

In collaborazione con

LIUC
FABULA

Con il patrocinio di



La leadership femminile nelle imprese familiari italiane

Imprenditrici e manager
nel family business.

Sella

Maggio 2026

La leadership femminile nelle imprese familiari italiane

Lo scenario economico italiano testimonia una crescente, seppure contenuta, presenza delle donne ai vertici delle imprese familiari.

Secondo i dati dell'Osservatorio AUB, la presenza femminile in ruoli di vertice nelle imprese familiari ha raggiunto il 23% nel 2024, registrando un incremento di 3 punti percentuali nell'ultimo decennio.

Pur trattandosi di un progresso, la percentuale resta piuttosto limitata: emerge pertanto l'esigenza di approfondire in modo sistematico il tema della leadership femminile all'interno delle imprese familiari.

In questo ambito si inserisce la ricerca **“La leadership femminile nelle imprese familiari italiane”**, condotta dal Family Business Lab (FABULA) dell'Università Cattaneo - LIUC, guidato da Salvatore Sciascia e Valentina Lazzarotti, in collaborazione con Banca Sella e con il patrocinio di AIDAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari). La ricerca ha un duplice obiettivo: da un lato esplorare le caratteristiche e i percorsi delle donne alla guida delle imprese familiari, evidenziandone i tratti comuni; dall'altro identificare i driver della loro ascesa e i benefici generati.

Per realizzare questi obiettivi, il team FABULA ha adottato, nel primo caso, un approccio esplorativo di tipo qualitativo, basato su un'analisi comparata di casi aziendali selezionati appositamente per indagare il fenomeno; mentre, nel secondo caso, è stato adottato un approccio quantitativo, basato sulla somministrazione di un questionario alle leader delle imprese familiari italiane. Nelle sezioni seguenti verranno illustrate nel dettaglio le modalità di raccolta dei dati, le tecniche di analisi adottate e i principali risultati emersi dai due studi.

Prima Parte

Lo studio qualitativo

Il primo studio si fonda sull'analisi di casi aziendali, selezionati con il supporto del comitato "Pari o Dispari?" di AIDAF, che ha consentito di individuare esempi di leadership femminile di successo.

Le nove realtà guidate da CEO donne di successo individuate sono: Axet Facility (Milano), Donnafugata (Trapani), Feltrinelli (Milano), Green Oleo (Cremona), Grendi (Genova), Irinox (Treviso), Pasta Cuomo (Gragnano), Ponti (Novara) e Timeswapp (Milano).

La raccolta dei dati è stata condotta tramite interviste dirette alle CEO, effettuate durante l'autunno 2025.

Una prima analisi comparativa dei casi esaminati ha restituito risultati significativi, mettendo in luce traiettorie di leadership differenti. Tali percorsi sono stati sintetizzati in **Figura 1**.

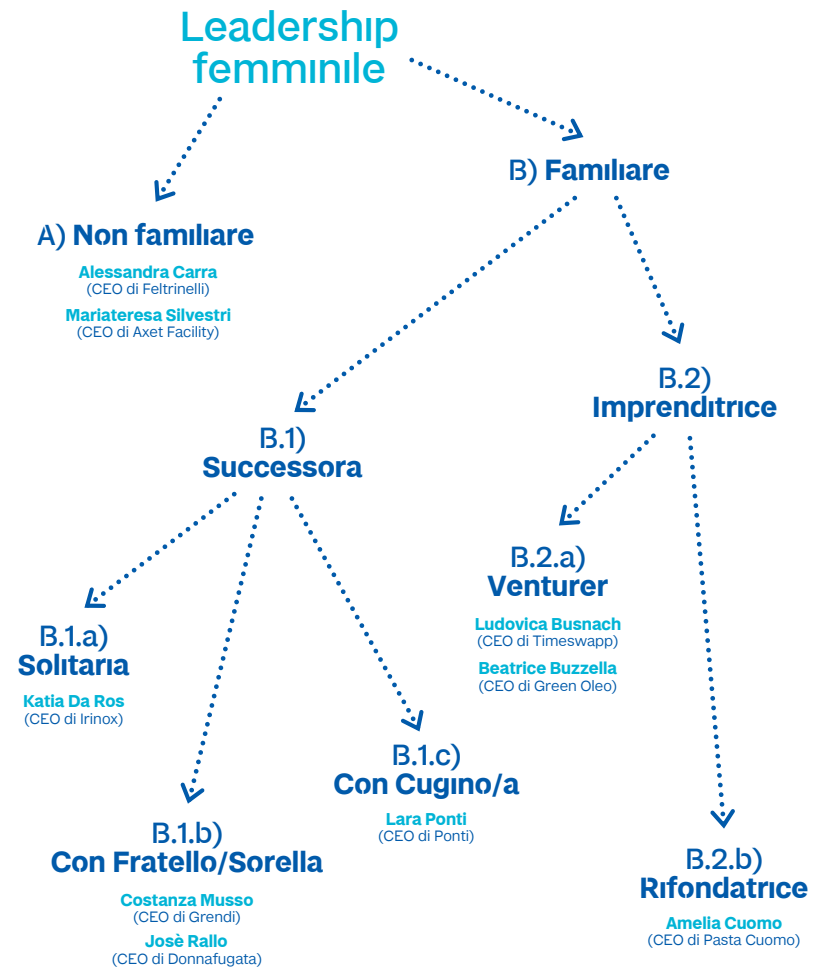
La Figura 1 mostra, al vertice, la categoria generale delle leader, che si distingue in due grandi sottocategorie: da un lato, le donne che guidano un'impresa familiare senza appartenere alla famiglia proprietaria (caso A) e, dall'altro, quelle che sono parte della famiglia proprietaria (caso B).

Nel primo gruppo – le leader non familiari – rientrano Mariateresa Silvestri (CEO di Axet Facility) e Alessandra Carra (CEO di Feltrinelli).

Più articolata è la categoria delle leader familiari, all'interno della quale compaiono due grandi modelli di accesso alla leadership: quello della successora (B.1) e quello dell'imprenditrice (B.2). La successora è colei che subentra alla guida dell'impresa attraverso un processo di passaggio generazionale, ma anche in questo caso le modalità di successione possono essere differenti: Katia Da Ros (CEO di Irinox) assume la leadership in modo "solitario" (B.1.a), senza che altri familiari siano coinvolti nelle principali decisioni; Costanza Musso (Grendi) e Josè Rallo (Donnafugata), condividono la responsabilità con dei fratelli (B.1.b); mentre Lara Ponti (oggi Vice-Presidente) ha condiviso per circa 14 anni la responsabilità con un cugino (B.1.c). Accanto al gruppo delle successore (B.1) emerge quello delle imprenditrici (B.2), ossia donne che non ereditano semplicemente un ruolo ma che hanno fondato una nuova attività o persino rifondato l'attività familiare. Anche in questo caso osserviamo due sfumature: da un lato le venturer (B.2.a), come Ludovica Busnach (CEO di Timeswapp) e Beatrice Buzzella (CEO di Green Oleo), che hanno avviato nuove iniziative imprenditoriali o spin-off innovativi collegati al proprio business familiare di origine.

Accanto al gruppo delle successore (B.1) emerge quello delle imprenditrici (B.2), ossia donne che non ereditano semplicemente un ruolo ma che hanno fondato una nuova attività o persino rifondato l'attività familiare. Anche in questo caso osserviamo due sfumature: da un lato le venturer (B.2.a), come Ludovica Busnach (CEO di Timeswapp) e Beatrice Buzzella (CEO di Green Oleo), che hanno avviato nuove iniziative imprenditoriali o spin-off innovativi collegati al proprio business familiare di origine.

Figura 1.
I percorsi della leadership femminile nelle imprese familiari



Le rifondatrici (B.2.b), invece, rappresentate da Amelia Cuomo (CEO di Pasta Cuomo), sono leader che hanno saputo rilanciare un'impresa familiare, riattivando un'eredità imprenditoriale che rischiava di scomparire.

Il confronto tra i casi ha evidenziato tratti comuni, nonostante i diversi percorsi di leadership. Dalla nostra analisi emergono alcuni elementi ricorrenti, organizzabili in tre categorie.

- **Empatia:** questa dimensione riguarda la capacità della leader di comprendere e valorizzare le persone, ed include: **leadership della cura** (attenzione sincera al benessere degli altri), **inclusione** (intesa come capacità di creare spazi in cui tutti possano contribuire), **leadership condivisa** (che distribuisce responsabilità e valorizza la collaborazione).
- **Visione:** questa dimensione riguarda la capacità della leader di avere uno sguardo che vada oltre il presente. Comprende: **visione di lungo termine** (essenziale per orientare strategie e scelte complesse), **coraggio e determinazione** (necessari per prendere decisioni anche difficili), **leadership di missione** (guidare le persone dando senso e direzione all'azione).
- **Autenticità:** un buon leader deve saper conoscere e gestire se stesso prima di guidare gli altri. Questa area include: **l'attenzione agli aspetti fisiologici e psicologici**, **il bilanciamento vita-lavoro** e **l'integrità personale**.

L'integrazione di questi elementi ha portato allo sviluppo del **modello EVA** (Em-

patia - **Visione** - **Autenticità**), un modo di essere leader che racchiude, in un acronimo evocativo della femminilità, l'essenza della leadership femminile di successo nelle imprese familiari (**Figura 2**).

La figura di Eva è tradizionalmente associata all'idea di origine. Il significato del nome ("colei che dà la vita") rimanda a un principio dinamico che crea, trasforma e mette in movimento - una logica che oggi si ritrova nello stile della leadership femminile. Questa non è una predisposizione di genere, ma un modo di guidare fondato sull'ascolto, sulla cura delle relazioni, sulla capacità di mettere in connessione le persone e di far emergere allo stesso tempo la propria autenticità e il meglio di ciascuno. Nelle imprese familiari, tale attitudine trova terreno fertile: qui la leadership non riguarda solo la gestione, ma anche la custodia e l'evoluzione di un'eredità. In questi contesti complessi, in equilibrio tra storia e innovazione, le leader svolgono spesso un ruolo di raccordo, contribuendo a rigenerare l'impresa, assicurarne la continuità e orientarla verso nuove traiettorie di sviluppo.

Di seguito, le tre dimensioni del modello vengono analizzate nel dettaglio.

LA "E" DI "EMPATIA"

Il primo pilastro fondamentale del modello è l'**EMPATIA**, intesa non solo come predisposizione emotiva, ma anche come leva strategica di gestione. Dalle interviste emerge che questa dimensione si articola in tre aree principali: la **leadership della cura**, l'**inclusione** e la **leadership condivisa**.

Figura 2.
Il modello di leadership "EVA"



La **leadership della cura** rappresenta il cuore pulsante di questo approccio.

È significativo notare come questa definizione emerga spontaneamente dalle parole di Ludovica Busnach (Timeswapp), nel descrivere il proprio stile di leadership:



Ludovica Busnach
(Timeswapp)

“Ho sviluppato un’idea di leadership che si applica a tutti i contesti della vita di una donna, incluso quello professionale: una leadership basata sulla cura. Significa prendersi cura

e preoccuparsi dell’altro, creando una dinamica in cui non solo si è apprezzati, ma anche seguiti”.

Questa “cura”, dunque, diventa sinonimo di una presa di responsabilità totale, un “farsi carico” che Costanza Musso (Grendi) descrive: “Per me guidare vuol dire farsi carico. Sono una persona che nelle situazioni si fa carico



Costanza Musso
(Grendi)

degli altri. Mi faccio carico anche dei problemi degli amici. In questo mio farmi carico degli altri, di conseguenza, sono anche una persona che tende un po’ a dettare la linea”. La cura si estende dalle

persone all’ambiente lavorativo fisico, diventando uno strumento per gestire il clima aziendale.

Mariateresa Silvestri (Axet Facility) evidenzia come l’intelligenza emotiva sia cruciale per mantenere l’equilibrio: “Se mi vedono tesa o preoccupata, inevitabilmente si crea un clima più teso. Devo allenare la mia intelligenza emotiva perché le emozioni si trasmettono”.



Mariateresa Silvestri
(Axet Facility)

Anche per Katia Da Ros (Irinnox), questa sensibilità si traduce in un approccio olistico: “C’è un po’ questo senso di accudire, di prendersi cura delle persone. Lo vedo qui, ma lo vedo anche quando vado in qualche altra impresa guidata da donne. C’è più cura persino dell’ambiente fisico”.



Katia De Ros
(Irinnox)

Strettamente connesso alla cura è il tema dell’inclusione.

Anche in questo caso, è la voce diretta delle protagoniste a definire il perimetro del concetto: per Costanza Musso (Grendi), l’inclusività non è uno sforzo accessorio, ma una caratteristica intrinseca del genere, capace di generare valore.

Afferma infatti: “È femminile il farsi carico, è femminile il volersi occupare degli altri e il dover sempre trovare una soluzione, è femminile l’inclusività, è fem-

minile curare delle cose che non sono strettamente di business, ma che poi alla fine fanno molto bene al business”.



Lara Ponti
(Ponti)

Questa propensione naturale a unire e includere viene letta da Lara Ponti (Ponti) come il frutto di un imprinting culturale ed educativo profondo: “Alle donne viene insegnato, ripetuto fin da piccole che devono tenere insieme”.

Anche Alessandra Carra (Feltrinelli) sottolinea l’importanza di una gestione equa e orientata all’empowerment: “Il mio impegno è far crescere le persone con cui lavoro, con equilibrio, senza pregiudizi. E aiutare le donne in particolare a capire quali sono gli strumenti per essere valorizzate, per decidere quel che



Alessandra Carra
(Feltrinelli)

per loro, nel rispetto delle loro scelte, è giusto”.

L’inclusione si traduce così nella capacità di vedere e far fiorire il talento altrui senza pregiudizi.

Infine, l’empatia evolve naturalmente in una **leadership condivisa**, un modello che rifiuta le gerarchie rigide e abbraccia

la partecipazione e la condivisione.

È Beatrice Buzzella (Green Oleo) a definire con chiarezza questo approccio, ancorandolo saldamente alla sua pratica quotidiana: “Il mio stile di leadership è sicuramente improntato alla condivisione. Non esiste che qualcuno arrivi e prenda decisioni senza confrontarsi con gli altri: spesso le scelte migliori nascono proprio dal dialogo”.



Beatrice Buzzella
(Green Oleo)

Questa apertura al confronto si ritrova nel pensiero di Lara Ponti (Ponti), valorizzando le competenze collettive: “È una leadership democratica nel senso che appunto tendo a valorizzare le persone. Tendenzialmente amo circondarmi di persone molto più competenti di me: a me piace imparare”.

La condivisione implica necessariamente una riduzione delle distanze tra vertice e collaboratori, come sottolinea Alessandra Carra (Feltrinelli): “Non pensare mai che fare l’amministratrice delegata ti metta in un luogo diverso dalle persone con cui lavori. Tu sei semplicemente quella che ha la responsabilità di guidare la squadra. Ma non sei mai lontano dai tuoi collaboratori”.

A chiudere il cerchio è l’esperienza di Josè Rallo (Donnafugata), dove la leadership si apre alla dimensione umana e personale, creando un legame

di fiducia profonda: *“Mi piace lasciare molto spazio ai miei collaboratori [...] Mi piace molto anche poter condividere con loro in parte la mia vita personale. Penso che questo modo di essere faccia parte del mio modello di leadership”.*



Josè Rallo
(Donnafugata)

LA “V” DI “VISIONE”

Il secondo elemento del modello EVA è quello della **VISIONE**, declinata in tre aspetti: **visione di lungo termine, coraggio e determinazione e leadership di missione.**

La **visione a lungo termine** emerge come una competenza distintiva delle leader analizzate, che descrivono la propria leadership come basata sulla capacità di immaginare il futuro non tanto come un esercizio astratto, quanto piuttosto come un processo che richiede intuizione, progettualità e traduzione operativa.

Una leadership centrata sull’obiettivo, come la definisce Lara Ponti (Ponti): *“credo che la mia sia una leadership centrata sull’obiettivo, perché la mia leadership si fonda sul fatto che sono capace di costruire visioni per le persone che lavorano, ma anche di tradurle in attività concrete in cui dare spazio alle persone”.*

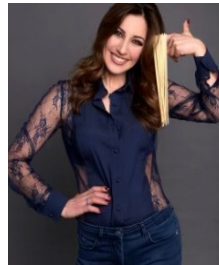
Lo conferma anche Ludovica Busnach (Timeswapp), per la quale la leadership

è soprattutto un esercizio continuo di apertura verso il futuro: *“La leadership è anche una continua visione sul futuro, perché essere capaci di trascinare gli altri vuol dire anche continuare ad aprire gli occhi su quello che c’è davanti a noi, sugli obiettivi futuri, sulle opportunità che vogliamo cogliere, su tutto ciò che è innovazione”.*

A questa prospettiva, si affianca, tra le altre, l’esperienza di Amelia Cuomo (Pasta Cuomo), spesso definita *“Coraggiosa, determinata e visionaria”*, che riconosce in sé una forte tensione creativa verso il futuro: *“Il progetto che abbiamo realizzato a Gragnano è proprio visionario e futurista”.*

La visione a lungo termine si configura come un processo dinamico che comprende l’abilità di anticipare le sfide, riconoscere le opportunità future e trasformare intuizioni e immaginazione in percorsi concreti di sviluppo.

Coraggio e determinazione, lo testimonia l’esperienza di Amelia Cuomo (Pasta Cuomo), sono due elementi fondamentali a sostegno della visione di lungo periodo, capaci di sostenere le leader nell’affrontare l’incertezza e di guidare l’organizzazione nei momenti di discontinuità. Non a caso, Amelia Cuomo (Pasta Cuomo) afferma: *“Io penso che la caratteristica che più contraddistingue me e mio fratello è proprio il coraggio. Il coraggio di provare, di sognare e di realizzare”.*



Amelia Cuomo
(Cuomo)

In altre storie questo emerge in forme di resilienza attiva, come nel racconto di Costanza Musso (Grendi), che ha vissuto ripetuti imprevisti, trasformando ogni occasione in un rilancio: *“Ogni problema [...] andava vissuto come opportunità”.* La sua narrazione dimostra come il coraggio e la determinazione non siano solo atteggiamenti personali, ma risorse strategiche che un leader deve avere per reagire rapidamente e con lucidità nei momenti critici.

Il coraggio, si manifesta anche nella capacità di prendere delle decisioni difficili, come sottolinea Mariateresa Silvestri (Axet Facility), che definisce la propria come *“una leadership capace di prendere decisioni difficili e impopolari”.* Una leadership coraggiosa che non ha esitato a esporsi e a sostenere scelte complesse *“anche scontrandomi quando necessario”.*

Infine, il contributo di Beatrice Buzzella (Green Oleo) offre una preziosa riflessione sul significato della determinazione, come forza che sostiene nel tempo la visione: *“Credo che sia fondamentale essere determinati: se si crede in un progetto, bisogna avere la forza di portarlo avanti. Naturalmente, determinazione non significa ostinazione cieca: se ci si accorge di aver intrapreso la strada sbagliata, è giusto cambiare direzione. Ma quando invece si è convinti del proprio percorso, allora bisogna insistere con coerenza e convinzione”.*

Infine, la **leadership della missione** emerge come uno dei tratti più profondi e identitari delle leader analizzate, un orientamento che va oltre la gestione

dell’impresa, radicandosi in un senso più ampio di responsabilità verso la società e le persone in cui l’impresa è inserita.

Per alcune imprenditrici, come nel caso di Alessandra Carra (Feltrinelli), la missione aziendale coincide con il desiderio di *“costruire ponti fra le persone”*, di valorizzare la cultura e di generare esperienze condivise.

La sua è una visione in cui il lavoro non è solo un’attività economica, ma un’occasione per incidere realmente sulla società che si abita, guidata da un’etica del lavoro forte e da un’idea di leadership come pratica trasparente, responsabile e orientata al futuro: *“Chi fa il mio lavoro non aspetta il futuro, ma lo costruisce”.* Nello stesso solco si colloca la testimonianza di Costanza Musso (Grendi), per la quale diventare società benefit è stato un modo per rendere visibile e concreto un sistema di valori già esistente.

Per altre leader, come Amelia Cuomo (Pasta Cuomo), la missione prende forma nel valore delle radici: il rilancio dell’attività familiare diventa un progetto culturale che combina innovazione e memoria, trasformando la storia dell’impresa in motore di crescita.

Una missione analoga anima anche la guida di Katia Da Ros (Irinox), dove guidare un’impresa che produca *“valore economico ma anche rispetto per le persone”* diventa un principio guida quotidiano. Con la maturità cresce la consapevolezza dell’impatto che le parole e le azioni possono avere sugli altri: la missione si traduce allora nella capa-

cità di orientare, ispirare, dare coraggio - come un direttore d'orchestra che "sembra non far niente, se non muovere le mani", ma sa farlo nel modo giusto affinché gli altri possano dare il meglio.

LA "A" DI "AUTENTICITÀ"

L'ultimo dei tre elementi emersi, non certo per importanza, è l'**AUTENTICITÀ**. Richiama, da un lato, l'**ascolto dei propri cambiamenti** fisiologici e psicologici come capacità di interpretare i propri vissuti. Al contempo, l'autenticità si manifesta nel **bilanciamento vita-lavoro**, ossia nella gestione concreta dell'equilibrio tra sfera personale e professionale. L'autenticità, infine, consiste nella capacità di rimanere fedeli a se stessi e ai propri valori, elemento che può essere riassunto in **integrità personale**.

L'**ascolto dei propri cambiamenti**, per le leader, significa attribuire valore ai momenti che incidono sulla percezione di sé e sulle proprie priorità, trasformandoli in criteri che orientano scelte consapevoli. "Io ritengo che ci siano molte cose che dipendano dal fatto che sia una donna: una donna madre, una donna moglie, una donna figlia. Sono tutti i ruoli che vanno in qualche modo armonizzati", ci racconta Josè Rallo (Donnafugata).

La maternità, in particolare, introduce una modifica nella percezione delle responsabilità e nella gerarchia dei valori. Per molte leader, come suggerisce Ludovica Busnach (Timeswapp), rappresenta un punto di "grande cambiamento" che modifica il modo di interpretare il lavoro poiché "lo sviluppo delle com-

petenze per la leadership di una mamma è un esempio di cambiamento di stile di leadership". [...] Fare le cose da mamma permette di sviluppare la capacità di pianificare, di comprendere i bisogni altrui e sicuramente di essere multitasking".

In alcuni casi, diventa anche un impulso concreto alla creazione di nuovi progetti. Josè Rallo (Donnafugata) racconta come nacque l'accoglienza in cantina dei turisti del vino: "Erano gli anni in cui io pensavo alla maternità e la raggiungevo. Non posso più viaggiare, non posso più andare all'estero così spesso e così a lungo come facevo prima... ma gli altri possono venire da me!". Accanto agli aspetti fisiologici, emergono anche momenti biografici che sollecitano profonde riflessioni e portano a riorientare il proprio percorso.

La volontà di sposarsi, ad esempio, rappresenta per alcune leader un passaggio che influisce sulle scelte professionali, come nel caso di Josè Rallo (Donnafugata): l'ingresso nell'impresa di famiglia e il ritorno in Sicilia nasce anche dal desiderio di costruire una vita familiare condivisa con il proprio partner. "Io ho sempre saputo che la mia decisione di entrare in impresa era libera e dipendeva da me. Alla fine, sono tornata per amore di un siciliano. È chiaro che amavo la nostra impresa e mi sono appassionata seguendo i miei genitori... però l'amore vero era quello per il mio futuro marito".

Il matrimonio non è solo un cambiamento legato alla sfera privata, ma un fattore capace di imprimere una nuova direzione, in grado di rafforzare la stabilità, la

progettualità o il senso di una maggiore definizione del futuro.

Allo stesso modo, altri momenti personali spingono a interrogarsi su ciò che si desidera realmente, generando una revisione delle priorità personali e lavorative. Il compimento dei 30 anni, ad esempio, si è configurato per Amelia Cuomo (Pasta Cuomo) come un momento di grande introspezione: "è il momento in cui ti domandi cosa vuoi fare da grande, con grande sincerità". L'ha spinta, con senso di libertà e responsabilità, a ridefinire obiettivi e confini prendendo la decisione di rifondare l'impresa di famiglia.

Anche il compimento dei 50 anni si configura come una soglia riflessiva, spinta da una sorta di 'bilancio' più consapevole del proprio percorso e delle direzioni future.

Ci racconta Katia Da Ros (Irinox): "C'è molta differenza fra il pre- e il post- 50... La mia leadership ora è molto più matura, molto più partecipata. Ho capito che tu devi rendere le persone protagoniste di quello che fanno". La consapevolezza derivata da tali riflessioni produce un cambiamento nella percezione del tempo e delle priorità, influenzando il modo di guidare e di relazionarsi alle persone all'interno dell'organizzazione.

Accanto all'ascolto dei propri cambiamenti, l'autenticità si riflette anche nel **bilanciamento vita-lavoro**. Le leader intervistate descrivono un modello in cui il confine tra le due dimensioni non è rigidamente delineato: "Un confine non regolare, un bilanciamento che devi sempre

tenere in equilibrio", come viene definito da Josè Rallo (Donnafugata). "La tentazione è quella di portare sé stessi in impresa, ma non deve essere così. Devono essere due dimensioni diverse, con regole diverse. [...] Bisogna trovare un equilibrio, perché noi dobbiamo stare in equilibrio e le persone devono sentirci in equilibrio".

Lo conferma anche Amelia Cuomo (Pasta Cuomo), poiché essendo leader, spesso le donne diventano l'immagine dell'impresa: "L'impresa è la trasposizione di me stessa: tu diventi manifesto della tua impresa ovunque vai, anche nella tua vita privata".

È fondamentale però ritagliarsi spazi personali all'interno della giornata lavorativa anche per garantire migliore performance sul lavoro, ci racconta Mariateresa Silvestri (Axet Facility): "Ho imparato che questi spazi sono fondamentali per ricaricare le energie ed essere più lucida sul lavoro". In questo approccio, l'autenticità implica la capacità di riconoscere i propri bisogni e di modulare la presenza tra i diversi ambiti, integrando gli aspetti personali e professionali in modo coerente con la situazione specifica.

Questo si riflette in uno stile di leadership volto a "conciliare" dice Alessandra Carra (Feltrinelli): "Penso che sia una leadership che comprende molto bene la necessità di tutti di bilanciare la propria vita personale con la vita professionale. Sono io la prima a pretenderla perché appunto ho una famiglia: l'equilibrio lo trovo e vorrei che anche gli altri lo raggiungano. Concedo a me e a tutti il tempo di vivere bene la propria vita privata".

L'autenticità, infine, si traduce nella capacità di rimanere fedeli a se stessi e ai propri valori lungo il tempo e nelle scelte, configurandosi come una forma di **integrità** che orienta il comportamento e conferisce coerenza all'agire. Tale integrità emerge con chiarezza dalle testimonianze delle leader intervistate. Josè Rallo (Donnafugata) sottolinea come la condivisione di aspetti della propria vita personale con i collaboratori faccia parte integrante del suo stile di leadership: *«Mi piace molto poter condividere con i miei collaboratori, in parte, la mia vita personale. Penso che faccia parte anche dello stile di leadership. Quindi non ho segreti e, in questo modo, vivo meglio e posso dare il massimo»*. Questa autenticità trova una manifestazione simbolica e concreta anche nel modo in cui la leader integra la musica, sua grande passione, nella vita aziendale: quando canta durante eventi, degustazioni o visite speciali, la musica diventa parte dell'esperienza del vino, instaurando un dialogo armonico tra suono e gusto. Ogni brano, scelto in relazione a un vino, al suo territorio e alle emozioni che evoca, contribuisce a raccontare la Sicilia nelle sue molteplici espressioni, rendendo visibile la continuità tra identità personale e visione imprenditoriale.

Analogamente, Amelia Cuomo (Pasta Cuomo) afferma: *«Ho portato me stessa nell'azienda senza cambiare chi sono: rimanere fedele alla mia personalità è stato il mio modo per non snaturarmi, anche nei contesti professionali»*. In questo caso, l'integrità si manifesta nella naturalezza e nella trasparenza del racconto di sé, confermando che l'autenticità non è soltanto un tratto individuale, ma una risorsa relazionale e organizzativa che si costruisce nel tempo attraverso la coerenza dell'agire quotidiano.

Come riporta Costanza Musso (Grendi): *«L'azienda non mi ha cambiato: sono io, con tutta la squadra e la famiglia, che sono riuscita a cambiare l'azienda, condividendo i nostri valori e vivendoli insieme, in modo autentico, tutti i giorni. Se non sei un esempio autentico, non sei credibile»*.

In conclusione è importante notare come tutte e tre le dimensioni del modello EVA si ritrovino in tutti i percorsi di leadership identificati: il fatto che non ci sia una "lettera" prevalente dimostra la complessità e la ricchezza delle caratteristiche della leader donna che le consentono di dar vita a percorsi imprenditoriali variegati e pur ugualmente di successo.

Seconda Parte

Lo studio quantitativo

Allo studio qualitativo, il team di ricerca FABULA ha affiancato un'indagine quantitativa con l'obiettivo di approfondire i driver che hanno spinto le donne ai vertici aziendali e i benefici conseguentemente generati dalla loro leadership.

A tal fine è stato sviluppato un questionario a risposte chiuse, somministrato esclusivamente a donne che ricoprono la carica di Amministratore Delegato o Chief Executive Officer (CEO) all'interno di imprese familiari.

I fattori che hanno condotto le donne verso la leadership sono stati rilevati mediante una scala Likert a cinque punti, utile a cogliere l'intensità del grado di accordo delle rispondenti rispetto a una serie di domande relative alle ragioni dell'accesso ai ruoli di vertice.

Similmente, i benefici generati dalla presenza di una leadership femminile sono stati rilevati tramite una scala Likert a cinque punti, finalizzata a misurare la percezione dell'impatto della propria leadership su molteplici dimensioni di performance. All'indagine hanno partecipato complessivamente 74 CEO donne alla guida di imprese familiari.

I DRIVER DELL'ASCESA VERSO LA LEADERSHIP

Una sezione centrale dell'indagine quantitativa è stata dedicata all'analisi del percorso verso la leadership, con particolare attenzione ai principali fattori che hanno condotto le leader a entrare nell'impresa di famiglia e ad assumere ruoli di crescente responsabilità.

Come illustrato in **Figura 3**, i risultati evidenziano con chiarezza una netta prevalenza di fattori di natura intrinseca e valoriale rispetto a spinte di tipo estrinseco e/o opportunistiche.

La leva motivazionale rispetto alla quale le rispondenti esprimono il più elevato livello di accordo è rappresentata dal desiderio, o dalla possibilità, di continuare la tradizione familiare e di trasmettere valori e spirito imprenditoriale alle generazioni successive (punteggio medio pari a 4,39). Segue la volontà di contribuire attivamente a orientare e influenzare il futuro dell'impresa (punteggio medio pari a 4,27).

L'interpretazione di tali risultati suggerisce che l'accesso delle donne a posizioni di leadership sia prevalentemente

Figura 3. I driver della leadership femminile nelle imprese familiari

Cosa ti ha spinto a entrare nell'azienda di famiglia e a intraprendere un percorso verso la leadership?



mente legato a una logica di continuità intergenerazionale e di custodia del patrimonio valoriale dell'impresa familiare, piuttosto che derivante da motivazioni di natura esclusivamente individuale.

Tale interpretazione trova ulteriore riscontro nelle interviste condotte nella fase qualitativa della ricerca, nelle quali il riferimento al "futuro" dell'impresa emerge come elemento ricorrente e centrale nella narrazione delle traiettorie di leadership delle donne intervistate.

Ulteriori fattori rilevanti emergono in relazione alla dimensione sociale e al significato assegnato al lavoro. In particolare, le leader attribuiscono un'elevata importanza alla possibilità di aiutare gli altri attraverso la propria attività all'interno dell'impresa di famiglia (punteggio medio pari a 4,07) e allo svolgimento di un lavoro percepito come interessante e gratificante (punteggio medio pari a 3,87).

Abbastanza rilevanti sono inoltre la ricerca di autonomia e indipendenza nelle decisioni lavorative (punteggio medio pari a 3,59) e la possibilità di crescita professionale, anche in continuità con il percorso dei predecessori familiari (punteggio medio pari a 3,52).

Al contrario, fattori di ascesa legati a vantaggi economici o a facilitazioni di carriera – quali l'accesso a ruoli desiderati senza dover affrontare barriere formali legate a processi di selezione competitivi o la possibilità di avanzamenti rapidi – non sono diffusi fra le leader partecipanti all'indagine.

Questo risultato suggerisce che l'ingresso nei ruoli di vertice dell'impresa familiare non sia percepito dalle leader come una "scorciatoia" professionale, bensì come l'esito di un percorso lungo e articolato, basato su un impegno e un'assunzione di responsabilità, sostenuti da una solida formazione e da un'esperienza professionale maturata sia all'interno sia all'esterno dell'impresa di famiglia.

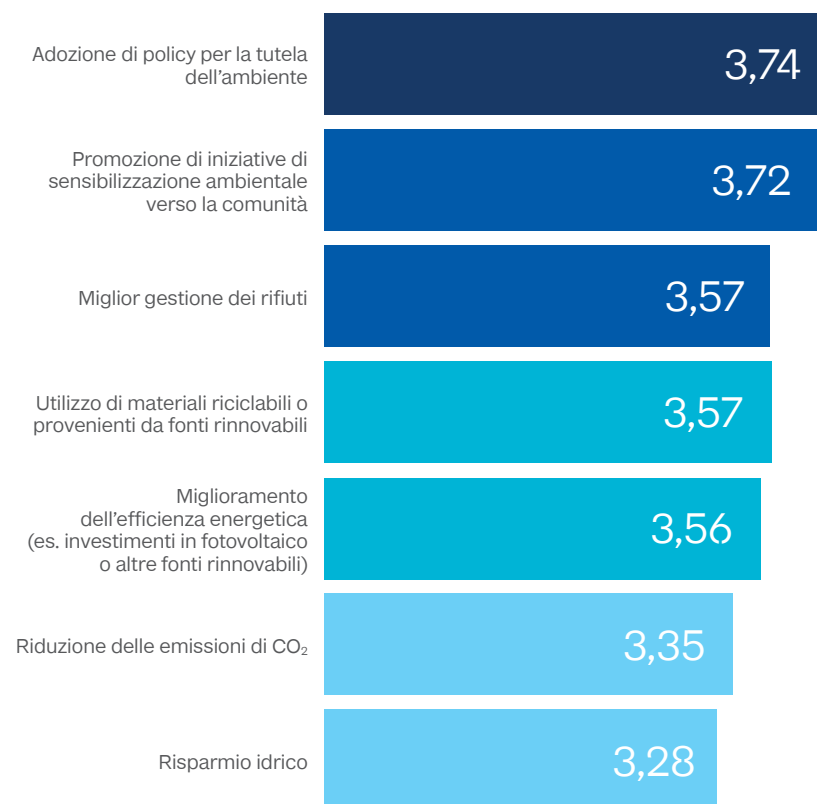
I BENEFICI DELLA LEADERSHIP FEMMINILE

La seconda e ultima parte dell'indagine quantitativa analizza i benefici della leadership femminile su diverse dimensioni di performance, includendo aspetti economico-finanziari, dimensioni Environmental, Social, Governance (ESG) e risultati imprenditoriali.

Con riferimento alle performance economico-finanziarie, emerge una percezione diffusa tra le rispondenti di aver contribuito al miglioramento dei risultati aziendali sia in termini di fatturato (punteggio medio pari a 3,46) sia di redditività dell'impresa (punteggio medio pari a 3,57).

Con riferimento ai benefici della leadership femminile in termini di dimensioni ESG, l'analisi è stata condotta distinguendo esplicitamente le tre dimensioni della sostenibilità: ambientale, sociale e di governance.

In relazione alla performance ambientale (si veda la **Figura 4**), i benefici attribuiti alla leadership femminile emergono principalmente nell'ambito della

Figura 4.**I benefici della leadership femminile in termini di performance ambientale****Quanto pensi che avere una donna alla guida abbia contribuito a rafforzare l'impegno dell'azienda verso la sostenibilità ambientale in termini di:**

definizione di policy orientate alla tutela dell'ambiente e nella promozione di iniziative di sensibilizzazione ambientale, rivolte alla comunità di riferimento e agli stakeholder.

Le leader si dichiarano infatti maggiormente d'accordo con affermazioni che riconducono il proprio contributo alla diffusione di una cultura della sostenibilità e all'orientamento strategico dell'impresa verso le tematiche ambientali.

Al contrario, il livello di accordo sui benefici risulta più contenuto rispetto a interventi di natura più tecnica e operativa, quali il miglioramento della gestione dei rifiuti, l'utilizzo di materiali riciclabili o il miglioramento dell'efficienza energetica.

Tali ambiti, pur essendo rilevanti, sembrano essere percepiti dalle leader come aree in cui il contributo diretto risulta meno immediato e probabilmente maggiormente mediato da altre scelte organizzative, spesso influenzate da pressioni interne o esterne all'impresa.

Passando ai benefici generati sulla performance sociale (**Figura 5**), questa dimensione emerge come l'ambito di maggiore impatto a cui la leadership femminile contribuisce.

I risultati evidenziano benefici significativi legati al miglioramento del clima organizzativo interno, al rafforzamento dell'immagine e della reputazione dell'impresa, allo sviluppo di politiche di welfare e di formazione delle risorse umane, all'adozione di iniziative in ambito DEI (**Diversity, Equity & Inclusion**)

e al consolidamento delle relazioni con gli stakeholder interni ed esterni, tutte caratterizzate da punteggi medi superiori o prossimi al 4.

La dimensione sociale sembra, pertanto, esprimere appieno le potenzialità della leadership femminile, risultando pienamente coerente con i profili di leadership e le caratteristiche distintive emerse dalle interviste qualitative.

In questo ambito, la leadership delle donne appare fortemente orientata alla relazione, alla valorizzazione delle persone e alla costruzione di contesti organizzativi inclusivi e sostenibili.

Infine, con riferimento alla dimensione della governance (**Figura 6**), i principali benefici associati alla leadership femminile riguardano il miglioramento della comunicazione e delle pratiche di reporting, nonché lo sviluppo e il consolidamento di codici etici e di strumenti di governance formale.

A tali aspetti si affianca un impegno crescente verso una maggiore rappresentanza femminile nei principali organi di governo dell'impresa, quali il board e il management, favorendo così l'accesso di altre donne ai ruoli apicali.

Un punteggio medio prossimo al valore di 3, indicativo di una posizione né di totale accordo né di totale disaccordo, emerge con riferimento all'*"individuazione e inserimento di figure esterne esperte in temi legati alla sostenibilità"*.

Tale risultato merita un'ulteriore riflessione, in quanto suggerisce che l'appro-

Figura 5.

I benefici della leadership femminile in termini di performance sociale

Quanto pensi che avere una donna alla guida abbia contribuito a rafforzare l'impegno dell'azienda verso la sostenibilità sociale in termini di:

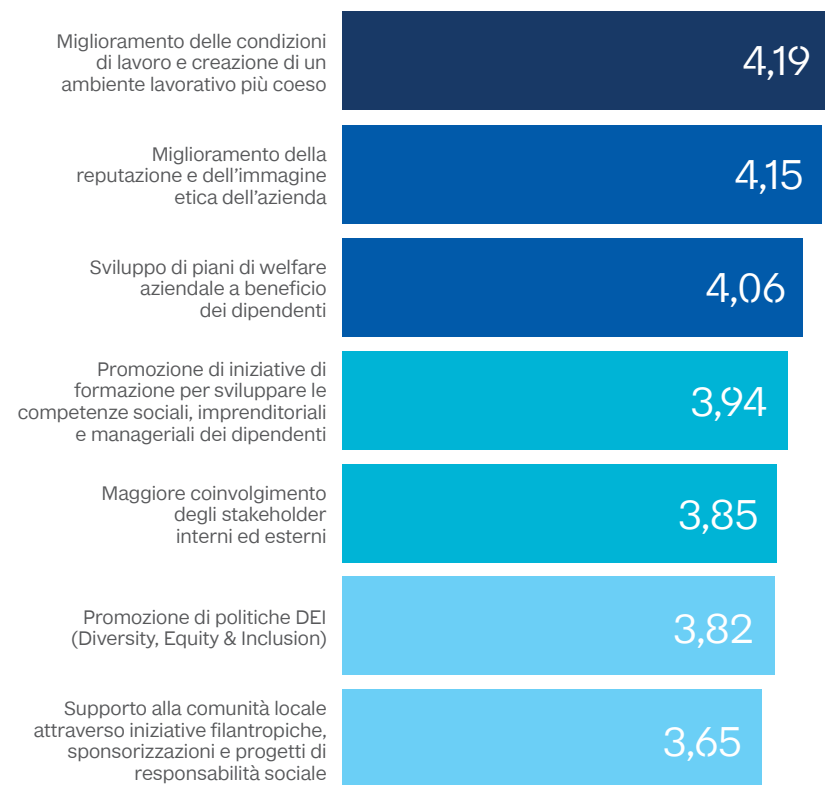
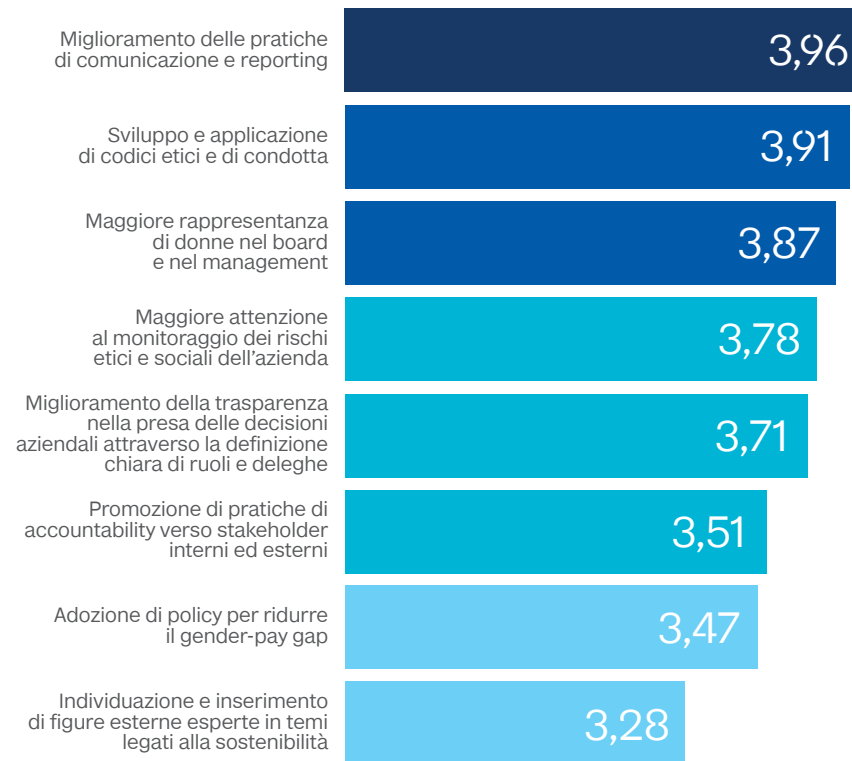


Figura 6.

I benefici della leadership femminile in termini di governance

Quanto pensi che avere una donna alla guida abbia contribuito a rafforzare l'impegno dell'azienda verso una buona governance in termini di:



to di competenze specialistiche esterne sui temi ESG o della sostenibilità non risulti ancora pienamente percepito come centrale.

Questa evidenza apre a interessanti spunti di approfondimento per future ricerche, anche alla luce di studi precedenti che hanno evidenziato come, nelle imprese familiari, i ruoli strategici legati alla governance della sostenibilità siano spesso ricoperti da membri della famiglia proprietaria, piuttosto che affidati a manager o figure esterne.

Tale scelta può riflettere la volontà di presidiare internamente i ruoli e i processi decisionali strategici dell'impresa, ma solleva al contempo interrogativi sul potenziale contributo che competenze esterne specializzate potrebbero offrire in termini di innovazione e di miglioramento delle performance ESG.

In ultima analisi, sul piano imprenditoriale, alle leader che hanno partecipato allo studio è stato chiesto di valutare in che misura il loro contributo avesse inciso sul raggiungimento di obiettivi imprenditoriali rilevanti per lo sviluppo e il rinnovamento dell'impresa.

L'analisi ha preso in considerazione un ampio spettro di ambiti, che spaziano dall'innovazione di processo e di prodotto, sia incrementale sia radicale, fino alla capacità di avviare nuove iniziative imprenditoriali, rilanciare attività esi-

stenti, entrare in nuovi mercati, trasformare il modello di business e sostenere percorsi di riposizionamento strategico.

Questo insieme di dimensioni consente di cogliere in modo articolato e completo il ruolo della leadership femminile nei processi di cambiamento e di crescita imprenditoriale, mettendo in luce non solo la propensione all'innovazione, ma anche la capacità di guidare l'impresa attraverso fasi di adattamento, trasformazione o rilancio strategico.

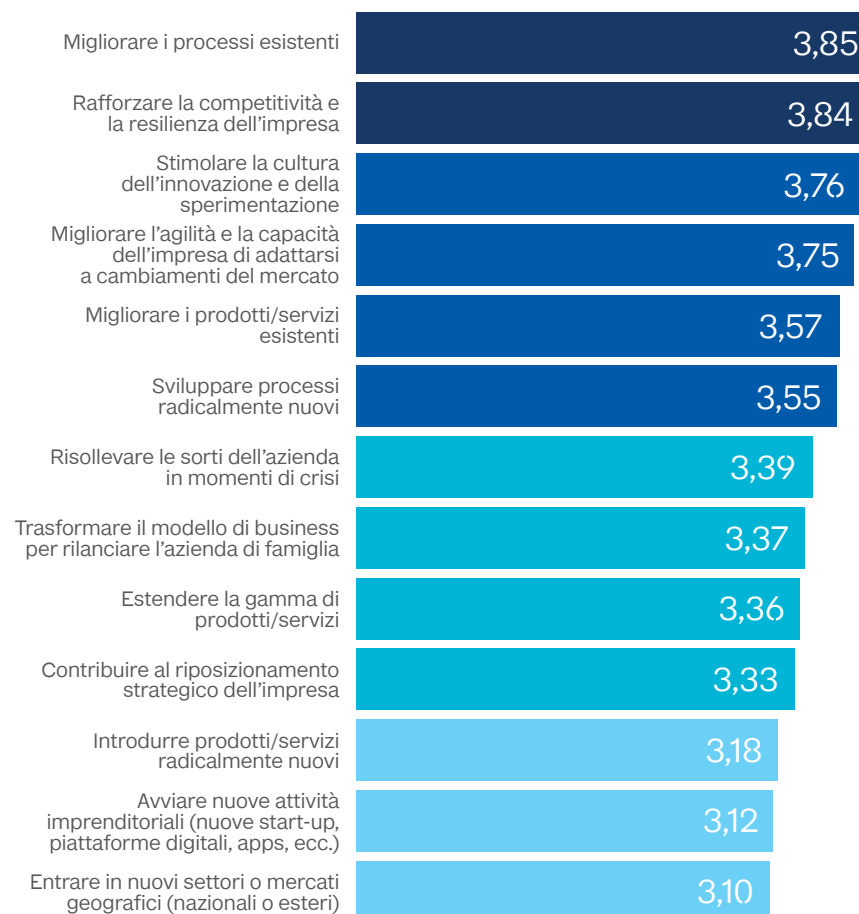
Nel complesso, i risultati evidenziano come il contributo delle CEO si esprima prevalentemente attraverso innovazioni di tipo incrementale e processi di miglioramento continuo.

Le performance imprenditoriali riconducibili a questa tipologia di interventi si osservano nella parte alta del grafico dove registrano infatti i punteggi medi più elevati (superiori a 3,6), confermandosi come la principale modalità attraverso cui la leadership femminile contribuisce allo sviluppo imprenditoriale delle imprese familiari analizzate.

Si collocano invece su valori medi prossimi al 3, nelle ultime tre posizioni (Figura 7), le attività imprenditoriali riconducibili a forme di innovazione più **disruptive**, quali l'ingresso in nuovi mercati o settori, l'avvio di nuove iniziative imprenditoriali e l'introduzione di prodotti o servizi radicalmente nuovi.

Figura 7.
I benefici della leadership femminile in termini di performance imprenditoriale

Quanto pensi che avere una donna alla guida abbia contribuito al raggiungimento dei seguenti obiettivi imprenditoriali?





Sella