione delle donne in Roma antica

Al compimento dell'età pubere il diritto romano prevedeva che la volontà della donna dovesse essere integrata dall'*auctoritas* del tutore per l'amministrazione dei suoi beni¹ e l'autorizzazione degli atti giuridici più importanti².

La tutela, in quanto espressione della istituzionalizzazione del pregiudizio di genere e della discriminazione strutturale subita dalle donne a Roma, testimonia quanto sia stato complesso opporsi alle logiche del patriarcato³ e alle disuguaglianze originate non solo da una consuetudine prevaricatrice, bensì proprio da istituti disciplinati dal diritto e legittimati dal consenso sociale⁴. In Gaio *Institutiones* 1.144 si legge che era 'consentito ai genitori designare per testamento dei tutori per i figli in potestà: ai maschi impuberi e alle femmine impuberi e puberi anche se sposate. Gli antichi vollero, infatti, che le donne anche una volta raggiunta l'età adulta, fossero sottoposte a tutela per la leggerezza del loro animo'⁵.

Ciò è tanto più grave in quanto è evidente che dominasse a Roma l'accettazione e la normalizzazione di una disparità di condizione tra genere maschile e genere femminile: D. 1.5.9 (Pap. 31 *quaest.*) *In multis iuris nostri articulis deterior est condicio feminarum quam masculorum*. Le donne romane di duemila anni fa⁶, infatti, subivano pregiudizi e leggi che le rendevano invisibili⁷ a causa della *levitas animi* e

¹ ZANNINI P., *Studi sulla tutela mulierum*. I. *Profili funzionali*, Torino 1976; ID., *Studi sulla tutela mulierum*, II. *Profili strutturali e vicende storiche dell'istituto*, Milano 1979; ID., *Ancora sulla tutela mulierum. Brevi note in margine a una recensione*, in *Iura* 32 (1981) 146 ss.; ID., s.v. *Tutela (dir. rom.)*, in *ED* 45 (1992) 305 ss.

² Gai *Inst.* 1.143-193.

³ Gai *Inst.* 1.190.

⁴ SOLIDORO L., *Formazione e trasformazione dei diritti umani. Il contributo dell'esperienza romana e l'attuale uso della categoria persona*, in *TSDP* 12 (2019) 1 ss.; ALBANESE B., *Le persone del diritto privato romano*, Palermo 1979.

⁵ Gai *Inst.* 1.144. *Permissum est itaque parentibus liberis, quos in potestate sua habent, testamento tutores dare: masculini quidem sexus impuberibus, (feminini autem sexus impuberibus puberibusque, et tum quo) que cum nuptae sint. Veteres enim voluerunt feminas, etiamsi perfectae aetatis sint, propter animi levitatem in tutela esse.*

⁶ Gell. *Noct. Att.* 1.12.9; Plin. *Nat. Hist.* 14.13.89-90; Val. Max. *Fact.* 6.3.9.

⁷ GRILLONE A., *Exercitio negotiationum. La 'parità di genere' nella realtà imprenditoriale romana tra II e III secolo d.C.*, in *L'Osservatorio sul diritto di famiglia, Diritto e Processo*, 5.3 (2021) 866 ss.; HEMELRIJK

della *infirmetas sexus*⁸ loro attribuite e, di conseguenza, erano prevalentemente dedite al *lanificium* e alla *procreatio*⁹ per cui il silenzio e la castità rappresentavano le virtù femminili supreme¹⁰.

Per ragioni di *pudicitia* e decoro, di conseguenza, erano tecnicamente interdetti alle *mulieres* gli *officia civilia vel publica*¹¹: la donna non aveva *ius suffragii* e *ius honorum*, non poteva patrocinare in tribunale per terzi¹² né essere giudice¹³.

A Roma vigeva per le *mulieres* il divieto di avere eredi legittimi e la donna non poteva accedere all'eredità di valore superiore a centomila assi come prescritto dalla *lex Voconia*¹⁴.

E. A., *Women and Society in the Roman World. A Source book of Inscriptions from the Roman West*, Cambridge 2020; RAVIZZA M., *Pontefici e vestali nella Roma repubblicana*, Milano 2020; CANTARELLA E., *L'ambiguo malanno. La donna nell'antichità greca e romana*, Milano 2013; ID., *Passato prossimo. Donne romane da Tacita a Sulpicia*, Milano 2012; CENERINI F., *La donna romana. Modelli e realtà*, Roma 2013; QUADRATO R., *'Infirmetas sexus' e 'levitas animi': il sesso 'debole' nel linguaggio dei giuristi romani*, in *Scientia iuris e linguaggio nel sistema giuridico romano* (a cura di NISI F., ORTU R.), Milano 2002; GARDNER J. F., *Family and Familia in Roman Law and Life*, Oxford, 1998; ID., *Women in Roman Law & Society*, Londra 1986.

⁸ Cic. *Pro Murena* 12.27: *infirmetas sexus*; D. 27.10.9 (Nerat. 1 membr.), D. 22.6.9 pr. (Paul. *sing. de iur. et facti ignor.*), D. 48.16.1.10 (Marc. *sing. ad senat. cons. Turpill.*), D. 49.14.18pr. (Marc. *sing. de delat.*) *sexus infirmetas*; D. 16.1.2.2 (Ulp. 29 ad ed.): *sexus imbecillitas*; D. 16.1.2.3 (Ulp. 29 ad ed.): *infirmetas feminarum*; CI. 4.29.5 *infirmetas mulierum*; CI. 5.35.1: *sexum feminae infirmitatis*; Gai. 1.144, 1.190: *levitas animi*. Cfr. Arist. *Politica* 1.1260a.

⁹ Quint. *Inst. Orat.* 1.1.4-6; Cic. *Brutus* 58.211.

¹⁰ FASOLINO F., *Alcune considerazioni sul ruolo della donna nell'educazione della prole a Roma*, in *Lo spazio della donna nel mondo antico* (a cura di DEL TUFO M., LUCREZI F.), Napoli, 2019, 175 ss.; P. GIUNTI, *Il ruolo sociale della donna romana di età imperiale: tra discriminazione e riconoscimento*, in *Index* 40 (2012) 342 ss.; MERCOGLIANO F., *La condizione giuridica della donna romana: ancora una riflessione*, in *TSDP* 4 (2011) 1 ss.

¹¹ D. 5.1.12.2 (Paul. 17 ad ed.). *Non autem omnes iudices dari possunt ab his qui iudicis dandi ius habent: quidam enim lege impediuntur ne iudices sint, quidam natura, quidam moribus. natura, ut surdus mutus et perpetuo furiosus et impubes, quia iudicio carent. Lege impeditur, qui senatu motus est. Moribus feminae et servi, non quia non habent iudicium, sed quia receptum est, ut civilibus officiis non fungantur*; D. 50.17.2 pr. (Ulp. 1 ad Sab.). *Feminae ab omnibus officiis civilibus vel publicis remotae sunt et ideo nec iudices esse possunt nec magistratum gerere nec postulare nec pro alio intervenire nec procuratores existere*.

¹² D. 3.1.1.5 (Ulp. 3 ad ed.).

¹³ PEPPE L., *Civis Romana. Forme giuridiche e modelli sociali dell'appartenenza e dell'identità femminili in Roma antica*, Lecce 2016.

¹⁴ McCLINTOCK A., *La ricchezza femminile e la 'lex Voconia'*, Napoli 2022; BALESTRI FUMAGALLI M., *Riflessioni sulla lex Voconia*, Milano 2008. Cfr. Gai *Inst.* 2.274; Cic. *De rep.* 3.17.

Una conquista rilevante, per il raggiungimento dello stato di soggetto *sui iuris*, vale a dire, dell'autonomia e dell'affermazione dei propri diritti, si concretizzò solo con la legislazione sociale di Augusto, con la quale venne introdotto lo *ius liberorum*: una donna che avesse partorito tre figli, se ingenua, o quattro, se libertina, otteneva la piena capacità di agire ed era libera dal tutore¹⁵.

Tale conquista è la prova che il diritto riconoscesse l'autonomia solo come un traguardo raggiungibile attraverso un reale contributo indirizzato alla comunità sociale. Del resto, il diritto attribuiva lo *status* di soggetto *sui iuris* a chi apparteneva alla specie umana, era libero, cittadino romano e autonomo dal punto di vista familiare e, dunque, non soggetto a *patria potestas*, *manus* e *mancipium* altrui.

Un ulteriore traguardo fu raggiunto con i senatoconsulti Tertulliano, emanato in età adrianea e Orfiziano del 178 d.C. in quanto il primo consentì alle donne di diventare eredi del figlio defunto al ricorrere di specifiche condizioni, mentre il secondo consentì di lasciare la propria eredità ai figli¹⁶.

2. Voci oltre il silenzio: l'imprenditoria femminile nella Pompei del II sec. d.C.

La donna riuscì solo molto gradualmente a costruire la propria indipendenza e autonomia infrangendo sempre più spesso il proprio silenzio¹⁷ e gestendo patrimoni e attività familiari attraverso gli strumenti della prassi che le consentivano – ma soltanto di fatto – di inserirsi nella vita pubblica e sociale del tempo.

E ciò grazie all'abilità di *dominae* intraprendenti che furono capaci di controllare con sagacia e coraggio il regime patrimoniale coniugale, specie a Pompei centro di traffici e di intense interazioni sociali.

Sono proprio gli scavi di Pompei e le testimonianze epigrafiche a restituirci un'immagine sempre più audace delle donne, vale a dire quella di donne d'affari dinamiche, proprietarie terriere e leaders civiche capaci di amministrare patrimoni rilevanti.

Alcune donne di rango elevato o di spirito risoluto, difatti, riuscirono a navigare tra le pieghe del diritto per esercitare un controllo effettivo sulle proprie finanze, arrivando a

¹⁵ Gai *Inst.* 1.145.

¹⁶ D. 38.7. Cfr. PULITANÒ F., *Modelli successori ed equilibri familiari nel III d.C. tra giurisprudenza e costituzioni imperiali*, in *Tesserae Iuris* 4.1 (2023) 193 ss.

¹⁷ Esemplare è nelle fonti la vicenda di Ortensia: App. *B.C.* 4.32-34; Val. Max. 8.3.3.

gestire con profitto attività commerciali in qualità di proprietarie di officine di laterizi (*figlinae*), di commercianti di seta o di proprietarie di fondi agricoli.

Molte donne gestivano l'estrazione, la produzione e la vendita dell'argilla e avevano propri amministratori e operai producendo, così, ricchezza e rendendosi di fatto indipendenti dai mariti o dai padri nelle decisioni economiche¹⁸.

Non erano, pertanto, solo figlie o mogli, ma vere e proprie imprenditrici che avevano compreso che la capacità di generare reddito era l'unica vera garanzia contro la sotto-missione familiare. Attraverso la gestione del patrimonio – *peculium* o beni extra-dotati – esse riuscirono nel tempo a svuotare di significato la tutela maschile.

Per le imprenditrici romane, imparare un mestiere significava 'mettere il proprio bollo' sulla propria vita a dimostrazione che il lavoro non è solo un modo per sopravvivere, ma per esistere come individui. Ne sono testimonianza i bolli, vale a dire i marchi di fabbrica, detti *signacula*, impressi dai produttori e riportati alla luce dagli scavi archeologici. Tra i nomi femminili dell'antichità romana che emergono con chiarezza dalle fonti epigrafiche e archeologiche, quello di Eumachia e di Giulia Felice occuparono indubbiamente un posto di rilievo assoluto¹⁹.

Le storie di tali *dominae* pompeiane si inseriscono perfettamente nel processo di trasformazione della società che segnò l'età giulio-claudia e dimostrano che, nonostante le restrizioni giuridiche, alcune donne romane di censo elevato si adoperavano per godere di una significativa autonomia economica ergendosi a esemplare traino per tutta la comunità femminile.

Tali donne non erano semplici spettatrici, ma attrici attive che modellavano i settori dell'economia e, in particolare, dell'urbanistica.

La loro eredità risiede nell'aver dimostrato che l'intraprendenza non ha mai avuto genere, nemmeno duemila anni fa.

2.2. Eumachia

Eumachia non apparteneva ad una dinastia senatoriale, né proveniva dall'aristocrazia più antica di Roma.

La sua fortuna era rappresentata dal dinamismo sociale ed economico di Pompei tra la

¹⁸ ZANON G., *La capacità patrimoniale della donna. Tra realtà e apparenza giuridica*, Padova 2013.

¹⁹ CIARDIELLO R., *Donne imprenditrici a Pompei. Eumachia e Giulia Felice*, in *The material sides of marriage. Woman and domestic economies in antiquity* (a cura di BERG R.), Roma 2016.

fine del I secolo a.C. e i primi decenni del I secolo d.C.²⁰, una città in piena trasformazione sotto il principato augusteo.

Figlia di *Lucius Eumachius*, produttore di anfore e laterizi, Eumachia ereditò non soltanto un ingente patrimonio, ma anche una mentalità imprenditoriale che seppe sviluppare con notevole autonomia spingendosi ben oltre i confini del *lanam facere* e del *domum servare*.

Eumachia rappresenta l'apice dell'integrazione tra successo economico e prestigio sociale in qualità di sacerdotessa pubblica di Venere e matrona di una famiglia influente. Il matrimonio con un ricco proprietario terriero, Marco Numistrio Frontone, membro della facoltosa famiglia irpina dei Numistri, probabilmente legata alla pastorizia e alla produzione laniera nell'area degli Appennini lucani, consolidò ulteriormente la sua posizione economica²¹.

Proprio nel settore della lana, centrale nell'economia pompeiana, come dimostrato dalle numerose fulloniche scavate in città, Eumachia costruì la propria fortuna.

I *fullones*, gli artigiani addetti alla follatura e alla lavorazione dei tessuti, costituivano una corporazione potente e ben organizzata e, quindi, una delle realtà più influenti di Pompei. Non è un caso che furono proprio loro a dedicarle una statua onoraria, riconoscendola come patrona e benefattrice²².

La facoltosa pompeiana²³ fu raffigurata in atteggiamento di *pietas* secondo modelli greci tardo-classici (IV secolo a.C.) con capo coperto secondo canoni augustei; la statua era collocata nella cripta del suo edificio e cioè un luogo in asse simbolico con la statua della Concordia Augusta²⁴ e testimoniava come il suo potere non fosse solo formale, ma basato su un reale legame economico con le classi lavoratrici.

Il ruolo di Eumachia era la gestione delle filiere produttive e l'utilizzo del mecenatismo come strumento di consolidamento politico per il figlio, probabilmente *aedilis* nel 2 a.C. e duoviro a Pompei tra il 2 e il 3 d.C.

Il segno più evidente del suo potere resta, tuttavia, l'edificio monumentale che fece

²⁰ D'AVINO M., *La donna a Pompei*, Napoli 1969.

²¹ A. ROMANO, *Matrimonium iustum. Valori economici e valori culturali nella storia giuridica del matrimonio*, Napoli 1996.

²² A. CIRAFICI A., MELILLO L. (a cura di), *I saperi di Eumachia al Museo Archeologico Nazionale di Napoli. Antichi tessuti, nuovi racconti*, Torino 2023.

²³ CASTRÉN P., *Ordo populusque pompeianus. Polity and Society in Roman Pompeii*, Roma 1975.

²⁴ ZANGEMEISTER C. (a cura di), CIL, X, 813, Barolini 1871, 99.

erigere nel foro di Pompei in piena età augustea e ristrutturare dopo il terremoto del 62 d.C.

Questo spazio non era solo un monumento alla sua *pietas*, ma un centro nevralgico per il commercio della lana, degli schiavi e per le vendite all'asta di prodotti diversi²⁵.

Costruito per propaganda elettorale e aderente ai modelli augustei, questo si inseriva nel complesso di edifici dedicati al culto imperiale²⁶ in quanto simile nella forma all'*Augusteum* di Ercolano e ispirato al *Porticus* di Livia a Roma fatto costruire da Augusto nel 7 a.C. in onore della moglie sul luogo dove sorgeva il palazzo di Publio Vedio Pollione. L'edificio mostra segni di particolare bellezza e qualità soprattutto per le decorazioni che riprendevano temi cari all'ideologia augustea quali l'elogio di Romolo ed Enea e le numerose basi delle statue che imitano la 'galleria di *summi viri*' realizzata nel Foro di Augusto a Roma.

L'interno dell'edificio era delimitato da un portico a tre braccia e al centro del lato breve, in asse con l'ingresso, era posta la sopraddeata statua della Concordia Augusta che nelle fattezze del volto e della capigliatura rappresentava Livia.

Su di esso furono incise due iscrizioni: una sulla facciata dell'ingresso che dà sul Foro e l'altra sulla porta che si apre sul lato sud dell'edificio in via dell'Abbondanza²⁷.

L'edificio di Eumachia si mostra, pertanto, uno dei complessi più imponenti affacciati sulla piazza pubblica, articolandosi in un ampio *chalcidicum* (portico d'ingresso), una vasta cripta e un grande cortile porticato.

L'iscrizione dedicatoria, ancora oggi leggibile, recita: *Eumachia L(uci) f(ilia) sacerdos(um) publ(ica) nomine suo et M(arci) Numistri Frontonis fili chalcidicum, cryptam, porticus Concordiae Augustae Pietati, sua pecunia fecit eademque dedicavit*: Eumachia, figlia di Lucio, sacerdotessa pubblica, a nome suo e a nome del figlio Marco Numistrio Frontone, con il suo denaro costruì e dedicò alla Concordia e alla Pietà Augusta il calcidico, la cripta e i portici²⁸.

Il riferimento alla *Concordia Augusta* e alla *Pietas Augusta* rivela un'adesione esplicita

²⁵ CANTARELLA E., *Qualche considerazione sul lavoro femminile a Pompei*, in *Saitabi* 49 (1999) 259 ss.

²⁶ CENERINI F., *Dive e donne. Mogli madri figlie e sorelle degli imperatori romani da Augusto a Commodo*, Imola 2009; RODRÌGUEZ LÒPEZ R., BRAVO BOSCH M. J. (a cura di), *Mulieres en tiempos de Augusto: realidad social e imposición legal*, Valencia 2016.

²⁷ MARINI A., *Il sepolcro di Eumachia*, in BELLI C., (a cura di), *Amedeo Maiuri. Mestiere di archeologo*, Milano 1987, 207 ss.

²⁸ SPANO G., *L'edificio di Eumachia in Pompei*, in *RAAN* 36 (1961) 5 ss. Per le fonti ZANGEMEISTER C. (a cura di), *CIL*, X, 810-811, Barolini 1871, 99.

all'ideologia imperiale. Eumachia si inseriva consapevolmente nel nuovo ordine politico promosso da Augusto, rafforzando il prestigio proprio e della propria famiglia attraverso la lealtà al *princeps*.

Il modello femminile cui guardava era chiaramente Livia Drusilla, moglie di Augusto, esempio paradigmatico di matrona virtuosa e figura centrale nella propaganda del regime. Le acconciature dei ritratti attribuiti a Eumachia ricalcano, del resto, quelle di Livia, secondo un linguaggio visivo che traduceva l'imitazione politica in stile personale. In una società in cui la partecipazione femminile alla vita pubblica era formalmente limitata, inoltre, il sacerdozio rappresentava uno dei pochi canali di visibilità e legittimazione. Come *sacerdos publica*, infatti, Eumachia poteva presiedere culti ufficiali e intervenire nel tessuto urbano con atti di evergetismo²⁹.

Eumachia fu molto rispettata innanzitutto dai suoi operai, i *fullones*, poiché non cercava di sfruttarli, bensì li difendeva e faceva in modo che i loro diritti fossero rispettati impersonificando, in definitiva, una moderna imprenditrice pronta a farsi valere.

La sua esperienza e la sua saggezza erano ampiamente riconosciute come risulta testimoniato dalla scritta riportata sotto la sua statua: *Eumachiae l f sacerdos puld fullones*: Eumachia, figlia di Lucio, pubblica sacerdotessa della Venere pompeiana, dai lavandai. La storia di Eumachia si interrompe bruscamente con l'eruzione del Vesuvio nel 79 d.C. che seppellì Pompei sotto ceneri e lapilli, immortalando nel tempo anche l'immagine di questa donna straordinaria.

Eumachia non fu un'eccezione isolata nel panorama romano, ma rappresenta uno dei casi maggiormente documentati di ascesa femminile attraverso ricchezza, religione e patronato civico.

La sua storia testimonia che, nella provincia italica dell'Impero, il potere potesse declinarsi anche al femminile, purché sapientemente intrecciato con le strutture economiche e l'ideologia dominante del principato augusteo.

2.2. Giulia Felice

Se Eumachia incarna l'élite istituzionale, Giulia Felice rappresenta l'imprenditoria pragmatica e innovativa.

²⁹ GRINALDI M., *Ritrovata la statua di Concordia dall'edificio di Eumachia a Pompei*, in *Eutopia* serie 3.1-2 (2003) 33 ss.

Alla sua famiglia appartennero un duumviro, *L. Iulius Ponticus*³⁰, un edile, *Ti. Iulius Rufus*³¹, e tre candidati alle cariche municipali: *M. Iulius Simplex*, *Iulius Modestus* e *C. Iulius Polybius*³².

Giulia Felice era proprietaria terriera, proprietaria dell'intera *insula* IV della *Regio* II di Pompei, situata lungo la via dell'Abbondanza a nord della palestra (scavata nel periodo 1754-57, portata alla luce nel periodo 1933-34 e liberata nel 1951-1952) e manager del settore terziario per cui è evidente che combinasse in modo proficuo ampia visione commerciale e rigore contrattuale.

Domina di una delle ville più ampie della città³³, pertanto, decise di frazionare la sua proprietà per trasformarla in un complesso polifunzionale di lusso, mostrando uno spiccato intuito per le dinamiche del mercato del suo tempo.

Il devastante terremoto del 62 d.C., infatti, aveva provocato una grave crisi abitativa e Giulia Felice intuì il potenziale del mercato immobiliare in una città in piena ricostruzione.

Ristrutturò, pertanto, i *praedia* danneggiati; ne riservò una parte a scopi abitativi della famiglia, mentre il resto della struttura, così come le botteghe, vennero date in affitto. Destinò, infatti, i locali che si affacciavano sulla via dell'Abbondanza a commercianti esterni, incassando canoni fissi. Creò alloggi di diverse metrature per attirare inquilini facoltosi rimasti senza casa.

Lo stesso quartiere termale fu aperto al pubblico per colmare l'assenza di strutture termali, danneggiate a seguito dell'evento sismico. Giulia Felice, infatti, sagacemente restaurò il *balneum* perché a seguito del terremoto solo la sezione maschile delle terme del Foro era stata riparata, mentre erano in corso di restauro le terme Stabiane e in costruzione le nuove terme centrali³⁴.

³⁰ ZANGEMEISTER C. (a cura di), CIL, X, 827, Barolini 1871, 100.

³¹ ZANGEMEISTER C. (a cura di), CIL, X, 801, Barolini 1871, 98.

³² ZANGEMEISTER C. (a cura di), CIL, IV, 711, Barolini 1871, 50. Cfr. CASTRÉN P., *Ordo populusque pompeianus* cit. 178.

³³ Nel I secolo a.C. la casa era stata ampliata grazie all'accorpamento dell'insula confinante: la strada che divideva le due insule venne, quindi, soppressa e per consentire una migliore viabilità verso l'anfiteatro fu ampliato il vicolo successivo.

³⁴ AVAGLIANO A., *Tripode con braciore*, in LA ROCCA E., PARISI PRESICCE C., LO MONACO A., GIROIRE C., ROGER D. (a cura di), *Augusto. Catalogo della mostra*, Milano 2013; PAGANO M., PRISCIANDARO R., *Studio sulle provenienze degli oggetti rinvenuti negli scavi borbonici del regno di Napoli*, Napoli 2006; FRÖHLICH T., *Lararien und Fassadenbilder in den Vevvustädten* Mainz 1991; BOYCE G. K., *Corpus of the*

Giulia Felice ebbe, pertanto, il merito di intuire il potenziale del mercato trasformando la sua enorme proprietà in un'impresa immobiliare e commerciale d'avanguardia per l'epoca³⁵.

Non attendeva i clienti, ma li cercava con un annuncio scritto in rosso sulla facciata, a dimostrazione della sua audacia ed intraprendenza.

L'annuncio specificava una clausola fondamentale per cui i contratti avevano durata di cinque anni e, dunque, fornivano una stabilità finanziaria a lungo termine.

L'avviso di affitto³⁶ fu rinvenuto, nel febbraio 1756, in una *proscriptio locationis*, posta sulla parete esterna dell'edificio in prossimità dell'ingresso alle terme (n. 6 su via dell'Abbondanza) che testimonia la nuova fruizione dei *praedia* e che recita:

*In praedi(i)s Iuliae Sp(uri)i f(iliae) Felicis locantur balneum venerium et nongentum tabernae pergulae cenacula ex idibus Aug(ustis) primis in idus Aug(ustas) sextas annos continuos quinque. S(i) Q(uinquennium) D(ecurrerit) L(ocatio) E(rit) N(udo) C(onsensu)*³⁷.

In quanto figlia di Spurio, non aveva un'origine aristocratica e operava, probabilmente, attraverso un procuratore o sfruttando le maglie della legge.

L'iscrizione porta il suo nome, il che indica che la reputazione commerciale e la firma finale spettavano a lei.

Il testo è stato oggetto di varie interpretazioni³⁸.

Il termine *praedium* può indicare tanto una proprietà rurale quanto una proprietà urbana. L'area della casa, infatti, occupava meno della metà dell'*insula*, mentre il resto, delimitato da bassi muri di cinta, era coltivato ad orto.

La casa, oltre a botteghe con ammezzati e piani superiori accessibili direttamente dalla strada, era composta da una parte privata, cioè quella riservata alla proprietaria, e una

Lararia of Pompeii, Roma 1937; HELBIG W., *Wandgemälde der vom Vesuv verschütteten Städte Campaniens*, Leipzig 1868; PIRANESI F., *Antiquités de la Grande Grèce aujourd'hui royaume de Naples*, Paris 1807.

³⁵ MAIURI A., *Giulia Felice gentildonna pompeiana*, in BELLI C. (a cura di), *Amedeo Maiuri. Mestiere di archeologo*, Milano 1987, 199 ss.

³⁶ SAMPAOLO V., *Avviso di locazione*, in DONATI A. (a cura di), *Romana pictura*, Milano 1998, 3055.

³⁷ ZANGEMEISTER C. (a cura di), CIL, IV, 1136, Barolini 1871, 66.

³⁸ SAMPAOLO V., *Pompei. Pitture e mosaici*, II, Roma 1991, 184 ss.; PARSLow C. C., *Rediscovering Antiquity. Karl Weber and the Escavation of of Herculaneum, Pompei and Stabiae*, Cambridge 1998, 37 ss.; MASTROROBERTO M., *I praedia di Giulia Felice*, in D'AMROSIO A., GUZZO P.G., MASTROROBERTO M. (a cura di), *Storie da un'eruzione. Pompei, Ercolano, Oplontis*, Milano 2003, 386 ss.; PESANDO F., GUIDOBALDI M. P., *Gli ozi di Ercole. Residenze di lusso a Pompei ed Ercolano*, Roma 2006.

pubblica, data in affitto, comprendente anche il complesso termale aperto alla popolazione e il giardino, il tutto in un'unica soluzione di continuità.

Il *balneum* aveva l'ingresso principale su via dell'Abbondanza e introduceva ad un atrio con portico che serviva anche da vestibolo d'attesa con panche e stanzini accessori per gli addetti alla custodia, mentre dal grande ambiente rustico adiacente si accedeva al *praefurnium* e alle caldaie, la cui manutenzione – assieme all'approvvigionamento idrico e alla pulizia – costituiva una delle attività essenziali alla gestione complessa delle terme.

Tale gestione, infatti, richiedeva competenza e pragmatismo anche in considerazione della necessità di coordinare il personale costituito da schiavi e liberti.

Il *balneum* era particolarmente lussuoso ed era composto dall'*apodyterium* con vasca utilizzata come *frigidarium*, dal *tepidarium*, dal *calidarium* e, inoltre, dal *laconicum*; tutte e tre le stanze del bagno caldo avevano pavimenti con *suspensurae* e pareti concamerate.

Il complesso termale nella iscrizione era connotato da due aggettivi: *venerium* e *nongentum*.

Inizialmente si ritenne che il primo termine indicasse un ambiente riservato ai piaceri di Venere per cui parte della dottrina³⁹ ritenne che il *balneum* prendesse il nome da tale divinità.

Va ricordato, tuttavia, che l'archeologo Della Corte⁴⁰ attribuì *venerium* alla *juventus* pompeiana e leggendo *venerium* come corrispondente a *veneriorum* ritenne che *balneum* fosse riservato alla *juventus pompeiana* e che l'edificio fosse un ginnasio/palestra. In ordine al secondo termine questo avrebbe potuto indicare il numero di *tabernae* in affitto e cioè novecento, ma Maiuri⁴¹ riferendosi a Plinio *Nat. Hist.* 33.2.3 ritenne che *nongentum* significasse, in quanto riferito a *balneum*, bagno adatto a persone di riguardo in quanto *nongenti* erano i funzionari incaricati di sorvegliare le urne delle elezioni. Del resto nella *proscriptio* dell'*insula Arriana Polliana* i *cenacula* in locazione erano detti *equestria* cioè degni dei cavalieri.

³⁹ ZANGEMEISTER C. (a cura di), CIL, IV, 1136, Barolini 1871, 66.

⁴⁰ DELLA CORTE M., *Scavi sulla Via dell'Abbondanza (epigrafi inedite)*, Roma 1927; Id., *Juventus*, Arpino 1924.

⁴¹ MAIURI A., *Il balneum venerium. Commento alla proscriptio locationis*, in BELLI C. (a cura di), *Amedeo Maiuri. Mestiere di archeologo*, Milano 1987, 555 ss.; ZANGEMEISTER C. (a cura di), CIL, IV, 1136, Barolini 1871, 66.

Di certo Giulia Felice esigeva una clientela d'élite disposta a pagare prezzi più alti per evitare la folla delle terme pubbliche romane, garantendo così un ambiente esclusivo e sicuro. Di conseguenza, ogni riferimento non era solo una nota di decoro, ma una precisa scelta di posizionamento sul mercato.

I due termini indicherebbero, pertanto, l'eleganza e l'essere degno di gente di riguardo del luogo, anche se tale endiadi non sarebbe indicata per una *proscriptio* ove era fondamentale l'incisività del messaggio e la concisione.

Qualunque sia l'interpretazione letterale, sulla base di una glossa di Servio all'Eneide 8.387-89, si può anche ipotizzare che con *venerium* si debba intendere *calidum* e che le terme sarebbero state definite, così, calde e custodite.

A riprova dell'intento di assicurare un servizio di lusso, comunque, all'interno della sua proprietà, sono stati ritrovati raffinati affreschi quasi a voler offrire ai suoi inquilini e clienti un'esperienza immersiva nella vita pompeiana, pur restando nel comfort della sua villa.

Superato l'ingresso, infatti, si accedeva all'atrio che presenta decorazioni pittoriche in quarto stile⁴² il cui pregio è indubbio come è evidente nell'affresco che rappresenta gli attributi di Dioniso: la pantera, il tamburello, la cista con *rython* e una coppa di vino.

L'atrio presentava un pavimento a mosaico nero con l'inserito di alcune tessere bianche: al centro era posto un piccolo *impluvium* in marmo; dall'ambiente si accedeva a un corridoio per zone di servizio e al giardino.

Questo si estendeva per 3.300 metri quadrati, era formato da quattro rettangoli delimitati da una bassa recinzione in legno ed era racchiuso da un lato con un portico a pilastri marmorei e dall'altro con rustici pilastrini posti a sostegno di un pergolato con statuette e getti di fontana.

Ciò secondo Maiuri avrebbe dimostrato che il giardino non fosse usato come palestra che era invece nell'area scoperta ad est delle terme presso la *natatio* all'aperto.

Le *tabernae* in affitto sono identificabili una presso l'angolo tra via dell'Abbondanza e il vicolo occidentale (via dell'Anfiteatro) e l'altra al n. 7 del decumano dotata di triclinio e mensa. A queste erano associate le *pergulae* usate come ammezzato di deposito ed esposizione di merce e spesso per i servi.

⁴² MANN 8795 *Praedia di Iulia Felix* 2.2.4. Cfr. SAMPAOLO V., *Pompei, Pitture e mosaici*, II, Roma 1991, 251 ss.; BROGANTINI I., SAMPAOLO V. (a cura di), *La pittura pompeiana*, Napoli 2009, 502 ss.

Quanto ai *cenacula* sono da riconoscere negli ambienti posti al piano superiore il cui accesso era dal vicolo occidentale (nn. 6-7)⁴³.

L'accesso alla parte abitativa della casa avveniva direttamente dal giardino oppure da un ingresso secondario posto nel vicolo di Giulia Felice: in prossimità di quest'ultimo, la facciata era decorata con un affresco che riproduceva dei rettangoli delimitati da strisce di colore rosso e un fondo bianco.

Il quartiere termale dei *praedia* di Giulia Felice aveva ingresso autonomo direttamente da via dell'Abbondanza: sulla facciata furono ritrovati nel febbraio 1756 numerosi affreschi elettorali eseguiti con caratteri rossi; sulla stessa parete anche una nicchia utilizzata come larario.

Restarono esclusi dalla locazione di Giulia Felice gli ambienti del settore sud occidentale, costituente il quartiere d'abitazione e il quartiere del giardino con le stanze che vi si affacciano sul lato ovest.

L'ingresso su via dell'Abbondanza che conduceva solo alle terme era elegante e abbellito da un portale con semicolonne in laterizio e quadri figurati incassati in telai di legno⁴⁴, mentre l'accesso al giardino avveniva attraverso una ampia stanza terranea.

L'ingresso al quartiere di abitazione sul vicolo occidentale n. 10, invece, appariva umile e angusto e non collegato al giardino. Ciò era dovuto, probabilmente, al fatto che solo la casa fu danneggiata dal terremoto del 62 d.C. e così Giulia Felice ampliò il *balneum* per uso pubblico unendogli le parti commercialmente più utili quali *tabernae*, *pergulae* e *cenacula*.

Considerando i riferimenti isiaci e il fatto che gli ambienti in locazione erano troppi e costosi si ritenne che solo una cooperazione potesse prenderli in fitto e, in particolare, la Corporazione degli Isiaci⁴⁵. La *proscriptio*, tuttavia, elenca le singole parti in fitto, ma non specifica che gli ambienti dovessero essere fittati unitamente quanto piuttosto che erano soggetti allo stesso tipo di accordo di locazione e non fa cenno del costo.

Si suppose anche che Giulia Felice gestisse un lupanare come quello di Asellina, ma nessun graffito fa riferimento ad attività di meretrice⁴⁶.

⁴³ PURSON F., *Mietwohnungen in Pompeji und Herculaneum. Untersuchungen zur Architektur, zum Wohnen und zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der Vesuvstädte*, in *Studien zur Antiken Stadt*, 5, Monaco 1999, 15 ss.

⁴⁴ MAIURI A., *Picturae ligneis formis inclusae Note sulla tecnica della pittura campana*, in *Rend. Linc.* 7.1 (1940) 138 ss.

⁴⁵ PESANDO F., GUIDOBALDI M. P., *Pompeii, Oplontis, Ercolano, Stabiae*, Roma-Bari 2025, 145 ss.

⁴⁶ VARONE A., *Titulorum graphio exaratorum qui in CIL vol. 4. Collecti sunt: imagines*, Roma 2012.

Alla fine, anche la sua storia fu sepolta sotto una coltre di materiali piroclastici durante l'eruzione del Vesuvio del 79 d.C.

3. Conclusioni

In conclusione, donne come Eumachia e Giulia Felice, seppure vissute in una realtà sociale e giuridica complessa per il genere femminile, furono vere e proprie imprenditrici capaci di gestire attività commerciali, operai, contratti.

In Eumachia è possibile riscontrare una strategia imprenditoriale che utilizzava un approccio istituzionale, politico e, in fondo, anche filantropico che aveva nel corporate image e nell'influenza sociale il suo punto di forza. Eumachia mostra di avere una identità distintiva e una personalità decisa nella sua attività di imprenditrice fatta di valori civici, competenze e abilità gestionale dei lavoratori.

La patrona dei *fullones* aveva compreso, infatti, che per consolidare il proprio potere economico doveva legarsi alla spina dorsale produttiva della città. Oggi diremmo che attuò un *networking* strategico curando la partnership nel creare un'alleanza di mutuo beneficio con i principali attori del mercato locale.

Ne è prova il finanziamento della costruzione del monumentale edificio che porta il suo nome nel Foro di Pompei. Questa enorme opera pubblica non era solo espressione di filantropia, ma un'operazione di posizionamento politico e sociale. Ciò è evidente nella fedeltà mostrata alla famiglia imperiale di Augusto con il riprodurre lo stile di Livia Drusilla e nell'offerta alla corporazione di *fullones* di uno spazio per il commercio che rappresentava ciò che oggi si definisce Corporate Social Responsibility (CSR).

Sapeva quanto contasse la visibilità. La statua che i *fullones* le dedicarono nell'edificio e che oggi ammiriamo al MANN (inv. 6232) di Napoli è la testimonianza visiva di una reputazione aziendale e sociale, solidissima espressione di quello che si definisce attualmente *personal branding*.

In Giulia Felice, invece, va riscontrato un esempio di resilienza e capacità di diversificazione delle entrate nel trasformare la propria rendita passiva in *business* scalabile e multi-servizio. Il suo approccio strategico fu commerciale e orientato al profitto con attenzione all'ottimizzazione delle risorse e al problem solving.

Se Eumachia rappresenta l'imprenditoria istituzionale e aristocratica, Giulia Felice, figlia di un liberto o comunque di una famiglia di commercianti, gli Spurii, incarna lo spirito di iniziativa privato e il pragmatismo. Dopo il devastante terremoto del 62 d.C.,

che mise in ginocchio l'economia pompeiana e creò una gravissima crisi abitativa, Giulia Felice, infatti, ideò una strategia immobiliare diversificando il rischio e attuando un esempio di real estate.

Possedeva, come dettagliatamente descritto sopra, una proprietà immensa, i *praedia*, che occupava un intero isolato e, per questo, decise di ristrutturare e frazionare la sua *domus*, trasformandola in un complesso multifunzionale da mettere a rendita.

La stessa iscrizione realizzata sulla facciata costituiva una insegna di locazione che aveva la funzione di un cartello pubblicitario.

Giulia Felice mostrò una profonda capacità di adattamento al mercato che oggi definiamo pivot aziendale: di fronte a una crisi catastale provocata dal terremoto importò, infatti, un nuovo modello di business comprendendo la nuova domanda del mercato sottesa al bisogno di alloggi e servizi.

I suoi *praedia* offrivano tre servizi distinti: real estate/locazione in quanto si affittavano negozi ed appartamenti; wellness & leisure in quanto si offriva un servizio di terme private aperte al pubblico (monetizzando la temporanea chiusura di quelle pubbliche del Foro) e food & hospitality in quanto si offriva una taverna/locanda per i clienti delle terme e i passanti.

Specificando nell'annuncio che i servizi erano per persone perbene (*venerium*/referenziate), la *domina* pompeiana attuò una precisa strategia di marketing, collocando il suo *brand* su una fascia medio-alta per garantire la sicurezza e il decoro del suo stabile attuando, in definitiva, una politica di targeting e posizionamento.

Eumachia e Giulia Felice incarnano, pertanto, due anime diverse, ma complementari, dell'imprenditoria moderna.

Entrambe dimostrano che l'indipendenza economica e il coraggio di cambiare la realtà è sempre stata la chiave per la libertà decisionale. Non avendo accesso alle magistrature politiche in quanto donne, usarono l'economia, il patrimonio e l'ingegno per diventare leader indiscusse della loro comunità, lasciando un'impronta che la lava del Vesuvio ha custodito fino a noi e costituendo un'eredità preziosa per un futuro consapevole ed informato dell'imprenditoria femminile moderna.

Note sulla tutela dei diritti delle donne tra formazione, lavoro e imprenditoria

RITA LOMBARDI

Università degli Studi di Napoli Federico II

Abstract Il contributo analizza il tema del lavoro femminile evidenziando le persistenti disuguaglianze che incidono sull'accesso e sulla valorizzazione professionale delle donne, nonostante le previsioni costituzionali e i recenti interventi legislativi operati anche sul piano processuale. Particolare attenzione è riservata al ruolo della formazione quale strumento fondamentale di emancipazione e crescita sociale delle donne. Si richiamano inoltre alcune figure femminili del passato, il cui esempio continua a rappresentare un modello di impegno, autonomia e progresso nella promozione dei diritti della personalità nonché della costante partecipazione delle donne alla vita lavorativa e culturale.

Parole chiave Parità di genere, Lavoro femminile, Formazione, Cultura.

Abstract This paper analyses the issue of women's employment, highlighting the persistent inequalities that continue to affect women's access to the labour market and their professional advancement, despite constitutional provisions and recent legislative measures, including those at the procedural level. Particular attention is paid to the role of education as a fundamental tool for emancipation and social development. Reference is also made to importance of certain women from the past, whose example continues to serve as a model of commitment, autonomy and progress in promoting women's rights and their participation in working and cultural life.

Keywords Gender equality, Women in the workplace, Education, Culture.

1. Il ruolo delle donne nel mondo del lavoro

Una riflessione interdisciplinare sul tema dell'imprenditoria femminile, sviluppata attraverso il dialogo tra storia, diritto ed economia, consente di osservare da diverse angolazioni il ruolo della donna nella società contemporanea, con particolare riguardo alla dimensione lavorativa e familiare, ossia con riguardo alla duplice funzione che, di regola, ella svolge nella quotidianità.

In siffatta prospettiva, il tema delle pari opportunità non si esaurisce nella mera proclamazione formale del concetto di uguaglianza, ma impone una più ampia considerazione delle condizioni concrete che consentono l'effettivo accesso delle donne al lavoro e all'esercizio dei loro diritti fondamentali.

L'attenzione verso tali profili, invero assai problematici, assume nell'epoca attuale una valenza particolarmente significativa, anche alla luce dell'accresciuta centralità del tema delle pari opportunità all'interno delle istituzioni universitarie e del dibattito pubblico. Non è casuale che la riflessione contemporanea sia sempre più orientata a valorizzare il rapporto tra tutela dei diritti, autonomia economica e partecipazione femminile ai processi decisionali.

Particolare rilievo assumono, allora, le testimonianze istituzionali e professionali provenienti da donne che hanno raggiunto posizioni apicali nel mondo accademico, giudiziario, culturale e sociale. La presenza femminile in ruoli di alta responsabilità, sebbene ancora limitata dà riscontro della progressiva trasformazione del contesto sociale e lavorativo, di un profondo cambio culturale che, pur lentamente, muove dal passato.

2. Formazione e accesso ai diritti: la conoscenza come strumento di libertà

La contemporaneità, frequentemente descritta dalla sociologia attraverso la categoria della 'società liquida', elaborata da Zygmunt Bauman, si caratterizza per la progressiva instabilità e superfluità delle relazioni sociali, lavorative e familiari, nonché per la continua trasformazione dei modelli di riferimento economici e produttivi.

La precarizzazione dei percorsi lavorativi e l'accelerazione tecnologica vanno allora visti come fattori che potrebbero incidere sulla condizione femminile, aggravando fenomeni di marginalizzazione economica e di discontinuità professionale.

In tale contesto, la formazione assume un ruolo centrale, poiché consente alla persona di acquisire strumenti di adattamento e consapevolezza indispensabili per affrontare i rapporti sociali e professionali.

È evidente, allora, che la questione della formazione assume una posizione centrale nel dibattito sulla condizione femminile contemporanea. Essa rappresenta il principale fattore di emancipazione, il presupposto imprescindibile per l'effettivo riconoscimento ed esercizio dei propri diritti.

Dunque, occorre un'attenta riflessione sulla necessità di una solida formazione quale fattore indispensabile per il miglioramento della condizione femminile nel mondo del

lavoro, inteso, quest'ultimo, nella sua accezione più ampia, quale fattore di indipendenza economica e, in definitiva, libertà personale.

Se è vero che, in prospettiva statica, la nozione giuridica di persona non vede distinzioni di genere circa la posizione di (astratta) titolarità di situazioni giuridiche soggettive (diritti) e, dunque, di tutela e di tutela giurisdizionale dei diritti (art. 24 Cost.), è altresì vero che, nella prospettiva dinamica, l'effettivo accesso ai diritti e alle correlate forme di tutela passa inevitabilmente il possesso delle conoscenze e degli strumenti culturali necessari per esercitarli.

L'esigenza di una adeguata formazione si manifesta con particolare evidenza nell'attuale contesto storico, caratterizzato dal rapido sviluppo delle tecnologie digitali e delle applicazioni fondate sull'intelligenza artificiale. Il progresso tecnologico, per molti aspetti tumultuoso, investe ormai ogni settore dell'esperienza sociale e produttiva, incluso il sistema giuridico nazionale e sovranazionale, tanto sul versante sostanziale quanto su quello processuale.

Pertanto il superamento del digital gender gap costituisce una delle principali sfide contemporanee. Così, tra i pilastri individuati dall'Associazione Scientifica Sanità Digitale nel 2024 assume particolare rilievo il tema dell'istruzione e della formazione delle donne nelle materie STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics), nella consapevolezza che la piena partecipazione femminile ai mestieri del futuro richieda l'accesso alle competenze tecnologiche e digitali.

La formazione tecnologica, dunque, si configura come uno strumento essenziale per garantire alle donne pari opportunità di accesso ai nuovi modelli produttivi e alle professioni emergenti.

Accanto alla dimensione tecnico-professionale della formazione, permane la necessità di una più ampia educazione generale ai diritti fondamentali della persona.

Emblematico, in tal senso, è il richiamo all'esperienza delle giovani donne afgane raccontata nel cortometraggio del 2024 dal titolo *Faghan* (il cui significato nella lingua italiana corrisponde a gemito, dolore), che descrive la vita di un gruppo di giovani donne afgane rifugiate nel nostro Paese, e che intende promuovere la conoscenza della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea, i cui artt. 14 e 15, concernono rispettivamente il diritto all'istruzione e il diritto al lavoro.

In tale prospettiva, occorre richiamare anche l'art. 1 della medesima Carta, secondo cui «la dignità umana è inviolabile. Essa deve essere rispettata e tutelata». La dignità umana rappresenta, infatti, il fondamento assiologico dell'intero sistema dei diritti e costituisce il parametro attraverso cui leggere il rapporto tra formazione, lavoro e partecipazione sociale femminile.

3. Imprenditoria femminile e autonomia economica: cenni alla parità di genere nell'ordinamento italiano

La disciplina dell'impresa, astrattamente neutra rispetto al genere, ha consentito nel tempo l'emersione delle capacità innovative e imprenditoriali delle donne grazie ad una, pur graduale, evoluzione normativa e culturale che ha inciso sulla struttura sociale italiana.

Ebbene l'evoluzione della condizione femminile nel mondo del lavoro e dell'impresa va imprescindibilmente letta e interpretata alla luce del processo di progressiva attuazione del principio di uguaglianza delineato in più punti dalla Costituzione italiana.

In specie, l'art. 3 Cost. sancisce il principio di uguaglianza formale e sostanziale; l'art. 29 Cost. riconosce l'eguaglianza morale e giuridica dei coniugi all'interno della famiglia; l'art. 36 il diritto ad una retribuzione proporzionata al lavoro svolto; l'art. 37 riconosce alla donna lavoratrice gli stessi diritti dell'uomo (ma anche l'osservanza della essenziale funzione familiare della donna); l'art. 51 Cost. garantisce l'accesso paritario a uomo e donna agli uffici pubblici e alle cariche elettive.

Si tratta di un blocco normativo essenziale (i cui contenuti vanno approfonditi in altra sede) che evidenzia l'aspirazione piena del sistema italiano, fin dall'entrata in vigore della Costituzione nel 1948, a perseguire l'obiettivo del raggiungimento delle pari opportunità tra uomo e donna anche in ambito lavorativo.

Orbene, l'affermazione costituzionale della piena parità di genere trova attuazione attraverso il progressivo intervento del legislatore volto a recepire le istanze provenienti dall'evoluzione socio-culturale.

Particolarmente significativa, in tal senso, è stata la riforma del diritto di famiglia, operata con la legge n. 151 del 1975. L'opzione legislativa per il regime legale della comunione dei beni (art. 159 c.c.), ivi prevista, sebbene attualmente assai discutibile, rispondeva all'epoca all'esigenza politico-sociale di attuare concretamente il principio di uguaglianza e solidarietà nell'ambito della comunità familiare, in quanto riconosceva il contributo paritario dei coniugi alla formazione del patrimonio comune.

Nella medesima prospettiva si colloca la l. n. 215 del 1992, recante interventi per l'imprenditoria femminile, finalizzata a promuovere la creazione e lo sviluppo di imprese guidate da donne mediante strumenti di sostegno economico e finanziario, il cui art. 1 – abrogato dal d.lgs. n.198/2006, relativo al Codice delle pari opportunità tra uomo e donna – recitava: 'La presente legge è diretta a promuovere l'uguaglianza sostanziale e le pari opportunità per uomini e donne nell'attività economica e imprenditoriale'.

Guardando ad interventi normativi più recenti, occorre considerare la riforma della giustizia familiare e minorile, introdotta dalla legge delega n. 206/ 2021 e dal d.lgs. n. 149/ 2022 (c.d. riforma Cartabia), una riforma che ha rafforzato le forme di tutela dei diritti nei procedimenti familiari, con particolare attenzione ai fenomeni di violenza domestica e di genere e, in generale, alla protezione delle persone vulnerabili (artt. 473 bis.40-473 bis.46 c.p.c.).

La riforma ha inciso significativamente sul piano della tutela dei diritti in sede processuale, in quanto ha introdotto nel codice di procedura civile una pluralità di strumenti volti ad assicurare maggiore effettività e tempestività alla tutela delle vittime di violenza domestica e familiare. In particolare, il nuovo rito unitario in materia di persone, minorenni e famiglie disciplinato nel titolo IV bis, del libro secondo, del codice di rito (art. 473 bis e ss.), contiene specifiche disposizioni tese a far emergere rapidamente le situazioni di abuso a danno dei soggetti fragili, in specie le donne e i minori, prevedendo una tutela in sede civile e un coordinamento più efficace tra autorità giudiziaria civile e penale.

L'intervento normativo si inserisce nel più ampio percorso di progressiva emersione della violenza di genere, quale questione strutturale dell'ordinamento democratico e non già quale come fenomeno relegabile alla sola dimensione privata o familiare. La tutela della persona vulnerabile, di solito la donna, soprattutto nei contesti familiari caratterizzati da asimmetrie di potere, costituisce attualmente uno degli ambiti nei quali il principio costituzionale di uguaglianza sostanziale è chiamato a trovare più incisiva attuazione.

Invero, l'esperienza applicativa dimostra come l'apparato normativo sia ancora lacunoso e comunque di per sé insufficiente per rimuovere tutte le forme di disuguaglianza.

D'altronde le difficoltà di accesso alle posizioni dirigenziali, gli ostacoli alla conciliazione tra vita familiare e lavorativa e la persistente asimmetria nella distribuzione dei carichi di cura continuano a incidere sui percorsi professionali femminili.

Particolarmente significativa appare, in tal senso, la difficoltà, ancora oggi largamente diffusa, di conciliare la realizzazione professionale con la costruzione di un progetto familiare e genitoriale. Il tema della maternità, infatti, continua a rappresentare uno dei principali fattori di discontinuità nei percorsi lavorativi delle donne, anche a causa della carenza di strutture idonee a favorire il ruolo della donna lavoratrice e madre.

4. Note conclusive

Si può concludere con una nota di ottimismo, osservando come il corso della storia ci conduce a numerose figure femminili in ruoli fondamentali.

In tale prospettiva, viene in evidenza la figura di Penelope personaggio mitologico, che si eleva a simbolo di un risalente percorso storico nel quale le donne hanno esercitato funzioni essenziali nella società, nell'economia e nella gestione del potere, pur restando spesso confinate nell'ombra e prive di un pieno riconoscimento pubblico.

Penelope è una figura che recentemente è stata valorizzata attraverso iniziative culturali e museali, come la mostra tenutasi lo scorso anno a Roma (con un omaggio a Maria Lai, l'artista sarda che ha messo al centro delle sue opere le materie tessili e all'arte della tessitura), perché si svela come una figura antica e al contempo moderna, una donna in paziente attesa, quasi passiva, ma in realtà il vero architetto e gestore delle sorti del regno di Itaca.

Così il lavoro al telaio, un lavoro tipicamente femminile nei tempi antichi, va inteso e interpretato come rappresentazione di un attento lavoro politico, un lavoro di una donna tutt'altro che relegata nell'ambito domestico: Penelope è donna lavoratrice, strategica, resistente e libera.

Ella incarna quelle donne che, pur escluse formalmente dagli spazi decisionali, hanno contribuito in modo determinante alla stabilità delle comunità e allo sviluppo delle società.

Invero sono tante le donne che nei secoli hanno svolto ruoli fondamentali restando tuttavia invisibili o marginalizzate nei racconti ufficiali, donne che hanno operato con determinazione anche in contesti dominati da presenze maschili.

Così, meritano di essere ricordate anche le figure di Fernanda Wittgens, prima donna a ricoprire la direzione della Pinacoteca di Brera, e Palma Bucarelli, direttrice della Galleria Nazionale d'Arte moderna dal 1941 al 1975, donne capaci di affermarsi in contesti tradizionalmente dominati dalla componente maschile, offrendo un contributo determinante alla promozione e alla valorizzazione dell'arte contemporanea. Emblematica fu la competizione che le vide protagoniste negli anni Cinquanta per ospitare la prima mostra italiana dedicata a Pablo Picasso.

Ed è proprio Pablo Picasso che ci conduce a un'ulteriore figura femminile di rilievo: Elsa Schiapparelli, celebre stilista e costumista italiana attiva prevalentemente in Francia. Alla sua opera è dedicata una recente mostra a Londra, di specifico interesse ai nostri fini in quanto mette in luce il dialogo creativo tra la visione della femminilità

elaborata in chiave innovativa da Elsa Schiapparelli e quella di artisti quali Salvator Dali e Pablo Picasso. Quest'ultimo, infatti, realizzò un dipinto raffigurante una figura femminile ispirata alle creazioni della stilista, a testimonianza della reciproca influenza tra moda e arti figurative. Il percorso espositivo documenta, poi, il ruolo svolto da numerose protagoniste della società e della cultura del primo Novecento che indossavano le creazioni di Schiapparelli; donne sportive (come Lili de Alvarez), aviatrici (come Amy Johnson), collezioniste (come Peggy Guggenheim), imprenditrici (come Elena Rubinstein, fondatrice della nota compagnia cosmetica).

Ebbene il lavoro femminile, rimasto per lungo tempo nell'ombra, oggi risulta finalmente visibile. Le donne stanno progressivamente conquistando spazi di autonomia, partecipazione e rappresentanza, facendo valere i propri diritti nei diversi ambiti della vita sociale, economica e istituzionale.

Le conquiste normative e culturali degli ultimi decenni testimoniano un percorso di emancipazione che sta trasformando le donne da figure silenziose della storia a protagoniste consapevoli della vita democratica.

Resta ancora molto da fare, poiché persistono ostacoli strutturali che limitano la piena realizzazione dell'uguaglianza sostanziale di cui all'art. 3 della Carta fondamentale, ma la direzione giusta è intrapresa.

In tale prospettiva, la formazione continua assume una funzione decisiva non solo quale strumento di crescita professionale, ma anche come condizione di libertà, autodeterminazione e partecipazione democratica.

Nell'epoca contemporanea la tutela dei diritti delle donne non costituisce una questione settoriale, bensì uno degli indicatori fondamentali del grado di maturità di un ordinamento democratico e della sua capacità di garantire dignità, autonomia e pari opportunità. E se nei periodi storici in cui la lotta per i diritti non era ancora pensabile, vi sono state donne che hanno saputo affermare, spesso in silenzio, la propria volontà e la propria libertà, oggi quelle voci partecipano pienamente alla costruzione della società contemporanea.

BUONE PRATICHE

La tutela dei diritti delle donne tra formazione, lavoro ed integrazione

SIMONA BIONDIN

Figlia Della Carità Di San Vincenzo De' Paoli

Direttrice Fondazione Istituto Mater Dei ETS e Fondazione Salotto e Fiorito ETS

1. Introduzione: diritto e giustizia sociale

Carissime studentesse e carissimi studenti, voi che studiate Giurisprudenza sapete bene che il diritto non è soltanto un insieme di norme e procedure, ma uno strumento fondamentale per realizzare la giustizia sociale e proteggere la dignità di ogni persona. Come affermava Piero Calamandrei, uno dei padri della nostra Costituzione: 'La libertà è condizione ineliminabile della legalità; dove non vi è libertà non può esservi legalità'. E quando parliamo di diritti delle donne, parliamo essenzialmente di libertà: libertà di scegliere, di formarsi, di lavorare, di partecipare pienamente alla vita sociale.

Permettetemi di condividere con voi alcune riflessioni sul tema della tutela dei diritti delle donne, frutto della mia esperienza personale e professionale, nella speranza che possano arricchire il vostro percorso di studio e, soprattutto, di crescita umana e civile.

2. La mia esperienza sul campo

La mia vocazione religiosa non mi ha allontanata dal mondo, ma mi ha spinto ad abitarlo con maggiore intensità e responsabilità. Durante i miei studi universitari, ho approfondito la storia sociale dei paesi dell'Unione Europea, partecipando attivamente in gruppi di volontariato nazionali ed internazionali legati al mondo cattolico. Un'esperienza che ha segnato profondamente la mia vita è stata quella come volontaria ad Asmara nel 1992, nel terribile momento del dopo guerra con l'Etiopia. Lì ho toccato con mano come le donne, pur essendo spesso le prime vittime nei conflitti, siano anche le principali artefici della ricostruzione sociale ed economica.

Dal 2004 sono impegnata nella storica agenzia di formazione professionale ‘Salotto e Fiorito’ di Rivoli, dove ho dedicato la mia vita all’accompagnamento alla crescita umana, professionale e spirituale degli adolescenti più fragili. Inizialmente come docente e responsabile delle attività educative, e dal 2020 come Direttrice.

Il nostro Centro serve un ampio contesto territoriale che si estende per oltre 80 km, da Torino alla Val di Susa, caratterizzato da una rilevante diseguaglianza socio-economica che comporta povertà educativa, morale e culturale, che riguarda non solo gli adolescenti, ma anche il mondo degli adulti a debole scolarità, disoccupati o con occupazioni a rischio. Più recentemente, nel 2020, ho fondato il Centro di istruzione e formazione professionale ‘Istituto Mater Dei’, con sede a Napoli, assumendone la Direzione. L’istituto è specializzato in progetti educativi di promozione della dignità umana, a favore di adolescenti e famiglie che vivono in condizione di degrado socio-culturale.

Nello stesso anno, sono diventata responsabile del progetto ‘Oltre i Confini’ con la Fondazione per il Sud, che promuove azioni educative e formative a favore degli adolescenti più poveri e a rischio della Regione Campania. Nel 2023 ho elaborato un progetto a favore degli adolescenti più fragili della zona di Napoli nord, che consiste in un modello di ecosistema educativo/formativo/orientativo integrato in grado di dare risposte ai bisogni degli adolescenti e delle loro famiglie, finalizzato allo sviluppo di percorsi di autonomia sociale e lavorativa, come fattore protettivo/preventivo nei confronti dei percorsi facili e redditizi promossi dalla criminalità organizzata.

In tutte queste esperienze, ho potuto constatare come la tutela dei diritti delle donne passi necessariamente attraverso tre pilastri fondamentali: formazione, lavoro e integrazione.

3. Formazione: la chiave dell’emancipazione

La formazione rappresenta il primo e fondamentale strumento di emancipazione per le donne. Come affermava Maria Montessori, una delle più grandi pedagogiste italiane: ‘L’educazione è l’arma più potente che si possa usare per cambiare il mondo’.

Nella mia esperienza professionale, ho visto innumerevoli giovani donne trasformare completamente le loro prospettive di vita grazie all’accesso all’istruzione e alla formazione professionale. Ragazze provenienti da contesti di grave disagio sociale, talvolta vittime di violenza o discriminazione, che grazie a un percorso formativo adeguato hanno potuto scoprire le proprie potenzialità e costruire un futuro dignitoso.

Voi, future giuriste e futuri giuristi, sapete bene che il diritto all'istruzione è sancito dalla nostra Costituzione all'articolo 34, che afferma: 'La scuola è aperta a tutti. L'istruzione inferiore, impartita per almeno otto anni, è obbligatoria e gratuita. I capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi'. Questo principio fondamentale si interseca con l'articolo 3, che sancisce l'uguaglianza di tutti i cittadini 'senza distinzione di sesso, di razza, di lingua, di religione, di opinioni politiche, di condizioni personali e sociali'.

Eppure, nonostante questi principi costituzionali, persistono disparità significative nell'accesso all'istruzione e nella qualità della formazione ricevuta dalle ragazze e dalle donne, soprattutto in alcuni contesti territoriali e sociali. Stereotipi di genere, aspettative familiari limitate, gravidanze precoci, responsabilità di cura familiare: sono solo alcuni dei fattori che possono ostacolare il percorso formativo delle giovani donne.

La giurista Martha Minow, nel suo concetto di 'dilemma della differenza', ci ricorda che talvolta trattare tutti allo stesso modo può paradossalmente perpetuare le disuguaglianze, quando non si tengono in considerazione le diverse condizioni di partenza. Per questo, la tutela effettiva del diritto all'istruzione per le donne può richiedere non solo l'eliminazione delle discriminazioni formali, ma anche l'adozione di misure specifiche che tengano conto delle particolari barriere che le donne possono incontrare.

Nella mia esperienza, ho visto quanto sia importante creare ambienti formativi inclusivi, che valorizzino le diversità, contrastino gli stereotipi di genere e offrano alle giovani donne modelli positivi con cui identificarsi. Ho visto l'importanza di programmi formativi che non si limitino all'acquisizione di competenze tecniche, ma che promuovano anche una riflessione critica sulla società e sui propri diritti.

4. Lavoro: autonomia economica e realizzazione personale

Il secondo pilastro è il lavoro, ambito in cui le disuguaglianze di genere rimangono significative nonostante i progressi compiuti.

Come sosteneva Eleanor Roosevelt, una delle artefici della Dichiarazione Universale dei Diritti Umani: 'Una donna è come una bustina di tè: non puoi dirne la forza finché non la metti nell'acqua calda'. Il lavoro è quell'acqua calda che permette alle donne di esprimere pienamente il proprio potenziale e di costruire la propria autonomia.

Nel nostro Paese, nonostante i significativi progressi legislativi in materia di parità di genere nel lavoro, persistono disparità salariali, segregazione occupazionale verticale e

orizzontale, difficoltà di conciliazione tra vita professionale e familiare. Secondo i dati ISTAT, il tasso di occupazione femminile in Italia è tra i più bassi d'Europa, con un divario di genere particolarmente accentuato nelle regioni meridionali.

Nel mio lavoro quotidiano con giovani in formazione professionale, cerco di contrastare gli stereotipi che limitano le scelte professionali delle ragazze, incoraggiandole ad esplorare anche settori tradizionalmente considerati 'maschili'. Allo stesso tempo, promuovo il riconoscimento e la valorizzazione delle competenze tradizionalmente associate alla sfera femminile – come le capacità relazionali, l'empatia, la cura – che rappresentano risorse preziose in molti ambiti professionali.

La filosofa Martha Nussbaum, con il suo 'approccio delle capacità', ci ricorda che lo sviluppo umano non può essere misurato solo in termini di PIL o di risorse economiche, ma deve considerare le effettive possibilità delle persone di realizzare le proprie potenzialità. Per Nussbaum, una società giusta deve garantire a ciascuno, indipendentemente dal genere, la possibilità di sviluppare pienamente le proprie 'capacità centrali', dalla salute fisica all'integrità personale, dall'uso dei sensi e dell'immaginazione alla possibilità di esercitare un controllo sul proprio ambiente.

In questa prospettiva, il lavoro non è solo un mezzo per guadagnarsi da vivere, ma uno spazio di realizzazione personale e di partecipazione alla vita sociale. La tutela dei diritti delle donne nel lavoro implica dunque non solo la parità retributiva e l'eliminazione delle discriminazioni, ma anche la creazione di condizioni che permettano alle donne di esprimere pienamente le proprie capacità e di conciliare le diverse dimensioni della vita.

Come ci ricorda la Dottrina Sociale della Chiesa, il lavoro ha una dimensione non solo economica, ma anche personale e sociale. Come affermava San Giovanni Paolo II nell'enciclica *Laborem Exercens*: 'Il lavoro è un bene dell'essere umano – è un bene della sua umanità –, perché mediante il lavoro la persona non solo trasforma la natura adattandola alle proprie necessità, ma anche realizza se stesso come persona ed anzi, in un certo senso, diventa più essere umano'.

5. Integrazione: partecipazione piena alla vita sociale

Il terzo pilastro, l'integrazione, riguarda la piena partecipazione delle donne alla vita sociale, culturale e politica.

Nella mia esperienza con giovani donne provenienti da contesti migratori o da situa-

zioni di marginalità sociale, ho potuto constatare come spesso siano soggette a una doppia discriminazione: in quanto donne e in quanto appartenenti a gruppi minoritari o svantaggiati. La tutela dei loro diritti richiede dunque un approccio intersezionale, che tenga conto delle molteplici dimensioni dell'identità e delle diverse forme di discriminazione che possono sovrapporsi.

La filosofa e giurista americana Kimberlé Crenshaw, che ha coniato il termine 'intersezionalità', ci invita a considerare come genere, razza, classe sociale e altre categorie di differenza non operino separatamente, ma si intersechino dando luogo a forme specifiche di discriminazione. Questo approccio è particolarmente rilevante quando parliamo di integrazione delle donne migranti o appartenenti a minoranze etniche.

Nel mio lavoro a Napoli, ho visto come le giovani donne dei quartieri più svantaggiati, oltre a dover affrontare le difficoltà legate alla condizione socio-economica, devono spesso confrontarsi con aspettative culturali limitanti e con la mancanza di modelli alternativi. In questi contesti, creare spazi di confronto e di empowerment, offrire opportunità di partecipazione attiva alla vita sociale e culturale, diventa fondamentale per promuovere una reale integrazione.

La partecipazione civile e politica rappresenta un aspetto cruciale dell'integrazione. Nonostante i progressi compiuti, le donne rimangono sottorappresentate nei luoghi decisionali, dalla politica all'economia. Come sottolineava la giurista e filosofa Hannah Arendt, la piena realizzazione umana passa attraverso la possibilità di agire nello spazio pubblico, di contribuire alla costruzione del bene comune.

6. Il ruolo del diritto nella tutela dei diritti delle donne

Voi, future giuriste e futuri giuristi, avrete un ruolo fondamentale nella tutela dei diritti delle donne. Il diritto, infatti, non è solo uno strumento di regolazione dei rapporti sociali, ma anche un potente fattore di cambiamento culturale.

La storia delle conquiste giuridiche delle donne in Italia – dal diritto di voto nel 1946 alla riforma del diritto di famiglia nel 1975, dalla legge sulla parità di trattamento nel lavoro del 1977 alle norme contro la violenza di genere – testimonia come il diritto possa essere un motore di progresso sociale.

Allo stesso tempo, è importante ricordare che le norme giuridiche, per quanto avanzate, non sono sufficienti se non accompagnate da un cambiamento culturale profondo. Come osservava la giurista Catharine MacKinnon, una delle teoriche del femminismo

giuridico, il diritto non è neutro rispetto al genere, ma spesso riflette e riproduce le disuguaglianze di potere esistenti nella società.

Per questo, il vostro compito come futuri operatori del diritto non sarà solo quello di conoscere e applicare le norme, ma anche di interpretarle in modo da promuovere una reale uguaglianza sostanziale, come richiesto dall'articolo 3, comma 2 della nostra Costituzione: 'È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l'effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all'organizzazione politica, economica e sociale del Paese'.

7. Una prospettiva cristiana sui diritti delle donne

Come donna consacrata, vorrei condividere con voi anche alcune riflessioni sulla questione dei diritti delle donne da una prospettiva cristiana. Contrariamente a quanto talvolta si pensa, il cristianesimo porta in sé un potente messaggio di uguaglianza e dignità umana.

Gesù stesso, nei Vangeli, manifesta un atteggiamento rivoluzionario verso le donne per il suo tempo. Pensiamo all'incontro con la Samaritana al pozzo (Giovanni 4), alla quale rivela di essere il Messia e che diviene evangelizzatrice del suo popolo; o alle donne che lo seguono e lo sostengono durante il suo ministero (Luca 8,1-3); o ancora al fatto che furono proprio le donne a rimanere fedeli fino alla croce e a diventare le prime testimoni della Resurrezione. Nella Lettera ai Galati, Paolo afferma: 'Non c'è più giudeo né greco; non c'è più schiavo né libero; non c'è più uomo né donna, poiché tutti voi siete uno in Cristo Gesù' (Galati 3,28), esprimendo così il principio dell'uguaglianza fondamentale di tutti gli esseri umani davanti a Dio.

Nella storia della Chiesa, numerose donne hanno dato un contributo straordinario alla vita spirituale, culturale e sociale: da Caterina da Siena, che non esitò a rivolgere parole severe ai potenti del suo tempo, a Teresa d'Avila, la cui esperienza mistica e capacità di riforma sono state riconosciute con il titolo di Dottore della Chiesa.

Come ha sottolineato Papa Francesco nella *Evangelii Gaudium*: 'Le rivendicazioni dei legittimi diritti delle donne, a partire dalla ferma convinzione che uomini e donne hanno la medesima dignità, pongono alla Chiesa domande profonde che la sfidano e che non si possono superficialmente eludere'.

8. Conclusione: un appello all'azione

Concludo questa riflessione con un appello a voi, giovani studentesse e studenti di giurisprudenza. La tutela dei diritti delle donne non è una questione che riguarda solo le donne, ma l'intera società. Come affermava l'attivista per i diritti civili Fannie Lou Hamer: 'Nessuno è libero finché tutti non sono liberi'.

Vi invito a utilizzare le conoscenze e le competenze che state acquisendo non solo per costruire il vostro futuro professionale, ma anche per contribuire a costruire una società più giusta e inclusiva, dove ogni persona possa sviluppare pienamente le proprie potenzialità, indipendentemente dal genere.

Vi invito a essere agenti di cambiamento culturale, a sfidare stereotipi e pregiudizi, a promuovere una cultura del rispetto e della valorizzazione delle differenze.

Vi invito a guardare oltre le norme formali, per cogliere le disuguaglianze sostanziali che ancora persistono, e a impegnarvi per superarle.

Vi invito a essere particolarmente attenti alle situazioni di maggiore vulnerabilità, dove diverse forme di discriminazione possono sovrapporsi, creando condizioni di particolare svantaggio.

Soprattutto, vi invito a non dimenticare mai che dietro ogni norma, ogni procedura, ogni caso giuridico, ci sono persone concrete, con le loro storie, le loro sofferenze, le loro speranze. È questa consapevolezza che trasforma il diritto da tecnica a strumento di giustizia autentica.

Vorrei concludere con le parole del Vangelo di Matteo che hanno illuminato la mia vocazione e il mio cammino: 'In verità io vi dico: tutto quello che avete fatto a uno solo di questi miei fratelli più piccoli, l'avete fatto a me' (Mt. 25,40).

Questa frase racchiude l'essenza del nostro impegno per la giustizia e i diritti umani: riconoscere in ogni persona, specialmente nelle più vulnerabili, la stessa dignità, lo stesso valore infinito. E ricordarci che la vera misura della civiltà di una società sta in come essa tratta i suoi membri più deboli.

Il lavoro che cura: trasformazioni del lavoro e pratiche organizzative nel terzo settore. L'esperienza di Pianoterra

GIUSY MUZZOPAPPA, CIRO NESCI
Associazione Pianoterra ETS

1. Il lavoro di cura, genere e organizzazione nel terzo settore

Il terzo settore italiano si caratterizza per una marcata presenza femminile, in particolare nei servizi legati alla cura, all'educazione e all'assistenza. Secondo i dati più recenti del Censimento permanente delle istituzioni non profit, le donne rappresentano la componente prevalente degli occupati nel settore, con una significativa concentrazione nei servizi alla persona¹. Tale configurazione riflette dinamiche strutturali del mercato del lavoro che vedono le donne storicamente associate alle professioni di cura, spesso in condizioni di minore stabilità contrattuale e con livelli retributivi più bassi rispetto ad altri ambiti produttivi.

Questa concentrazione si inserisce in un quadro più ampio di segregazione occupazionale. Come evidenziato dal lavoro di Chiara Saraceno, il lavoro di cura continua a essere fortemente intrecciato alle aspettative sociali di genere e alla divisione tradizionale dei ruoli, con una persistente difficoltà a riconoscerne pienamente il valore economico e professionale². La dimensione relazionale e affettiva che caratterizza tali attività contribuisce alla loro svalutazione, poiché viene spesso interpretata come espressione di disposizioni innate piuttosto che come competenza acquisita.

Nel contesto del terzo settore, queste dinamiche si intrecciano con vincoli organizzativi specifici: la dipendenza da finanziamenti pubblici e privati, la progettualità a termine e la variabilità delle risorse disponibili si traducono frequentemente in forme di lavoro part-time, contratti non continuativi e una maggiore esposizione al rischio di lavoro

¹ ISTAT, *Censimento permanente delle istituzioni non profit*, Roma 2022.

² SARACENO C., NALDINI M., *Conciliare famiglia e lavoro. Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazioni*, Bologna 2011; SARACENO, C. *Mutamenti della famiglia e politiche sociali in Italia*, Bologna 2003.

povero, un fenomeno che negli ultimi anni ha assunto una rilevanza crescente anche in Italia e che colpisce in modo particolare le donne e i settori ad alta intensità relazionale³. A questo si aggiunge il carico emotivo che caratterizza il lavoro di cura: una mobilitazione costante di risorse personali spesso non riconosciuta nei modelli organizzativi né nei sistemi di valutazione del lavoro⁴.

Tuttavia, leggere il terzo settore esclusivamente attraverso la lente della precarietà e della svalutazione restituisce un'immagine parziale. La forte presenza femminile non segnala soltanto una disuguaglianza, ma può anche incidere sulle forme stesse dell'organizzazione del lavoro. In alcuni contesti, la dimensione della cura tende a non essere confinata all'oggetto dell'intervento, ma a permeare le pratiche organizzative, influenzando la gestione dei tempi, la distribuzione delle responsabilità e la qualità delle relazioni professionali. Queste esperienze non si collocano al di fuori delle tensioni che attraversano il settore, ma le abitano in modo dinamico⁵.

Il presente contributo si colloca proprio in questo spazio, tra vincoli strutturali e possibilità di rielaborazione, proponendo l'esperienza dell'associazione Pianoterra come caso di studio.

2. Il caso Pianoterra: struttura, attività e contesto operativo

L'Associazione Pianoterra ETS nasce a Napoli nel 2008 da un'iniziativa congiunta di due donne e un uomo e opera nell'ambito del supporto alla genitorialità in contesti di vulnerabilità sociale. Nel corso degli anni l'organizzazione si è strutturata progressivamente fino a contare oggi uno staff di circa 30 persone, di cui 27 donne, con un'età media di 37 anni. La composizione dell'équipe riflette la natura interdisciplinare degli interventi realizzati e comprende educatrici ed educatori, psicologhe, assistenti sociali, operatori sociali, un'ostetrica, oltre a figure dedicate all'amministrazione, alla progettazione, alla comunicazione e alla raccolta fondi.

Dal punto di vista organizzativo, Pianoterra presenta una struttura formalizzata, arti-

³ ISTAT, *Rapporto annuale 2023. La situazione del Paese*, Roma 2023; INPS, *XXII Rapporto annuale, Roma 2023*; EUROFOUND, *In-work poverty in Europe*, Lussemburgo 2022.

⁴ HOCHSCHILD A. R., *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*, Berkeley 1983.

⁵ EUROFOUND, *Working conditions and sustainable work*, Lussemburgo 2021; UN WOMEN, *Progress on the Sustainable Development Goals: The gender snapshot*, New York 2023.

colata su più livelli di responsabilità. Accanto alla figura del presidente, l'organizzazione si sviluppa attraverso una direzione affidata a una direttrice, una responsabile scientifica e diverse figure di coordinamento per aree funzionali – tra cui amministrazione, comunicazione e raccolta fondi, educazione, salute e benessere della donna e del bambino – nonché coordinatrici e coordinatori di progetto. Pur in presenza di una chiara articolazione dei ruoli, l'organizzazione mantiene spazi di confronto trasversale che consentono una circolazione relativamente fluida delle informazioni e un accesso diretto ai livelli decisionali.

Le attività si collocano prevalentemente nell'ambito del sostegno alla genitorialità, con un'attenzione specifica alle famiglie che vivono condizioni di fragilità socio-economica. Gli interventi comprendono accompagnamento ai servizi territoriali, colloqui individuali e di coppia, attività di gruppo su temi legati alla genitorialità e all'accudimento, interventi educativi per bambini e adolescenti, incontri con esperti su tematiche di salute materno-infantile, nonché forme di sostegno materiale per nuclei in condizioni di povertà. Una particolare attenzione è dedicata al contrasto della violenza assistita e della violenza di genere e alla promozione di pratiche di tutela e protezione dei minori e delle donne all'interno dei servizi e nelle reti territoriali.

Dal punto di vista operativo, il lavoro si sviluppa attraverso una pluralità di modalità di intervento – attività individuali, di gruppo, domiciliari e territoriali – che richiedono una costante mediazione tra esigenze organizzative, bisogni degli utenti e vincoli esterni. Le operatrici e gli operatori lavorano sia all'interno delle sedi dell'associazione che in contesti esterni (ASL, centri di accoglienza per donne migranti, scuole o servizi territoriali) in una logica di prossimità e di integrazione con le risorse locali.

Un elemento distintivo dell'esperienza di Pianoterra riguarda l'attenzione alla dimensione relazionale e al lavoro d'équipe. L'organizzazione prevede spazi strutturati e periodici di confronto a diversi livelli – équipe, micro-équipe e incontri trasversali – finalizzati sia alla gestione dei casi sia alla condivisione delle criticità e delle scelte operative. In alcuni casi tali momenti coinvolgono anche il consiglio di amministrazione, contribuendo a ridurre la distanza tra livelli operativi e livelli decisionali. A questi si affiancano percorsi di supervisione continuativa, strumento fondamentale per sostenere le operatrici e gli operatori nella gestione del carico emotivo.

L'organizzazione investe inoltre in modo sistematico sulla formazione professionale – diventata nel corso degli anni anche un ambito di intervento rivolto ai territori, con proposte regolari su tematiche educative, sociali e di tutela. All'interno dell'organizzazione, la formazione non risponde solo all'esigenza di aggiornamento professionale:

si configura anche come spazio di rielaborazione collettiva dell'esperienza, in cui si consolida un linguaggio comune e si sviluppa una maggiore consapevolezza rispetto alle implicazioni relazionali ed etiche del lavoro. In questo senso, essa rappresenta uno degli strumenti attraverso cui l'organizzazione contrasta il rischio di isolamento delle operatrici e degli operatori e trasforma l'esperienza individuale in patrimonio collettivo. Un esempio particolarmente significativo di questa integrazione è il lavoro sviluppato intorno alla *Child Safeguarding Policy*, la policy di tutela e salvaguardia dei minorenni⁶. Nata come strumento di regolazione delle pratiche rivolte a bambine, bambini e adolescenti con l'obiettivo di garantirne la protezione e il benessere, essa si è progressivamente trasformata in Pianoterra in qualcosa di più ampio: un dispositivo trasversale di cura delle relazioni interne all'organizzazione. Pianoterra ha scelto di non limitarla alla regolazione dei comportamenti interni o alla gestione dei casi, ma di integrarla nelle attività rivolte agli utenti e nei rapporti con i partner. A questo scopo è stata istituita un'équipe dedicata, composta da figure appartenenti a diverse aree dell'organizzazione, che si riunisce periodicamente per discutere casi ed elaborare strategie di prevenzione. Questi incontri sono diventati anche spazi in cui affrontare temi quali il rischio di burnout, la gestione della prossimità con situazioni di forte vulnerabilità, le dinamiche di potere tra operatori e utenti e le modalità di costruzione di relazioni rispettose e non giudicanti. In questo senso, la *Child Safeguarding Policy* rappresenta un esempio in scala ridotta di un processo più generale: pratiche nate nell'ambito della cura ai beneficiari che diventano strumenti per ripensare il funzionamento dell'organizzazione stessa. Accanto a questi elementi, l'esperienza lavorativa in Pianoterra presenta criticità che si inseriscono in un quadro più ampio caratteristico del settore: il carico di lavoro spesso percepito come elevato, la difficoltà di garantire una piena sostenibilità economica nel tempo e la percezione di compensi non sempre adeguati rispetto alla complessità delle attività svolte. Il coinvolgimento emotivo, se da un lato costituisce una risorsa per la qualità dell'intervento, dall'altro espone le operatrici e gli operatori al rischio di affaticamento e burnout, in particolare per chi è maggiormente impegnato nelle situazioni più critiche. Nel loro insieme, questi elementi delineano un contesto organizzativo che si colloca pienamente all'interno delle tensioni che attraversano il lavoro nel terzo settore, ma che al tempo stesso evidenzia alcune specificità nella gestione delle relazioni, dei processi decisionali e del lavoro di cura. È a partire da questa configurazione che, nel paragrafo

⁶ Cfr. <https://pianoterra.net/policy-per-la-tutela-dei-minorenni/>

seguente, verrà approfondita la cultura organizzativa di Pianoterra, con l'obiettivo di comprendere in che modo tali pratiche contribuiscano a definire il significato e le condizioni del lavoro all'interno dell'associazione.

3. Il lavoro di cura come chiave di trasformazione organizzativa

A partire dagli elementi emersi nel caso Pianoterra, è possibile spostare l'attenzione dal piano descrittivo a quello interpretativo, interrogando il lavoro di cura come possibile chiave di lettura delle trasformazioni del lavoro contemporaneo. Alcuni elementi che caratterizzano l'organizzazione – la centralità del lavoro di cura, la forte presenza femminile, l'attenzione alle relazioni e ai processi interni – non devono essere letti come esiti di una collocazione marginale o fragile, ma come punti di partenza per immaginare modalità diverse di strutturazione del lavoro.

Pur essendo storicamente associato a forme di svalutazione economica e simbolica, il lavoro di cura è uno spazio in cui si sviluppano competenze complesse e si sperimentano modalità organizzative alternative a modelli più rigidi e gerarchici. Nel caso di Pianoterra, la cura non costituisce soltanto l'oggetto degli interventi rivolti all'esterno: si configura come un principio che attraversa l'organizzazione stessa. Essa si manifesta nella costruzione di spazi di confronto, nell'investimento sulla formazione e sulla supervisione, nell'attenzione al benessere delle operatrici e degli operatori – pur tra molte difficoltà – e nella volontà di mantenere aperto un dialogo tra diversi livelli organizzativi. L'esempio della *Child Safeguarding Policy*, discusso nel paragrafo precedente, mostra con particolare chiarezza questo meccanismo: uno strumento nato per proteggere i beneficiari diventa occasione per ripensare le relazioni interne, trasferendo all'organizzazione la stessa logica di cura che orienta il lavoro verso l'esterno.

In questa prospettiva, la cura introduce anche una diversa concezione del tempo e dei processi di lavoro. A differenza di modelli organizzativi orientati prevalentemente all'efficienza e alla misurazione quantitativa dei risultati, il lavoro di cura richiede tempo, continuità e profondità nelle relazioni: un tempo non sempre comprimibile o standardizzabile, che implica ascolto, presenza e capacità di sostare nelle situazioni anche quando queste non producono esiti immediatamente visibili. Questa caratteristica entra in tensione con una visione del lavoro fondata unicamente su criteri di produttività e performance misurabile, e può essere letta come una forma di resistenza – implicita ma significativa – a modelli organizzativi che tendono a ridurre la complessità del lavoro a indicatori quantitativi.

Tale configurazione non elimina le tensioni che caratterizzano il lavoro nel settore, né le criticità legate alla sostenibilità economica e al carico di lavoro: tali elementi restano presenti e contribuiscono a delineare un quadro in cui la cura si esercita in condizioni spesso non ottimali. Tuttavia, proprio all'interno di queste condizioni, Pianoterra sviluppa pratiche che tentano di rendere il lavoro più sostenibile e significativo, non solo in termini di risultati, ma anche di esperienza vissuta da chi lo svolge.

In questo senso, l'esperienza di Pianoterra consente di mettere in discussione una visione del lavoro fondata esclusivamente su criteri di efficienza, produttività e remunerazione economica. In un contesto più ampio in cui le trasformazioni del mercato del lavoro rendono sempre più diffuse condizioni di incertezza e precarietà, emerge con forza la domanda di modelli organizzativi capaci di integrare dimensioni quali il senso, il riconoscimento e la qualità delle relazioni. Il lavoro di cura, in quanto pratica che tiene insieme dimensione operativa e dimensione relazionale, può offrire in questo senso alcune indicazioni rilevanti – non come modello da generalizzare acriticamente, ma come repertorio di pratiche da cui trarre elementi utili per ripensare l'organizzazione del lavoro anche al di fuori del settore sociale. In questo senso, “il lavoro che cura” non rappresenta soltanto una descrizione di ciò che accade in contesti specifici, ma può essere inteso come una chiave interpretativa per leggere e, in parte, trasformare le forme del lavoro contemporaneo.

4. Oltre la produttività: il lavoro che cura e le sfide del presente

L'analisi dell'esperienza di Pianoterra consente di interrogare il lavoro di cura al di là delle rappresentazioni che tradizionalmente lo accompagnano. Esso non può essere ridotto a una dimensione puramente tecnica né, al contrario, idealizzato attraverso categorie come la vocazione, l'abnegazione o l'eroismo. Una lettura di questo tipo rischia di contribuire, seppure implicitamente, alla sua svalutazione, legittimando condizioni di lavoro caratterizzate da bassi livelli retributivi e da un riconoscimento parziale delle competenze richieste.

Assumere il lavoro di cura come chiave di lettura delle trasformazioni del lavoro contemporaneo significa, invece, riconoscerne la centralità in un momento storico in cui i limiti di modelli organizzativi fondati esclusivamente su efficienza, produttività e misurabilità appaiono con crescente evidenza. In un contesto segnato dalla diffusione di tecnologie digitali e sistemi di intelligenza artificiale, le dimensioni che caratterizzano

il lavoro di cura – la relazione, l’ascolto, la capacità di interpretare situazioni complesse, la costruzione di fiducia – risultano difficilmente sostituibili e acquistano una rilevanza crescente. Allo stesso tempo, il lavoro di cura pone con forza la questione del tempo: esso richiede continuità e profondità nelle relazioni, elementi che non possono essere compressi senza compromettere la qualità dell’intervento. In questo senso, rivendicare la necessità di tempi adeguati e di risorse sufficienti non è soltanto una questione organizzativa, ma assume una valenza esplicitamente politica.

Questa dimensione politica si precisa ulteriormente se messa in relazione con le dinamiche di genere che attraversano il settore. Così come il lavoro di cura svolto all’interno delle famiglie è stato storicamente reso invisibile e attribuito alle donne come espressione di una presunta predisposizione naturale, anche il lavoro di cura professionalizzato rischia di essere interpretato attraverso categorie che ne attenuano il valore economico e sociale. La forte femminilizzazione del settore contribuisce a rafforzare l’idea che tale lavoro sia sostenuto da motivazioni intrinseche – vocazione, dedizione, disponibilità – più che da competenze e professionalità, con la conseguenza di giustificare condizioni di lavoro meno tutelate. Diventa allora necessario sottrarre il lavoro di cura a una narrazione che lo colloca ai margini del sistema produttivo, per riconoscerne invece il ruolo centrale nel funzionamento delle società contemporanee: prendersi cura delle persone, delle relazioni e dei contesti non è un’attività residuale, ma una componente essenziale del benessere collettivo, che richiede investimenti adeguati, riconoscimento istituzionale e una redistribuzione più equa delle responsabilità.

La forte presenza di donne nel settore, tuttavia, non può essere letta soltanto come esito di una divisione del lavoro diseguale. Essa è anche il luogo in cui si elaborano pratiche e saperi che affondano le radici in una lunga tradizione femminista di riflessione critica sulle strutture gerarchiche della società e di ripensamento delle categorie con cui valutiamo il lavoro, il valore e la cura. È a partire da questa tradizione – che ha interrogato l’invisibilizzazione del lavoro riproduttivo come meccanismo strutturale di svalutazione⁷, teorizzato la cura come pratica politica e non come mera disposizione naturale⁸, e

⁷ FRASER N., *Contradictions of Capital and Care*, in «*New Left Review*» 100 (2016); *Cannibal Capitalism: How our System is Devouring Democracy, Care, and the Planet, and What We Can Do About It*, Londra 2023; FEDERICI S., *La rivoluzione al punto zero. Lavoro domestico, riproduzione e lotta femminista*, Roma 2025 (Ed. orig. 2020).

⁸ TRONTO J., *Confini morali: un argomento politico per l’etica della cura*, Reggio Emilia, 2014 (Ed. orig. 2006).

messo in discussione la mascolinità incorporata nelle forme organizzative dominanti⁹ – che diventa possibile non solo denunciare la marginalizzazione del lavoro di cura, ma anche immaginare forme organizzative alternative: pratiche di reciprocità, condivisione delle responsabilità, attenzione alla dimensione emotiva del lavoro, capaci di mettere in discussione modelli centrati esclusivamente sull'efficienza. In queste esperienze, il lavoro di cura tende a riportare al centro la persona – non solo come destinataria degli interventi, ma anche come soggetto che lavora – e a rendere visibili dimensioni spesso marginalizzate: la fatica, il coinvolgimento emotivo, il rischio di burnout, la necessità di conciliare tempi di vita e tempi di lavoro. Il riconoscimento di questi elementi non si traduce in una rivendicazione individuale, ma apre uno spazio di riflessione collettiva che investe le condizioni stesse del lavoro. Allo stesso tempo, il lavoro di cura, quando assunto in modo consapevole, implica un decentramento dello sguardo rispetto all'altro e una messa in discussione delle dinamiche di potere che possono attraversare la relazione di aiuto: esso non si limita a rispondere a bisogni, ma interroga le modalità con cui tali bisogni vengono definiti, interpretati e affrontati.

Ciò che emerge dalle pratiche del lavoro di cura può essere letto, in conclusione, non solo come forma di resistenza ma come proposta. La possibilità di portare al centro del discorso sul lavoro temi quali il benessere, la sostenibilità, la qualità delle relazioni e il senso dell'agire professionale non riguarda esclusivamente il settore sociale, ma investe più in generale le trasformazioni del lavoro contemporaneo. In un contesto segnato da crescente incertezza e da una diffusa domanda di significato, l'esperienza maturata in ambiti fortemente femminilizzati come quello della cura può offrire elementi utili per ripensare le priorità che orientano il lavoro e le politiche che lo regolano. L'esperienza di realtà come Pianoterra mostra come sia possibile, pur entro vincoli significativi, sviluppare pratiche che non solo rispondono ai bisogni, ma contribuiscono a ridefinire il modo stesso di intendere il lavoro.

⁹ ACKER A., *Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations*, in «*Gender & Society*», 4/2 (1990).

L'empowerment lavorativo di donne in uscita dalla violenza: l'esperienza della cooperativa sociale Eva

DANIELA SANTARPIA
Cooperativa Sociale Eva

1. 'È un'impresa dire no alla violenza'

Questo il payoff della Cooperativa sociale Eva che da anni investe sull'orientamento e inserimento lavorativo di donne in uscita dalla violenza. Nata nel 1999 in provincia di Caserta con la mission specifica di prevenire e contrastare la violenza maschile sulle donne, gestendo centri antiviolenza e case rifugio, nel corso degli anni ha ampliato il proprio campo di azione e trasformazione culturale con la gemmazione di vere e proprie 'piccole imprese' che condensano in se stesse una serie di caratteristiche e valori guida che sono il frutto di un lavoro più che ventennale all'insegna del cambiamento culturale, della rimozione delle disuguaglianze di genere e della promozione di un'economia sociale inclusiva, circolare e sostenibile.

La prima è stata 'Le Ghiottonerie di Casa Lorena', nata nel 2012 in un bene confiscato alla criminalità organizzata a Casal di Principe, è un laboratorio che realizza catering, confetture e prodotti da forno; la seconda, 'EvaLab', è un atelier sartoriale nato nel 2020 in un altro bene confiscato alla criminalità organizzata; ultime nate le due 'Buvette di Eva' nate nei Teatri di Napoli, nel 2022 la buvette del Teatro Mercadante e nel 2023 quella del Teatro San Ferdinando.

Queste attività sono nate seguendo finalità precise:

- 1) sostenere i percorsi delle donne più vulnerabili offrendo loro un'occupazione concreta e la conseguente autonomia economica
- 2) promuovere la legalità attraverso i beni confiscati rendendoli simbolicamente e concretamente generativi di bellezza e opportunità
- 3) stimolare opportunità di sviluppo locale con una precisa attenzione alla sostenibilità ambientale e alle persone coinvolte.

Ogni attività si ispira a un 'modello economico' che mette al centro le persone, non il

profitto. La competitività dei prodotti dei laboratori non è generata dall'abbattimento dei costi del lavoro o dei tempi, che restano sempre tempi della relazione e non della produttività, ma si fonda sulla qualità dei prodotti e delle materie prime, sulla competenza, sulla formazione delle donne occupate, sulla ricerca di sbocchi di commercializzazione fuori dalle grandi catene di distribuzione attraverso la tessitura di reti di alleanze e di senso.

La giustizia sociale ed ambientale sono le due macrocategorie attraverso le quali poter leggere l'intero impianto di attività messe in campo dalla Cooperativa EVA che ad oggi, ma i numeri sono in netta crescita, danno occupazione a circa 50 donne, tra centri antiviolenza, case rifugio, attività per l'inserimento lavorativo, governance e direzione. Le donne impegnate nelle attività della cooperativa sociale EVA sono quelle che hanno compiuto un percorso di empowerment in uno dei centri antiviolenza e provengono dai più diversi background economici e sociali proprio perché la violenza è un fenomeno trasversale.

La violenza alle donne è un fenomeno strutturale e trasversale che colpisce tutte le donne senza distinzioni di età, classe, reddito, scolarizzazione, provenienza geografica, ma una percentuale significativa delle donne che chiedono aiuto per uscire da relazioni violente, ha anche una storia di deprivazione socio-economica. Molteplici sono i casi di donne che, oltre ad aver subito violenza nei contesti familiari, non hanno completato gli studi dell'obbligo, non dispongono della patente di guida, non hanno esperienze lavorative se non di tipo informale e sottopagato, non hanno strumenti e risorse personali disponibili per ricostruire la propria vita lontano dal partner violento. Inoltre, la relazione maltrattante tende ad assorbire tutte le energie nei circuiti di sofferenza e difesa, minando lucidità, attenzione e autostima ed impedendo di coltivare interessi, cogliere stimoli e cercare spazi di crescita personale e professionale. È la possibilità di credere in se stessa e di immaginarsi capace di costruirsi un reddito per sé e per i propri figli che in questi casi viene a mancare. Pertanto, nei centri antiviolenza e nelle case rifugio, accanto all'attivazione della consapevolezza e alla rielaborazione del trauma, un grosso impegno delle operatrici resta proprio quello di aiutare le donne a credere in sé stesse e ad uscire da quello scoraggiamento che le pone inevitabilmente fuori dal mercato del lavoro.

Prendendo a prestito gli studi di Martha Nussbaum e di Arjun Appadurai che descrivono come i soggetti più svantaggiati scontino un orizzonte di aspirazioni limitato poiché non riescono a immaginare un futuro diverso e non si riconoscono risorse interne per realizzarlo, le donne che si ritrovano ad affrontare la violenza si autoimpongono limiti per le proprie aspettative e accettano situazioni sfavorevoli che confermano o accrescono il livello di deprivazione e di povertà, concentrando le scarse energie sulla propria sopravvivenza.

Pertanto, nei Centri antiviolenza e nelle Case rifugio un grosso impegno delle operatrici resta proprio quello di aiutare le donne a credere in sé stesse e tornare a sognare per sé stesse un cambiamento, un miglioramento, un futuro più soddisfacente.

Quelli delle operatrici dei centri antiviolenza sono interventi volti non alla semplice accoglienza e ‘cura’ delle donne che hanno subito violenza quanto all’offrire percorsi di empowerment tali da valorizzare la dignità e la libertà delle donne. In quest’ottica, lontano da logiche di assistenza, il lavoro con le donne è orientato al ‘Capability approach’ in un’ottica di genere, valorizzando risorse interne e capacità personali dimenticate o mai stimulate.

Tutte le donne occupate nei laboratori hanno avuto la possibilità di rielaborare la propria storia e ritessere i fili della propria vita in una nuova trama e, nello svolgimento delle proprie mansioni, hanno avuto modo di sperimentarsi in mansioni inizialmente elementari e semplici e via via più complesse con un approccio accogliente, non giudicante, empatico da parte delle operatrici sempre presenti e ‘in ascolto’ del gruppo di lavoro. In un percorso complesso e quasi mai lineare, le donne sono riuscite ad integrarsi, a migliorare le proprie competenze, talvolta ad imparare la puntualità, il rispetto dei compiti e la diligenza. Anche quelle donne che hanno proseguito la vita lavorativa altrove, hanno avuto la possibilità di sperimentarsi positivamente al lavoro e di far tesoro dell’esperienza acquisita per proporsi in altri contesti con delle competenze chiare e spendibili e una nuova fiducia in se stesse. La possibilità di valorizzare in ognuna le proprie risorse interne dimenticate o mai riconosciute, congiuntamente al rinforzo delle capacità personali, risulta essere il punto di ripartenza nella riappropriazione della propria vita. In questo percorso si determina la libertà delle donne nel perseguire, ognuna a suo modo, la vita che desiderano, esprimendo e realizzando in tal modo la propria soggettività, in una dinamica di realizzazione e trasformazione di sé dove al centro è la singola donna con la sua soggettività, la sua storia in una prospettiva in cui anche il diritto alla speranza e alla felicità sono contemplate

2. Spezzare le catene invisibili: il lavoro contro la violenza economica dei centri antiviolenza

Esiste una forma di abuso silenziosa, che non lascia segni sulla pelle ma immobilizza quanto le pareti di una prigione: la violenza economica. Impedire l’accesso al conto corrente, vietare la ricerca di un impiego o sabotare la carriera della partner sono stra-

tegie di controllo sistematiche che le operatrici dei centri antiviolenza hanno imparato a riconoscere e contrastare: è qui che si inserisce il lavoro politico e sociale della Cooperativa EVA, che attraverso i suoi centri antiviolenza trasforma l'accoglienza in un progetto di emancipazione radicale. I centri antiviolenza, infatti, non sono solo luoghi di accoglienza, sono spazi di rielaborazione e progettualità dove la donna smette di essere 'vittima' per tornare a essere soggetto attivo e in particolare ritrova la sua autonomia economica attraverso un lavoro dignitoso.

La cooperativa EVA dal 2012 realizza prodotti e servizi che non basano la propria competitività sull'abbattimento dei costi replicando una logica di sfruttamento e svalutazione da cui le donne stanno fuggendo, in quanto un prodotto sottocosto è spesso un prodotto che non rispetta chi lo ha creato. Puntando invece sul valore sociale e sull'eticità dell'impresa, EVA si pone sul mercato promuovendo la differenza, aderendo a una visione del mondo in cui l'economia è al servizio della persona, e non viceversa. Quando un consumatore sceglie un accessorio di EvaLab o una confettura di Casa Lorena sta compiendo un atto politico: sta dichiarando che il prezzo di un oggetto non può valere più della dignità di chi lo produce. La competitività dei prodotti, infatti, non può essere generata dall'abbattimento dei costi che sono alti per il vincolo dei contratti e del costo del lavoro che pesano come macigni o dei tempi che restano sempre tempi della relazione e non della produttività. Non cerca sbocchi solo sull'inflazionato mercato solidale ma li trova attraverso la qualità dei prodotti, la bontà delle materie prime, la competenza in equilibrio tra tradizione ed innovazione attraverso reti di alleanze e di senso ponendosi fuori dalle grandi catene di distribuzione. La Cooperativa EVA, in sintesi, promuove un modello di impresa dove il fine ultimo non è il profitto ma è la libertà economica delle donne, dimostrando che è possibile creare lavoro dignitoso e reddito senza sfruttamento combattendo la violenza economica di genere. È questa trasparenza – questa coerenza tra missione sociale e qualità del prodotto – che ci permette di stare sul mercato con orgoglio, dimostrando che l'etica è la leva competitiva più potente del futuro.

3. EVA: una fabbrica di innovazione sociale

Nella visione della Cooperativa Sociale EVA, l'inserimento lavorativo delle donne in uscita dalla violenza è un processo di metamorfosi sociale capace di promuovere indipendenza e libertà per moltissime donne. Tra gli strumenti utilizzati in questo processo

di ricostruzione di autonomia e di rigenerazione di talenti ci sono progetti di economia circolare che rinforzano l'idea di riscatto ambientale e sociale, trasformando scarti o risorse inutilizzate in valore economico.

Uno degli esempi è dato dalla collaborazione tra la sartoria EVALab, avviata nel 2020 in un bene confiscato alla criminalità organizzata, e il Comicon, il grande festival della cultura POP che ha donato materiali in PVC dismessi dal festival per creare nuovi manufatti, promuovendo moda etica e sostenibile. Il rapporto tra EVALab e COMICON rappresenta un caso esemplare di economia circolare applicata al sociale, dove i materiali di scarto di un grande evento culturale vengono rigenerati per sostenere l'autonomia delle donne evidenziando come il mondo della cultura pop possa contribuire concretamente al welfare rigenerativo attraverso la trasformazione di materiale da smaltire in opportunità di riscatto economico e libertà personale.

Questa collaborazione si fonda su tre pilastri principali:

- Recupero e upcycling dei materiali: Visiona, la società organizzatrice di Comicon Italia dona alla cooperativa i pannelli in PVC e i banner pubblicitari utilizzati durante le mostre e le edizioni precedenti del festival;
- Creazione di accessori etici: nel laboratorio sartoriale di Casal di Principe, situato in un bene confiscato alla camorra, questi materiali vengono trasformati in una linea di accessori di 'moda etica'. Tra i prodotti realizzati figurano borse, pochette, gadget ecosostenibili, ciondoli caratterizzate dalle grafiche originali dei fumetti e della cultura pop del festival;
- Impatto sociale e sostenibilità: la partnership ha permesso alla Cooperativa EVA di ampliare la linea di prodotti offerti e di garantire continuità lavorativa alle donne coinvolte.

Un altro esempio di economia circolare a sostegno dell'empowerment femminile è dato dalla collaborazione tra la Reggia di Caserta e il laboratorio 'Le Ghiottonerie di Casa Lorena' che realizza catering, prodotti da forno dolci e salati, creme e confetture in un bene confiscato alla criminalità organizzata a Casal di Principe. La 'Marmellata delle Regine' nasce dal recupero delle arance amare provenienti dagli agrumeti storici della Reggia di Caserta che in passato venivano smaltiti a titolo oneroso dal museo: grazie alla partnership iniziata nel 2021 tra la Reggia e la Cooperativa EVA i frutti vengono raccolti, ogni anno nel mese di gennaio e trasformati in un prodotto d'eccellenza da donne in uscita da situazioni di violenza. Anche questo progetto di economia circolare è l'esempio di come la valorizzazione del patrimonio storico possa intrecciarsi con il welfare sociale.

Si inserisce in questa visione il progetto nascente della Cooperativa EVA, ‘Il giardino della camelia’, un bistrot all’interno del Parco della Reggia di Caserta che verrà inaugurato a partire dal mese di settembre 2026 e diventerà un bistrot culturale e inclusivo, un luogo in cui cibo, natura, arte e impegno sociale si incontreranno in un’esperienza di bellezza e rinascita. Nato da un avviso pubblico di partenariato speciale pubblico privato, non sarà un semplice bistrot ma un progetto di valorizzazione culturale e rigenerazione sociale. Protagoniste saranno donne in uscita da situazioni di violenza che troveranno in questo spazio una concreta opportunità lavorativa poiché, come negli altri laboratori della cooperativa EVA, verranno formate e avviate a mansioni diverse, recuperando autonomia economica, dignità e protagonismo in un percorso che trasforma la fragilità in forza, il dolore in competenza, la rinascita personale in valore collettivo. L’insieme degli spazi ospiterà attività di somministrazione, laboratori didattici sul tema ambientale in collaborazione con Cooperativa Sociale Terrafelix, eventi culturali, esperienze immersive, tra cui proiezioni olografiche dedicate alla storia della Reggia e alle sue regine, iniziative per famiglie e scuole, diventando un vero e proprio centro di cultura sostenibile e di empowerment femminile all’interno del bene Patrimonio UNESCO.

Un'esperienza di imprenditoria femminile in Motocicli Italiani Srl

LUDOVICA NEGRI
Italmoto

1. Una storia personale: dalla Bocconi al ritorno in Campania

Sono cresciuta in una famiglia in cui si è sempre parlato di impresa, di industria e di valori aziendali. Mio padre è un imprenditore del settore metalmeccanico: l'azienda di famiglia si occupa di lavorazione meccanica di precisione per il settore automotive, un comparto che richiede rigore, tolleranze strette e una cultura della qualità trasmessa di generazione in generazione. Il lessico dell'impresa, per me, non è stato un linguaggio appreso a posteriori sui manuali universitari: era il linguaggio della cena, delle discussioni domenicali, delle telefonate che interrompevano i pomeriggi. Bilancio, fornitore, commessa, cliente strategico, investimento in macchinari: parole che entravano in casa come una colonna sonora, ben prima che ne capissi davvero la portata.

Crescere in un ambiente del genere comporta un vantaggio e un rischio. Il vantaggio è avere subito chiaro che un'azienda è un organismo vivo, fatto di persone, di scelte e di responsabilità che non si esauriscono nell'orario d'ufficio. Il rischio, opposto, è dare per scontata la dimensione imprenditoriale, come se le aziende esistessero per inerzia. Da giovane ho cercato di sottrarmi a questa tentazione: volevo capire come si costruiva un'impresa, non solo come la si ereditava.

A diciotto anni ho deciso di andare a studiare a Milano. Mi sono iscritta all'Università Bocconi, dove ho conseguito prima la laurea triennale in management e poi la magistrale in marketing management. Sono stati anni decisivi, non solo per la formazione tecnica, ma per la maturazione personale. Milano, per chi viene dal Sud, è un'esperienza di accelerazione: i ritmi, gli stimoli, la vicinanza ai centri decisionali della finanza e dell'industria italiana producono un'esposizione che, a quell'età, è formativa proprio per la sua intensità. All'inizio non avevo alcuna intenzione di tornare a casa. La traiettoria che mi ero immaginata era quella di molte mie coetanee meridionali approdate negli atenei del Nord:

finire gli studi, entrare in una multinazionale, costruirsi una carriera nelle grandi aree metropolitane. Durante l'ultimo anno della magistrale ho iniziato a lavorare in una multinazionale del settore dei viaggi studio, con il ruolo di sales assistant. Era un'esperienza coerente con quella traiettoria: una struttura internazionale, una posizione di ingresso con prospettive di crescita, un contesto stimolante in cui costruirsi una competenza commerciale.

In parallelo stavo scrivendo la tesi di laurea in brand management. Il tema verteva sulla possibilità di sviluppare prodotti co-branded da vendere come accessori dei mega yacht. L'analisi mi portava a esplorare comparti merceologici diversi, alla ricerca di segmenti in cui la logica del co-branding potesse innestarsi con coerenza. È in questa esplorazione che mi sono imbattuta, con un'attenzione progressivamente crescente, in un settore che nel 2019 era ancora in larga parte inesplorato in Italia: quello delle biciclette elettriche. Più studiavo il comparto delle e-bike, più mi rendevo conto di trovarmi davanti a un mercato dal potenziale enorme, ancora largamente inespresso a livello nazionale. I dati provenienti dal Nord Europa segnalavano una crescita robusta, e diversi indicatori, dalla pressione regolatoria sull'inquinamento urbano alla maturazione tecnologica delle batterie, lasciavano intravedere che la stessa dinamica avrebbe interessato presto anche il mercato italiano. La mia tesi analizzava con minuzia il settore in quel momento, e la conclusione era nitida: si trattava di un comparto destinato a un'esplosione imminente. Una sera, parlando con mio padre, gli raccontai questa convinzione. Gli esposi i numeri, le proiezioni, gli scenari competitivi che avevo ricostruito. Per una coincidenza che retrospettivamente ha il sapore di un piccolo destino, proprio in quei giorni lui aveva conosciuto, in modo del tutto fortuito, un giovane imprenditore che cercava un partner industriale per costituire un'azienda dedicata alla produzione di e-bike. Le due conversazioni, fino a quel momento parallele, si sono incontrate all'improvviso e hanno prodotto la scintilla che oggi riconosco come il vero atto fondativo del progetto.

Abbiamo iniziato così questa avventura, fondando Motocicli Italiani insieme a due soci. Ho lasciato Milano e sono tornata in Campania per buttarmi nella sfida. È stata una decisione che, vista dall'esterno, poteva apparire controintuitiva: rinunciare alla traiettoria milanese, alle prospettive in multinazionale, all'orizzonte cosmopolita di una giovane manager appena laureata in Bocconi, per stabilirmi nel Mezzogiorno e contribuire a fondare, insieme a persone molto più grandi di me, un'azienda manifatturiera in un settore tecnico tradizionalmente maschile. A chi guardava da fuori poteva sembrare una scelta di prudenza familiare. È stata, al contrario, la scelta più rischiosa che potessi compiere a quell'età, e proprio per questo è stata la mia.

2. Motocicli Italiani Srl: una breve presentazione

Motocicli Italiani Srl nasce nel 2019 dall'unione di due realtà imprenditoriali attive da molti anni nel settore automotive, attorno all'idea di realizzare veicoli capaci di innovare il mercato e di apportare benefici alla mobilità urbana, rendendola più sostenibile. La sede operativa si trova a San Nicola la Strada, in provincia di Caserta, ed è qui che si articola un'attività industriale che intreccia tre aree di business: il design, la produzione e la commercializzazione di veicoli a marchio proprio; il design e la prototipazione per terzi; la produzione OEM di veicoli per altri brand. Le tre business unit si alimentano a vicenda, condividendo il medesimo patrimonio progettuale e produttivo.

Sin dalla costituzione, Motocicli Italiani è titolare di un contratto di licenza esclusiva globale del brand Italmoto, marchio storico nato a Bologna nel 1952 nel cuore della Motor Valley. Il brand vanta una storia di rilievo, scandita da modelli iconici come la T 4 da 160 cc, oggi reinterpretata dai veicoli TIQUATTRO Cafè Racer, TIQUATTRO Scrambler e dall'elettrica TIQUATTRO EB, e da capitoli significativi quali l'Italmoto Championship del 1954 e l'acquisizione da parte di Maserati avvenuta nel 1957. Riportare oggi questo marchio sul mercato significa reinterpretarlo in chiave contemporanea, green e innovativa, conservandone i valori del Made in Italy. Italmoto opera in cinque categorie di prodotto: scooter, e-scooter, e-bike, motociclette e monopattini elettrici.

La crescita dei volumi produttivi racconta in modo essenziale la traiettoria dell'azienda: dai 7.000 veicoli venduti nel 2020 si è passati ai 13.000 del 2021, ai 16.000 del 2022, fino ai 20.000 del 2023, con un incremento del quindici per cento sull'anno precedente. Sul piano industriale, gli ultimi anni sono stati segnati da investimenti rilevanti che hanno reso Motocicli Italiani una delle poche realtà italiane attrezzate per la produzione di telai in alluminio, con la possibilità di gestire internamente l'intero ciclo, dalla materia prima al prodotto finito: laser e curvatura dei tubi, robot per le saldature, linee di montaggio robotizzate, controllo qualità su ciascun veicolo prima della spedizione e un servizio strutturato di supporto post-vendita.

3. Una giovane donna, molti ruoli, una crescita progressiva

Il rientro in Campania e l'ingresso operativo in Motocicli Italiani mi hanno posta, sin dal primo giorno, davanti a una circostanza importante: i miei soci avevano circa vent'anni più di me. Si trattava di professionisti con percorsi consolidati, dotati di un'e-

sperienza imprenditoriale e tecnica che io, fresca di magistrale e con un'esperienza professionale di pochi mesi in un settore diverso, evidentemente non potevo vantare. Quel differenziale, anagrafico ed esperienziale, è stato per molti anni una variabile costante del mio quotidiano lavorativo.

Mi piace raccontare quel contesto come una sfida formativa, perché in fondo è quello che è stato. Far valere le proprie idee in un consiglio di soci più maturi richiede un impegno aggiuntivo, è vero. Le proposte di una giovane appena laureata in Bocconi, in certi contesti, generano spontaneamente un margine di prudenza. Ma quel margine di prudenza, a ben vedere, è anche un'occasione: mi ha imposto di studiare a fondo ogni dossier prima di portarlo in riunione, di costruire ogni ragionamento con cura e di anticipare le obiezioni che i miei interlocutori avrebbero potuto sollevare. È stata una palestra che, retrospettivamente, mi ha resa più solida di quanto sarei stata se la mia voce fosse stata accolta acriticamente.

Per far valere le mie idee e la mia visione è stato necessario tempo. Lo dico senza alcun rancore: in contesti del genere, il tempo serve a sedimentare la credibilità. Le stesse idee che a venticinque anni suscitavano cautela hanno iniziato a essere accolte con attenzione crescente nel momento in cui i miei soci hanno potuto verificare, su un orizzonte sufficientemente ampio, che ciò che proponevo aveva fondamento e che le mie intuizioni di mercato si traducevano in risultati concreti. Quel processo di legittimazione progressiva non è stato un percorso amaro; è stato il modo, fisiologico e onesto, in cui si costruisce un rapporto di reciproca fiducia tra soci.

Tra le decisioni più importanti che ho preso nei primi tempi in azienda c'è stata quella di passare diverse ore al banco di montaggio, accanto ai colleghi operai, a imparare materialmente come si monta una bicicletta.

Sentivo che, senza conoscere materialmente il prodotto, non sarei stata in grado di parlarne con autorevolezza, né con i clienti, né con i fornitori, né con i miei stessi collaboratori. Esiste un sapere che si acquisisce solo facendo, mettendo le mani sui componenti, sbagliando un assemblaggio e capendo perché si è sbagliato. Quel sapere non è sostituibile con un manuale, e ancora meno con una scheda tecnica letta in ufficio.

Andare in officina aveva anche una valenza simbolica di cui, in quel momento, ero solo in parte consapevole. Diceva ai miei collaboratori, senza pronunciare parola, che non esisteva una distinzione invalicabile tra un lavoro 'da dirigenti' e un lavoro 'da operai'. E smentiva in silenzio l'idea che la giovane socia laureata in Bocconi fosse una figura distante dalla realtà produttiva, presente in azienda solo per ragioni di rappresentanza. La presenza concreta al banco è stata, in tal senso, la mia prima forma di legittimazione

interna. Ho ricevuto, da uomini molto più esperti di me dal punto di vista tecnico, insegnamenti preziosi; e in cambio credo di aver dato loro qualcosa: la percezione che il loro lavoro venisse riconosciuto non solo come voce di costo, ma come competenza vera.

Parallelamente al lavoro in officina, ho assunto sin dai primi mesi la responsabilità della contabilità aziendale. È una funzione che, descritta in astratto, può sembrare arida, ma che vissuta dall'interno si rivela una delle attività più rivelatrici dello stato di un'impresa. I numeri di un'azienda raccontano molto più di quanto si sia disposti ad ammettere: dicono dove si annidano inefficienze nascoste, dove un margine si sta erodendo silenziosamente, dove un fornitore sta diventando troppo strategico, dove un cliente accumula ritardi che presto si tradurranno in un problema.

Gestire la contabilità ha richiesto, di nuovo, un percorso di apprendimento. Pur disponendo di una buona formazione di base in management, l'applicazione concreta delle scritture, la lettura di un bilancio come narrazione e non come somma di voci, la ricostruzione dei flussi di cassa nel tempo, hanno richiesto uno studio specifico, fatto nelle sere e nei fine settimana. È stata una fatica produttiva, perché ogni nozione acquisita si traduceva subito in maggiore capacità decisionale e, soprattutto, in maggiore capacità di dialogare alla pari con i miei soci.

Una delle cose che ho imparato in quegli anni è che i numeri, in azienda, non sono mai neutri. Dietro ogni voce di bilancio c'è una scelta umana: chi assumere, quanto pagarlo, da quale fornitore comprare, a quale cliente concedere una dilazione. Tenere la contabilità di un'impresa significa, in fondo, anche tenere traccia delle conseguenze materiali delle proprie decisioni.

Un'altra attività che ha assorbito gran parte del mio tempo è stata la gestione dei rapporti con fornitori e clienti. In un'impresa delle nostre dimensioni queste relazioni non sono semplici transazioni: sono rapporti di lungo periodo, che si costruiscono nel tempo e che vanno curati. Un buon fornitore non è solo chi offre il prezzo migliore, ma chi è disposto a venirti incontro in un'urgenza, a segnalarti per tempo la scarsità di un materiale, a collaborare nella soluzione di un problema senza scaricarti addosso la responsabilità.

Negoziare con i fornitori è stato un terreno su cui ho dovuto costruirmi una credibilità specifica. In un settore tradizionalmente maschile, una donna giovane al tavolo della trattativa deve dimostrare, prima ancora di poter discutere alla pari, una piena padronanza delle materie. Paradossalmente questa circostanza mi ha resa nel tempo più preparata dei miei stessi interlocutori, perché non potevo permettermi alcuna appros-

simazione. Ho imparato a studiare a fondo ogni contratto, a verificare ogni clausola, a chiedere giustificazioni dettagliate per ogni richiesta di aumento.

Anche il rapporto con la clientela è stato un terreno di apprendimento continuo, soprattutto nel comparto OEM, dove ogni partner industriale ha esigenze specifiche e richiede una capacità di personalizzazione del prodotto che mette costantemente alla prova la flessibilità dell'organizzazione. Ho imparato che la qualità di una vendita non si misura nel momento dell'incasso, ma nel ritorno del cliente. Un partner che torna è un partner con cui hai costruito un rapporto di fiducia; un partner che non torna, anche se ha pagato puntualmente, è un'occasione mancata.

Una caratteristica del lavoro nelle piccole e medie imprese italiane è la sovrapposizione delle funzioni. Nelle grandi aziende ci sono uffici dedicati a ciascuna area: amministrazione, controllo di gestione, risorse umane, acquisti, vendite, marketing. Nelle PMI, soprattutto nei primi anni, le stesse persone si occupano di più aree contemporaneamente. Nel mio caso, accanto al lavoro in officina e alla contabilità, ho seguito i rapporti con la banca, gli adempimenti normativi, la selezione e la gestione del personale, l'organizzazione interna, oltre alle attività di marketing e di posizionamento del marchio Italmoto, in cui la mia formazione ha trovato finalmente un'applicazione piena.

Ricoprire più ruoli contemporaneamente è insieme un onere e una ricchezza. Un onere perché ti obbliga a tenere a mente, in qualsiasi momento, scadenze e priorità appartenenti a mondi molto diversi. Una ricchezza perché ti permette di sviluppare una visione complessiva dell'azienda che difficilmente costruisci se ti specializzi da subito in una sola funzione. Le decisioni più importanti, in un'impresa, richiedono di mettere in dialogo aree diverse: una scelta commerciale ha conseguenze finanziarie, una scelta organizzativa incide sulle persone, una scelta sui fornitori si riflette sulla qualità.

Tenere insieme tutto questo richiede una qualità che, statisticamente, le donne hanno imparato a coltivare prima e meglio degli uomini: la capacità di gestire più piani contemporaneamente, senza che l'uno escluda l'altro. È una competenza che molte donne sviluppano già nella vita personale, dove spesso si trovano a coordinare lavoro, famiglia, cura dei figli e dei genitori, gestione domestica. Portare questa attitudine in azienda significa, nella mia esperienza, disporre di uno strumento di analisi della complessità che altri faticano a costruire.

Tra tutte le dimensioni del lavoro imprenditoriale, quella che più di ogni altra mi ha fatta crescere come persona è la gestione del personale. Selezionare un collaboratore, accompagnarlo nei primi mesi, valutarne il percorso, intervenire quando qualcosa non funziona, congedarsi quando il rapporto non è più sostenibile: ogni fase è un piccolo

nodo etico, prima ancora che organizzativo. Per una giovane donna chiamata a esercitare questa responsabilità su collaboratori a volte più anziani e di formazione diversa, il tema è doppiamente delicato.

Selezionare significa scegliere, tra più candidati, quello che ritieni più adatto a un ruolo. Ma è una scelta che incide sulla vita di persone reali, con storie, aspettative e responsabilità familiari. Con il tempo ho imparato a dare meno peso ai curricula formalmente impeccabili e più peso alla disposizione interiore della persona che avevo davanti. Le competenze tecniche, salvo casi di altissima specializzazione, si possono trasmettere; la curiosità, l'attitudine al lavoro di squadra, l'onestà intellettuale, no.

4. L'empatia come forza, non come debolezza

Quando si parla di donne nelle aziende, il termine empatia compare quasi inevitabilmente. È diventato, nel discorso comune, una sorta di marchio del femminile in impresa, evocato per lo più con tono benevolo ma con un sottinteso ambiguo: l'empatia sarebbe un tratto positivo, certo, ma di rango inferiore rispetto alle qualità ritenute davvero decisive nel fare impresa, come la determinazione, la lucidità analitica, la propensione al rischio. Quando questo equivoco si combina con la giovane età di chi lo subisce, l'effetto si amplifica: alla giovane donna empatica viene riconosciuta una funzione quasi di mediazione affettiva, che la confina in un ruolo accessorio rispetto al cuore decisionale dell'azienda.

Vorrei contestare questa lettura. Nella mia esperienza l'empatia non è un'attitudine accessoria, una gentilezza in più che addolcisce la durezza del lavoro vero. È una competenza in senso proprio, e per giunta una delle più potenti che un imprenditore possa coltivare. Non c'entra nulla con la debolezza: al contrario, richiede una solidità interiore notevole, perché significa esporsi alle emozioni altrui senza esserne travolti, comprenderle senza confonderle con le proprie, e usare quella comprensione per prendere decisioni migliori.

L'empatia di cui parlo non è simpatia, e non è nemmeno condiscendenza. Essere empatici non significa dire sempre di sì, non significa rinunciare alla propria posizione, non significa farsi carico delle emozioni di tutti fino a non avere più spazio per le proprie. Significa, in termini più tecnici, possedere la capacità di leggere ciò che attraversa le persone con cui si lavora e di usare quella lettura come informazione strategica.

Definire l'empatia uno strumento gestionale può suonare cinico, ma non lo è, se si intende bene il senso dell'affermazione. Significa riconoscere che l'azienda è prima di tutto un

sistema di persone, e che le persone, quando lavorano al meglio, lo fanno perché si sentono viste, comprese e valorizzate. Un dipendente che si sente capito non è un dipendente più 'coccolato', è un dipendente che ha le condizioni emotive per dare il meglio di sé.

Nella mia esperienza, le decisioni gestionali prese con una buona dose di empatia hanno quasi sempre dato risultati migliori di quelle prese ignorandola. Ricordo, per esempio, casi in cui un calo di produttività di un collaboratore poteva essere letto come problema disciplinare, e in cui, parlando con la persona e cercando di capire cosa stesse vivendo, è emerso un fattore personale che, una volta affrontato, ha permesso un pieno recupero. Sostituire quella persona avrebbe comportato costi di selezione, formazione e perdita di know-how molto più alti del tempo dedicato all'ascolto.

L'empatia ha anche una funzione preventiva. Le aziende in cui le persone si sentono ascoltate sono organizzazioni in cui le crisi vengono intercettate prima, in cui i conflitti emergono allo scoperto quando sono ancora gestibili, in cui le buone idee circolano dal basso verso l'alto. Tutto questo si traduce, alla fine, in maggiore efficienza e in maggiore solidità. Chiamare 'emotiva' una competenza che produce effetti così concreti significa, in fondo, sottovalutarla.

Mi preme insistere sul tema della forza. Quando dico che l'empatia non è debolezza, non sto facendo un esercizio retorico per rivalutare una caratteristica considerata femminile. Sto dicendo qualcosa di più preciso: comprendere davvero un'altra persona richiede uno sforzo che chi non ci si è mai cimentato tende a sottovalutare. Comprendere richiede ascolto, e l'ascolto richiede silenzio interiore. Significa mettere in pausa le proprie urgenze, le proprie reazioni, la voglia di rispondere subito. Significa accettare di scoprire qualcosa che magari ti spiazzava, che mette in discussione una tua convinzione. Tutto questo richiede una stabilità personale che non è scontata e che non si acquisisce in modo automatico. L'empatia, in questa accezione, è una forma di disciplina. Non la disciplina rigida del controllo, ma la disciplina paziente di chi sa restare aperto. Le persone che ho ammirato di più nel mondo del lavoro, donne e uomini, sono state quelle che hanno saputo coltivare questa disciplina, e che proprio per questo hanno ottenuto da chi lavorava con loro un livello di impegno e di lealtà che la sola autorità formale non avrebbe mai potuto produrre.

Il punto di arrivo di tutto questo è, per me, una concezione della leadership che mette al centro l'idea di sostenere le persone perché esprimano il massimo del proprio potenziale. Non è una visione idealistica, e ancor meno paternalistica. È il riconoscimento di un fatto elementare: nessun imprenditore, per quanto bravo, fa l'azienda da solo. La fa con le persone che sceglie e che riesce a far crescere insieme a sé.

Accompagnare una persona a dare il meglio di sé significa, prima di tutto, vedere ciò che è in grado di fare oltre quello che già fa. Significa offrirle occasioni di sviluppo che la mettano un po' in difficoltà, perché solo nella difficoltà si cresce. Significa darle responsabilità progressive, accompagnandola senza sostituirsi a lei. Significa accettare di vederla, a volte, fallire, sapendo che dal fallimento controllato nasce l'apprendimento.

Tutto questo richiede, da parte di chi guida, la capacità di rinunciare a una parte di controllo. È un passaggio che mi è costato fatica. Per anni ho avuto la tentazione di fare tutto da sola, anche perché, come giovane socia chiamata a legittimarsi costantemente, l'esecuzione personale era una forma di garanzia. Solo con il tempo ho capito che quella tentazione, se assecondata, finisce per soffocare i collaboratori e per ridurre l'azienda a un'estensione di sé. L'imprenditore che vuole davvero costruire qualcosa di duraturo deve, prima o poi, imparare a far crescere chi gli sta accanto.

In questo, l'empatia è una bussola: ti dice quando spingere, quando aspettare, quando mostrare fiducia, quando intervenire. Senza empatia, la leadership rischia di diventare un esercizio cieco, fatto di obiettivi e di parametri ma privo della capacità di leggere il momento giusto. Con empatia, invece, la leadership diventa una forma di accompagnamento esigente, che chiede molto ma sa anche dare il riconoscimento di cui le persone hanno bisogno.

5. Il valore di una donna giovane in un settore maschile

Ripensando al mio percorso, riconosco che la mia posizione iniziale si caratterizzava per la convergenza di tre asimmetrie: ero donna in un settore prevalentemente maschile, ero giovane in una compagine societaria di soci più anziani di vent'anni, ero esterna al mondo tecnico in un comparto a forte impronta ingegneristica. Ciascuna di queste asimmetrie, presa singolarmente, comporta una sfida; la loro combinazione produce una condizione che vale la pena nominare con precisione, perché molte giovani imprenditrici la attraversano senza avere un vocabolario adeguato per descriverla.

La prima asimmetria, quella di genere, è la più visibile e la più discussa. Operare in un settore come quello dei veicoli a due ruote significa muoversi in un contesto in cui clientela, fornitori, colleghi imprenditori e operai sono in larga parte uomini. La presenza femminile, soprattutto in ruoli decisionali, viene avvertita come anomala, anche se di rado in modo apertamente ostile. La fatica più significativa non sta negli episodi

di discriminazione esplicita, ma nella necessità costante di costruire una credibilità che agli uomini è spesso concessa per impostazione predefinita.

La seconda asimmetria, quella anagrafica, è meno tematizzata ma altrettanto reale. Sedere al tavolo dei soci con persone più mature significa confrontarsi con interlocutori che hanno un capitale di esperienza superiore al tuo e che, in modo del tutto naturale, tendono a esercitare un'influenza maggiore nelle decisioni strategiche. Conquistare uno spazio di parola autentico richiede pazienza, coerenza e la capacità di portare alla discussione contributi specifici, non sovrapponibili a quelli che gli altri possono offrire. La terza asimmetria, quella di formazione, è infine particolarmente sottovalutata. Venire da una formazione manageriale in un'azienda in cui la cultura dominante è ingegneristica significa portare un linguaggio diverso, una griglia analitica diversa, a volte persino una sensibilità estetica diversa. Il rischio è di essere percepiti come distanti dal cuore tecnico dell'attività. Il superamento di questo rischio passa, come ho cercato di mostrare, attraverso una conoscenza materiale del prodotto che restituisca legittimità tecnica al ruolo manageriale.

Oggi, ripensando agli anni trascorsi dalla fondazione, riconosco di essere arrivata in un punto che all'inizio mi sembrava lontano. Le idee che con fatica facevo passare nei primi consigli di soci sono diventate, in molti casi, parte costitutiva del modo in cui l'azienda opera. Il marchio Italmoto, sotto la nostra gestione, è stato riposizionato e ha conquistato una visibilità che si traduce in dati di mercato concreti. L'intuizione iniziale sul comparto delle e-bike si è confermata nei volumi di produzione registrati negli ultimi esercizi. Il rapporto con i miei soci si è progressivamente trasformato da una relazione asimmetrica a una relazione paritaria, in cui ciascuno porta il proprio contributo specifico.

Sono contenta di dove sono arrivata. Non è un compiacimento, ma un riconoscimento sincero del percorso. Le difficoltà non sono mancate e, prevedibilmente, continueranno a presentarsi. Ognuna di esse, però, una volta attraversata, mi ha consegnato un sapere in più di cui oggi dispongo. È a questo processo di trasformazione, paziente e a tratti faticoso, che attribuisco il senso più profondo dell'essere imprenditrice.

6. Riflessioni finali

A distanza di anni dalla fondazione di Motocicli Italiani, se mi viene chiesto cosa significhi essere imprenditrice oggi, in Italia, faccio fatica a darmi una risposta univo-

ca. Significa molte cose insieme: significa lavorare moltissimo, significa portare con sé preoccupazioni che difficilmente si lasciano in ufficio, significa accettare un grado di rischio personale che chi vive del solo lavoro dipendente raramente sperimenta.

Ma significa anche qualcosa di più. Significa partecipare alla costruzione di qualcosa che esiste perché tu hai contribuito a farlo esistere, e che continuerà a esistere, almeno in parte, anche grazie alle tue scelte. Significa avere un rapporto di responsabilità diretto con persone che, lavorando con te, dipendono in qualche misura dalle tue capacità. Significa, in altri termini, vivere il lavoro come atto di creazione e non solo come esecuzione.

Per una donna giovane, tutto questo ha un sapore particolare. Ogni volta che entri in una sala in cui sei l'unica donna tra molti uomini, ogni volta che firmi un contratto come amministratrice, ogni volta che conduci una riunione di soli operai uomini, sai di stare contribuendo, anche solo con la tua presenza, a normalizzare ciò che ancora non è del tutto normale. Non è un fardello: è, al contrario, una possibilità di significato in più.

Se questo articolo dovesse essere letto da una studentessa che si chiede se valga la pena, oggi, intraprendere un percorso imprenditoriale, in particolare in un settore considerato non femminile, mi piacerebbe lasciarle alcune indicazioni. La prima è di non lasciarsi intimidire dalla composizione di genere del settore prescelto, né dalla differenza di età con eventuali soci o interlocutori. Le difficoltà esistono, ma sono superabili, e la presenza di chi le ha già attraversate rende oggi il percorso meno solitario di quanto fosse vent'anni fa.

La seconda indicazione è di prendere sul serio il principio del partire dal basso. Anche se si arriva in azienda con un ruolo apicale, dedicare tempo alla conoscenza materiale dei prodotti, dei processi e delle persone è un investimento che restituisce molto più di quanto costi. La distanza dal lavoro reale è uno dei rischi più insidiosi per chi assume ruoli di responsabilità, e questo rischio si accentua per le giovani manager che vengono da percorsi formativi prestigiosi e che rischiano, a torto, di essere percepite come distanti dalla realtà operativa.

La terza è di non rinunciare alla propria sensibilità per conformarsi a un modello considerato vincente. Per molti anni, alle donne arrivate in posizioni di vertice è stato implicitamente chiesto di assumere comportamenti tradizionalmente maschili: una certa freddezza, una certa durezza, una certa distanza emotiva. Per fortuna si sta facendo strada un'idea diversa, secondo cui le qualità che le donne portano in azienda, tra cui l'empatia, sono risorse e non handicap. Restare fedeli a chi si è, senza farne bandiera ma neppure rinnegandolo, è una delle scelte più produttive che si possano fare.

La quarta, infine, riguarda la pazienza. Far valere le proprie idee, soprattutto in contesti in cui si è la più giovane e la sola donna, richiede tempo. Quel tempo non è un fallimento, è il processo fisiologico attraverso cui la credibilità si sedimenta. Conservare coerenza nelle proprie posizioni, accumulare esperienza concreta, costruire risultati verificabili: questo percorso, condotto con tenacia, porta nella maggior parte dei casi al riconoscimento sostanziale. È un cammino che richiede anni, ma che restituisce ciò che promette.

Università degli Studi di Napoli Federico II
Cultura delle differenze. Diritto, conoscenza, formazione, 9

L'idea del libro, finanziato nel 2025 dall'Ateneo federiciano fra le meritevoli iniziative di divulgazione della ricerca scientifica, si è palesata al termine di un ciclo di incontri, organizzato nel biennio 2024-25 presso il Dipartimento di Giurisprudenza della Università di Napoli Federico II, con il sostegno della Commissione Pari Opportunità dello stesso, oggetto di una ricerca dipartimentale interdisciplinare dedicata al tema "Imprenditoria al femminile. Storia, diritti, economia".

La questione dell'imprenditoria e, in generale, dell'occupazione femminile resta, ancora oggi, una priorità in Italia, dove permangono, nonostante gli impulsi europei, ritardi e lacune normative, che rallentano le carriere e l'accesso a ruoli di leadership nelle posizioni apicali e strategiche. Appaiono perciò particolarmente importanti iniziative di sensibilizzazione e di formazione, che coinvolgano una cerchia sempre più ampia di interlocutori, che sono e saranno impegnati nella costruzione della società contemporanea.

ISBN 978-88-6887-447-6



9 788868 874476