

MATRICE DELLE COMPETENZE CONDIVISA



<p>DATA: 20/05/2026</p> <p>VERSIONE: 1.0</p>	<p><i>Questo progetto (n. 2025-1-HU01-KA220-ADU-000352695) è stato finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli degli autori/delle autrici e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o della Fondazione Pubblica Tempus. Né l'Unione Europea né l'autorità erogatrice possono essere ritenute responsabili per essi.</i></p>
--	---

 WWW.VOWOCO.EU

 WWW.FACEBOOK.COM/VOWOCOPROJECTEU

 WWW.LINKEDIN.COM/COMPANY/VOWOCOPROJECTEU



**Funded by
the European Union**

Il presente report fornisce una sintesi completa della ricerca basata su evidenze condotta nell'ambito del Work Package 2 (WP2), ponendo le basi analitiche per la missione del progetto VoWoCo, ovvero sostenere le donne nei processi di transizione professionale e rilancio imprenditoriale. Per garantire che i successivi moduli formativi, le strutture di mentoring e le raccomandazioni politiche siano radicati nella realtà professionale, il progetto ha integrato tre flussi critici di evidenze: studi standardizzati con focus group che hanno raccolto l'autentico "linguaggio imprenditoriale" e i percorsi imprenditoriali di 36 donne provenienti da Ungheria, Italia, Portogallo e Turchia; un'analisi rigorosa del mercato del lavoro che funge da "verifica della realtà esterna", allineando le esigenze delle partecipanti con dati economici oggettivi e tendenze emergenti del mercato; e una validazione da parte di un panel multidisciplinare di esperti che ha coinvolto 22 stakeholder internazionali per verificare l'utilità pratica e la solidità strategica dei risultati ottenuti.

La ricerca ha portato allo sviluppo di una matrice delle competenze validata. La matrice delle competenze è organizzata in una sofisticata gerarchia a tre livelli, comprendente 65 competenze granulari, 17 temi più ampi e 4 dimensioni principali, che rivela un modello imprenditoriale unico, principalmente radicato nelle relazioni, fondato sull'operatività e psicologicamente impegnativo. Confrontando questi risultati a livello transnazionale, il presente rapporto va oltre un approccio "universale", identificando così orientamenti imprenditoriali distinti, dall'ancoraggio relazionale dell'Italia al capitale psicologico dell'Ungheria, evidenziando al contempo la "navigazione istituzionale di genere" come una sfida universale condivisa dalle donne nell'Europa contemporanea. In ultima analisi, questi risultati forniscono gli elementi essenziali per progettare percorsi di apprendimento sensibili al contesto capaci di rispondere ai vincoli di risorse del mondo reale e di aiutare le donne ad orientarsi in ecosistemi complessi e connotati dal genere, con resilienza e agilità strategica.

Focus group

Obiettivo

I focus group Sono stati condotti al fine di costruire una base empirica e fondata sui dati a beneficio delle donne imprenditrici, ascoltando direttamente il loro "linguaggio imprenditoriale" e i percorsi imprenditoriali delle donne dei quattro Paesi europei coinvolti. Identificando sistematicamente i profili di competenze attuali e le carenze percepite in diversi settori industriali, il progetto è andato oltre le ipotesi teoriche per comprendere le sfide operative del mondo reale che queste donne affrontano quotidianamente. Questi dati qualitativi sono serviti come elemento fondamentale per costruire una solida Matrice delle Competenze, ovvero un quadro basato su dati concreti che delinea le competenze specifiche necessarie affinché le donne possano avere successo nell'imprenditoria e nei ruoli di leadership in diversi contesti europei.

Metodologia

I focus group sono stati condotti simultaneamente in Ungheria, Italia, Portogallo e Turchia, seguendo un disegno transnazionale standardizzato. È stata impiegata una strategia di campionamento stratificato mirato per garantire una rappresentanza diversificata tra tre gruppi target principali: donne che rientrano nel mondo del lavoro, donne che avviano o rilanciano imprese e donne in ruoli manageriali. Lo studio ha inoltre garantito la rappresentanza sia di settori a prevalenza maschile che femminile.

In totale **hanno partecipato 36 donne** (9 per Paese). Le partecipanti hanno un elevato livello di istruzione (quasi l'89% è in possesso di almeno una laurea triennale) e molte di loro hanno responsabilità di cura. I dati qualitativi sono stati elaborati attraverso un intenso processo di codifica iterativa da parte di tre ricercatori indipendenti, al fine di ridurre i bias e rafforzare la validità dell'analisi. Ciò ha portato a una sofisticata gerarchia a tre livelli composta da **65 competenze di primo ordine, 17 temi di competenze di secondo ordine e 4 dimensioni trasversali**.

- **65 competenze di primo ordine:** si tratta di competenze individuali e dettagliate identificate direttamente dal "linguaggio imprenditoriale" o dalle dichiarazioni effettive rese dalle imprenditrici durante i focus group (ad esempio, "Mappatura strategica", "Empatia relazionale").
 - **Risultati sulle competenze fondamentali e realtà contestuale** Le cinque competenze individuali citate più frequentemente sono state Mappatura strategica (5,4%), Competenza specifica nel proprio settore (4,2%), Empatia relazionale (3,8%), Orientamento normativo (3,6%) e Resilienza (3,6%). La mappatura strategica, la competenza dominante, sottolinea la necessità di strutturare l'incertezza e trasformare visioni astratte in piani d'azione concreti. L'empatia relazionale e l'orientamento normativo evidenziano il doppio onere di gestire dinamiche interpersonali complesse rispettando al contempo rigidi quadri normativi.

- **17 Temi di competenze di secondo ordine:** Le 65 competenze di primo ordine sono state raggruppate in temi teoricamente fondati, come "Networking e capitale sociale" e "Autoregolazione e motivazione".
 - A livello tematico, Networking e capitale sociale (15,2%), Autoregolazione e motivazione (13,1%) e Pianificazione strategica (10,2%) sono emersi come le aree più salienti. Questa concentrazione suggerisce che il successo è profondamente radicato negli ecosistemi sociali e richiede un'intensa regolazione psicologica interna per gestire le transizioni e i vincoli esterni.

- **4 dimensioni trasversali (macro-competenze):** I temi di secondo ordine sono stati consolidati in dimensioni principali:
 - **Relazionale e sociale (35,2%):** rappresenta il pilastro dominante dell'imprenditoria femminile nel campione analizzato, evidenziando l'importanza del networking, del capitale sociale e della navigazione istituzionale.
 - **Gestione e operatività (29,6%):** questa dimensione riflette le esigenze pratiche del coordinamento aziendale, tra cui la gestione finanziaria, la conformità normativa e le competenze tecniche.

- **Personale e comportamentale (19,8%):** si concentra sulle risorse interne quali la resilienza, l'autocontrollo e la motivazione.
- **Cognitiva e strategica (15,4%):** rappresenta la percentuale più ridotta delle competenze espresse, focalizzandosi su innovazione, pianificazione strategica e riconoscimento delle opportunità.

È importante sottolineare che i risultati indicano come le imprenditrici in questo contesto siano principalmente impegnate a **districarsi in ecosistemi complessi, con risorse limitate e influenzati dal genere**, piuttosto che a perseguire traiettorie puramente ad alta crescita o orientate alle opportunità. Le competenze analitiche avanzate e quelle legate a una crescita strutturata (come la visualizzazione dei dati o lo scaling aggressivo) si sono dimostrate essere meno rilevanti rispetto alle capacità relazionali e di resilienza.

È stata inoltre condotta un'**analisi TF-IDF (Term Frequency-Inverse Document Frequency**, un metodo statistico) per identificare i temi di competenze più rilevanti dal punto di vista teorico e distintivi associati a specifiche domande di ricerca, al di là della semplice frequenza di citazione. L'analisi ha ulteriormente confermato che le barriere legate al genere (in particolare la gestione dei bias strutturali) e il sostegno istituzionale desiderato rappresentano i "picchi tematici" prioritari, ovvero i punti più critici per le partecipanti.

Analisi del mercato del lavoro

Mentre i focus group forniscono approfondimenti soggettivi e personali, l'analisi del mercato del lavoro è stata intrapresa per fungere da "**verifica della realtà esterna**", fondando il progetto su dati economici oggettivi provenienti dalle realtà territoriali dei partner. L'obiettivo strategico è quello di incrociare ciò che le imprenditrici ritengono necessario con l'effettiva domanda e offerta del mercato del lavoro, per garantire che il progetto affronti le competenze ad alto valore richieste per la sopravvivenza e l'innovazione aziendale. Attraverso questa sistematica "**analisi delle lacune**", il team ha identificato le tendenze economiche emergenti – come l'urgente necessità di trasformazione digitale e di resilienza psicologica – rendendo così i percorsi di apprendimento a prova di futuro rispetto

ai cambiamenti nell'economia europea.

Evidenze territoriali e lacune critiche

- **Ungheria:** le imprese gestite da donne sono sottorappresentate (solo il 14% è interamente di proprietà femminile), con un notevole **divario in termini di fiducia e propensione al rischio**. Tra le lacune critiche in termini di competenze figurano l'alfabetizzazione finanziaria di base, la capacità di conversione delle vendite e le competenze pratiche nel campo del business digitale.
- **Italia (Regione Marche):** L'imprenditorialità è fortemente legata alla famiglia, e le donne gestiscono faticosamente il **"doppio carico"** delle responsabilità aziendali e di cura. Le imprese sono prevalentemente di micro-dimensioni, con lacune nell'alfabetizzazione digitale, nella presenza online e nell'autonomia finanziaria.
- **Portogallo (Azzorre):** Il contesto è caratterizzato da una marcata **"insularità"** e dipendenza dai mercati locali. Vi è un bisogno urgente di trasformazione digitale e pianificazione strategica per passare da una gestione "alla deriva" a strategie di crescita definite.
- **Turchia:** L'ecosistema mostra una rapida modernizzazione ma rimane vincolato da **strutture patriarcali**. Le barriere principali includono l'accesso limitato ai finanziamenti e la debolezza delle reti ad alto valore, con lacune critiche nelle competenze digitali avanzate e nell'IA, nonché nella navigazione istituzionale.

Validazione della Matrice delle Competenze

Per validare la Matrice delle Competenze, che include le competenze specifiche necessarie affinché le donne abbiano successo nell'imprenditoria, i risultati del focus group e dell'analisi del mercato del lavoro sono stati sistematicamente codificati utilizzando il codebook stabilito all'interno del progetto. È stato istituito un gruppo di esperti per verificare la solidità dei risultati.

Il **gruppo di esperti** incaricato di validare i risultati del progetto è composto da **22 stakeholder internazionali** provenienti da **Ungheria, Italia, Portogallo e Turchia**, che rappresentano una "quadrupla elica" dell'innovazione. Questo gruppo multidisciplinare è composto da 7 esperti del mondo accademico (professori/professoresse e ricercatrici/ricercatori), **8 del settore privato** (amministratrici delegate/amministratori delegati, fondatori/fondatrici e consulenti), **5 di ONG** (direttrici/direttori e presidenti) e **2 di istituzioni pubbliche** (funzionari governativi/funzionarie governative e membri del Parlamento). Il gruppo possiede un'elevata autorità professionale, con **il 50% dei membri costituito da leader di lunga data** con oltre un decennio di esperienza nei rispettivi settori. Per validare la Matrice delle Competenze, questi esperti hanno utilizzato una scala Likert a 7 punti per valutare l'allineamento strategico della matrice con gli obiettivi del progetto, il suo contributo alla creazione di nuova conoscenza e la sua adeguatezza pratica per i gruppi target. Inoltre, le esperte/gli esperti hanno valutato l'importanza dei 17 temi di competenze – con Networking e Capitale sociale che hanno ricevuto un punteggio di rilevanza del 95,6% – e hanno offerto approfondimenti qualitativi attraverso interviste e commenti aperti, per garantire che la matrice funzioni come uno strumento pratico e di grande impatto per la crescita professionale delle donne.

Questa analisi incrociata ha inoltre dimostrato una **"forte convergenza"** tra le esperienze vissute dalle partecipanti ai focus group e i dati oggettivi di mercato. Solo un numero ridotto di nuovi codici di primo ordine si è reso necessario per cogliere appieno le realtà di mercato: Alfabetizzazione Digitale (identificata in Ungheria e Italia) e Resilienza Psicologica (identificata in Turchia). Poiché questi nuovi codici si sono inseriti perfettamente nei temi e nelle dimensioni esistenti, la struttura gerarchica originale della Matrice delle Competenze è stata confermata come solida e fondata empiricamente.

Rapporto transnazionale

Infine, è stata condotta l'Analisi Comparativa Transnazionale per garantire che gli interventi del progetto fossero sia inclusivi delle sfide europee universali sia sensibili ai contesti socio-economici nazionali specifici. L'analisi ha rivelato che le

imprenditrici adattano le loro configurazioni di competenze in base alle risorse disponibili: in Italia, ad esempio, si fa affidamento su reti sociali dense, mentre in Ungheria si punta sul capitale psicologico personale. Riconoscendo questi profili distinti, il progetto evita un modello di sostegno "universale", consentendo la progettazione di percorsi di mentoring contestualmente razionali e di raccomandazioni politiche che affrontano in modo specifico le barriere strutturali peculiari e le lacune di competenza riscontrate in ciascun Paese partner.

Orientamenti imprenditoriali a confronto

Il **Rapporto transnazionale** va oltre la frequenza quantitativa per individuare **quattro distinti orientamenti imprenditoriali** plasmati da contesti socio-economici e culturali specifici:

- **Italia (radicamento relazionale):** le donne creano imprese attraverso reti sociali dense, facendo affidamento sul **capitale sociale**, sull'empatia relazionale e sul networking comunitario come risorse fondamentali.
- **Ungheria (intensità psicologica):** in assenza di solide reti esterne, le donne si affidano al **capitale psicologico**, concentrandosi sulla ricostruzione dell'identità, sulla consapevolezza di sé e sull'autoregolamentazione disciplinata.
- **Portogallo (strutturazione istituzionale):** l'orientamento è verso **il capitale istituzionale**, con particolare attenzione alla mappatura strategica, alla conoscenza normativa, e alla navigazione dei meccanismi di finanziamento formali.
- **Turchia (orientamento alle opportunità):** caratterizzato da un'acuta attenzione al mercato, dal **capitale di opportunità** e da un coinvolgimento persuasivo degli stakeholder per individuare e cogliere le lacune di mercato, anche in condizioni di incertezza.

Competenze chiave e realtà condivise

La distribuzione dei tipi di capitale spiega perché alcune competenze sono prioritarie. L'Italia e la Turchia sono in testa nelle competenze relazionali e sociali, mentre l'Ungheria rappresenta oltre il 40% delle frequenze del dataset .nella

categoria Autoregolazione e Motivazione, evidenziando la necessità di una resilienza personale laddove il supporto esterno è strutturalmente carente. Il Portogallo mostra un forte bisogno nella Gestione dell'incertezza (88%), optando per una strutturazione sistematica piuttosto che per l'improvvisazione. Al contrario, la Turchia è in testa nell'assunzione di rischi (59%) e nell'individuazione delle lacune di mercato (60%), dando priorità all'azione concreta rispetto all'analisi prolungata.

Nonostante queste differenze, la navigazione istituzionale di genere (n=66) si conferma un tema universale in tutti e quattro i Paesi. Le barriere di genere strutturali e normative, come la conciliazione tra lavoro e cura e la negoziazione delle norme sociali, costituiscono una realtà condivisa dalle imprenditrici nell'Europa contemporanea.

Implicazioni politiche e formative

L'analisi mette in guardia da un approccio "universale" al sostegno all'imprenditorialità. Le raccomandazioni per interventi sensibili al contesto includono:

- **Ungheria:** dare priorità alla costruzione di **infrastrutture relazionali** attraverso il mentoring tra pari.
- **Italia:** concentrarsi sulla **capacità analitica individuale** e sulla disciplina finanziaria per integrare i punti di forza sociali esistenti.
- **Portogallo:** investire in spazi di networking informali per offrire **flessibilità** al di fuori dei rigidi sistemi istituzionali.
- **Turchia:** Sviluppare **la disciplina operativa** e la mappatura strategica per mitigare i rischi di un approccio improvvisato e reattivo alle opportunità.

In definitiva, questi profili rappresentano **adattamenti contestualmente razionali** ad ambienti specifici, e riconoscere questa varietà è essenziale per progettare programmi di sostegno efficaci e inclusivi.

In sintesi, la ricerca condotta ha portato alla costruzione di una solida Matrice delle Competenze basata su dati concreti, sintetizzando le esperienze vissute da 36 partecipanti ai focus group con dati oggettivi sul mercato del lavoro e la

verifica strategica di 22 esperti internazionali. Questo quadro convalidato, costituito da 65 competenze granulari classificate in 17 temi più ampi, rivela che l'imprenditoria femminile nell'Europa contemporanea è un processo profondamente radicato, ad alta intensità relazionale, fondato sull'operatività e psicologicamente impegnativo. Sebbene emergano orientamenti nazionali distinti (come il radicamento sociale dell'Italia rispetto all'affidamento dell'Ungheria al capitale psicologico), affrontare le barriere strutturali di genere rimane una realtà universale condivisa dalle donne in tutte le regioni partner. In ultima analisi, questi risultati forniscono gli elementi essenziali per programmi di formazione e mentoring sensibili al contesto, progettati per aiutare le donne ad affrontare le transizioni professionali con agilità strategica e resilienza.

Rafforzare le competenze delle imprenditrici europee →

Una sintesi completa dei profili delle competenze imprenditoriali delle donne, delle realtà di mercato e delle differenze tra i vari paesi partecipanti al progetto VoWoCo

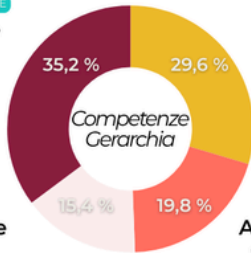
Il Modello globale delle capacità imprenditoriali

Il risultato di una ricerca realizzata in Ungheria, Italia, Portogallo e Turchia con il coinvolgimento di 36 partecipanti al focus group e 22 esperti internazionali.

PILASTRO PRINCIPALE

Relazionale e sociale

- ◊ Networking
- ◊ Empatia
- ◊ Navigazione istituzionale



Gestione e operazioni

- ◊ Dati finanziari
- ◊ Strumenti digitali
- ◊ Leadership

Cognitivo e strategico

- ◊ Pianificazione strategica
- ◊ Riconoscimento delle opportunità

Aspetti personali e comportamentali

- ◊ Resilienza
- ◊ Autoregolamentazione
- ◊ Guida

95,6 %

gli esperti del progetto considerano il tema «Reti e capitale sociale» come quello di massima priorità.

Le 5 competenze chiave per il successo imprenditoriale



Visione strategica



Competenze settoriali



Empatia relazionale



Capacità di orientarsi nel quadro normativo



Resilienza

Profili regionali e lacune

Il confronto tra quattro paesi

Ungheria



Il profilo orientato alla dimensione personale e psicologica

Concentrato sull'autoregolamentazione interna e sulla ricostruzione dell'identità a causa di un capitale sociale limitato.

Orientamento prevalente:



Architettura interna

Principale lacuna nelle competenze:



Reti relazionali e comunitarie

Italia



Il profilo relazionale integrato

Il successo si costruisce grazie a reti sociali fitte e a un alto livello di empatia interpersonale.

Orientamento prevalente:



Complessità sociale

Principale lacuna nelle competenze:



Individuazione delle opportunità e espansione sul mercato

Portogallo



Il profilo strutturato a livello istituzionale

Particolare attenzione alla mappatura strategica, alla comprensione delle normative e all'accesso al capitale formale.

Orientamento prevalente:



Fattibilità tecnica

Principale lacuna nelle competenze:



Flessibilità operativa e orientamento al rischio

Turchia



Il profilo orientato alle opportunità

Caratterizzato da un'elevata attenzione al mercato, dalla propensione al rischio e da un coinvolgimento persuasivo degli stakeholder.

Orientamento prevalente:



Persuasione di mercato

Principale lacuna nelle competenze:



Pianificazione strutturata e disciplina finanziaria

Questa infografica è solo una panoramica di un più ampio percorso di ricerca europeo volto a sostenere le donne imprenditrici con strumenti basati su dati concreti — scopri di più sul progetto VoWoCo:

www.vowoco.eu

VOLCANOES' WOMEN CO-CREATION



VOLCANOES' WOMEN CO-CREATION
**Empowering women transitioning into the workforce and
revitalizing women entrepreneurs**



 WWW.VOWOCO.EU

 WWW.FACEBOOK.COM/VOWOCOPROJECTEU

 WWW.LINKEDIN.COM/COMPANY/VOWOCOPROJECTEU



**Funded by
the European Union**