

Claudia Covucci, Giusy Sica  
e Alessandra Micozzi

# L'IMPRESA AL FEMMINILE

Dall'imprenditorialità  
all'empowerment per l'innovazione



**FrancoAngeli**



## OPEN ACCESS

### la soluzione FrancoAngeli

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

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

Per saperne di più: [Pubblica con noi](#)

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

Claudia Covucci, Giusy Sica  
e Alessandra Micozzi

# L'IMPRESA AL FEMMINILE

Dall'imprenditorialità  
all'empowerment per l'innovazione

**FrancoAngeli** 

*In copertina: Centro con i dardi*

© Cornelius20  
by Dreamstime.com

Isbn: 9788835177487

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

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

Alla mia famiglia, al mio compagno di vita Giuseppe  
e alle mie colleghe, ormai amiche,  
che mi hanno sempre supportata  
nel percorso di crescita e formazione.  
A mio figlio Noah, che ancora devo conoscere,  
ma che è già la mia impresa più bella.  
*Claudia*

A mia madre Franca e alla sua tenacia,  
ai miei nonni e a mia zia "Stella".  
Alle mie migliori metà del cuore.  
A tutte le persone che sono la mia famiglia elettiva.  
In questi anni mi hanno guidata nei fallimenti  
e ispirata ogni singolo giorno.  
*Giusy*

A mia figlia Sara,  
a mia madre Patrizia,  
a mia sorella Francesca,  
alle mie nonne Maria e Azelia,  
le meravigliose donne della mia famiglia.  
*Alessandra*



# Indice

---

<b>Prefazione</b> , di Giovanni Cannata	pag. 11
<b>Prefazione metodologica</b> , di Maria Palazzo	» 15
<b>Introduzione</b> , di Alessandra Micozzi	» 19
<b>1. I fondamenti teorici dell'imprenditoria femminile</b> , di Claudia Covucci	» 25
1.1. Le diverse prospettive di analisi dell'imprenditoria femminile	» 25
1.1.1. La prospettiva "gender as a variable"	» 25
1.1.2. Il contributo delle teorie femministe	» 28
1.1.3. Una prospettiva multidimensionale dell'imprenditoria femminile	» 32
1.2. L'evoluzione dell'imprenditoria femminile nel mondo	» 36
1.3. Definire e misurare l'ecosistema imprenditoriale femminile	» 38
1.3.1. I modelli attuali di ecosistema imprenditoriale femminile	» 42

<b>2. Le politiche e le iniziative europee per l'imprenditoria femminile</b> , di Giusy Sica	pag. 47
2.1. Barriere all'occupazione femminile	» 47
2.2. Stato dell'occupazione femminile in Italia rispetto alle medie europee	» 49
2.3. Verso un'Europa più equa: la strategia per l'occupazione femminile	» 52
2.4. Dalla teoria alla pratica: programmi e iniziative a sostegno	» 54
2.4.1. Creare una rete di successo: il ruolo delle reti europee e del mentorship	» 57
2.4.2. Rappresentanza, role model e lobby femminile a sostegno dell'empowerment	» 61
<b>3. L'Italia in movimento: un ecosistema in evoluzione</b> , di Claudia Covucci, Giusy Sica, Alessandra Micozzi	» 65
3.1. Sfide e opportunità: il soffitto di cristallo italiano	» 65
3.2. L'ecosistema imprenditoriale femminile italiano	» 68
3.3. Le giovani innovatrici: il pensiero di Re-Generation (Y)outh	» 76
3.4. Le nuove frontiere: innovazione digitale e sostenibilità	» 82
3.5. BIOerg Srl: un modello virtuoso di innovazione e sostenibilità al femminile	» 90
<b>Conclusioni</b> , di Claudia Covucci	» 95
<b>Riferimenti bibliografici e sitografici</b>	» 101



# Ringraziamenti

---

In questo viaggio di ricerca, ricco di sfide e scoperte, desideriamo esprimere la nostra sincera gratitudine a tutti coloro che hanno reso possibile la realizzazione di questo libro, dedicato all'imprenditoria femminile. Siamo orgogliose di essere un gruppo di donne autrici che esplora e celebra le esperienze, le sfide e le opportunità delle donne nel mondo degli affari.

La nostra avventura accademica è stata illuminata dal supporto e dalla guida di figure fondamentali, a cominciare dal Professor Giovanni Cannata, Rettore dell'Universitas Mercatorum, e dalla Dottoressa Patrizia Tanzilli, Direttrice dell'Universitas Mercatorum, per il loro sostegno incondizionato e per aver reso possibile il progetto PRIN "Entrepreneurial ecosystem and business registration during the COVID-19 pandemic: a focus on female entrepreneurs" (Bando 2022 Prot. 20222SBH75). La loro dedizione nel promuovere la ricerca e l'innovazione ha creato un ambiente fertile per lo sviluppo di idee e pratiche che hanno arricchito il nostro lavoro.

Un riconoscimento speciale va alla Professoressa Maria Antonella Ferri, Preside della Facoltà di Scienze Economiche e Giuridiche presso l'Universitas Mercatorum. La sua visione e il suo incoraggiamento ci hanno fornito la motivazione necessaria per affrontare argomenti complessi e significativi.

Desideriamo esprimere un particolare ringraziamento alla Professoressa Maria Palazzo, che ci ha seguito in ogni fase del

percorso di elaborazione, scrittura e correzione del libro. La sua competenza e il suo supporto costante sono stati fondamentali per affinare le nostre idee e garantire la qualità del nostro lavoro.

Siamo grate a tutti i colleghi e amici che hanno condiviso con noi idee, opinioni e consigli preziosi. Le vostre intuizioni hanno arricchito il nostro percorso di apprendimento. Ogni discussione ha aperto nuove porte e ci ha spinte a esplorare ulteriormente il mondo dell'imprenditorialità e delle sfide affrontate dalle donne nel contesto attuale.

Infine, vogliamo dedicare un pensiero speciale alle nostre famiglie, le quali, con il loro amore e la loro pazienza, hanno sostenuto le nostre ambizioni. Ogni passo che abbiamo fatto in questo progetto è un riflesso del loro supporto incondizionato. Ci impegneremo a onorare questo lavoro, portando avanti i valori di inclusione e innovazione che abbiamo appreso da loro.

Claudia Covucci  
Giusy Sica  
Alessandra Micozzi

# Prefazione

---

di Giovanni Cannata\*

Il ruolo delle donne nell'imprenditoria è un tema che, negli ultimi decenni, ha catturato l'interesse non solo degli studiosi, ma anche di politici, economisti e imprenditori stessi. In un contesto di cambiamento globale accelerato, in cui le donne non rappresentano più, nelle imprese e nelle istituzioni, solo una minoranza, ma una forza in crescita, con un impatto trasversale in diversi ambiti, è chiaro che l'attenzione dedicata al contributo delle donne nel mondo del business deve essere ampliata, riconoscendo che esso non può più essere limitato a settori o nicchie specifiche. L'imprenditoria femminile oggi spazia dall'innovazione tecnologica ai sistemi della sostenibilità ambientale, dall'agroalimentare all'industria culturale e creativa e si distingue non solo per il suo contributo alla crescita economica, ma anche per la capacità di generare impatti positivi sulle comunità e sull'ambiente, grazie a una gestione delle risorse che sovente si rivela più inclusiva e collaborativa. Le donne non di rado adottano un approccio differente nel fare impresa, ponendo l'accento su valori quali l'etica, la sostenibilità e il benessere delle persone, elementi sempre più apprezzati da un mercato in evoluzione. Tuttavia,

\* Professor Giovanni Cannata, Magnifico Rettore di Universitas Mercatorum, Roma.

nonostante i progressi significativi, le donne imprenditrici, in alcuni contesti, continuano a fronteggiare sfide peculiari che richiedono una comprensione più approfondita dei fattori strutturali, sociali e culturali che ne condizionano il percorso. Il “soffitto di cristallo”, una metafora che descrive le limitazioni invisibili ma persistenti che impediscono alle donne di avanzare nelle carriere imprenditoriali e manageriali, è ancora una realtà presente, in alcuni ambiti e con le eccezioni del caso, nel nostro Paese.

Questo volume *L'impresa al femminile. Dall'imprenditorialità all'empowerment per l'innovazione*, curato da Claudia Covucci, Giusy Sica e Alessandra Micozzi, riesce a mettere in luce le qualità e l'ampiezza di queste dinamiche, analizzando da vicino il contesto italiano ma con uno sguardo che si estende anche al panorama europeo e globale. La multidimensionalità dell'analisi permette di comprendere come le donne in Italia siano inserite in un ecosistema imprenditoriale ancora caratterizzato da squilibri di genere, ma allo stesso tempo in evoluzione, con nuove opportunità che si aprono grazie alle politiche di pari opportunità e alle reti di supporto.

In particolare, il testo si distingue per la sua capacità di collegare i vari livelli di analisi e di intervento nell'ecosistema imprenditoriale femminile: dalle politiche europee alle iniziative di empowerment locale, dal networking alla creazione di nuovi modelli di business. Questi temi vengono affrontati con un approccio critico e approfondito, arricchito dall'analisi di casi studio e testimonianze di successo che illustrano come le donne imprenditrici italiane stiano intervenendo nei processi e nelle dinamiche aziendali.

Le autrici si interrogano su come il concetto stesso di imprenditorialità sia stato reinterpretato alla luce delle nuove esigenze globali, mettendo in evidenza l'importanza dell'innovazione, in particolare quella digitale, e della sostenibilità.

In un'epoca caratterizzata dalla rapida trasformazione tecnologica, le donne che intraprendono percorsi imprenditoriali non potranno non giocare un ruolo cruciale nell'adozione e

nello sviluppo di soluzioni innovative, che non solo migliorano l'efficienza operativa, ma riducono anche gli impatti negativi sul pianeta e sulla società. L'innovazione, infatti, non è solo una questione tecnologica. Come sottolineano le autrici, essa riguarda anche l'adozione di nuovi modelli organizzativi e gestionali, capaci di conciliare la crescita economica con il benessere sociale e ambientale. Le donne imprenditrici italiane si dimostrano ben pronte ad affrontare queste sfide, proponendo soluzioni imprenditoriali che non sono solo innovative, ma anche socialmente responsabili e sostenibili. Attraverso i casi studio di Re-Generation Y(outh) e BIOerg, nel volume si mette in luce come le donne imprenditrici stiano adottando un approccio differente al fare impresa, ponendo un forte accento su valori come l'etica, la rigenerazione di valore, l'aggregazione e sull'impegno nella ricerca e nello sviluppo al servizio del benessere sociale.

In un periodo di crescente incertezza economica e sociale, il loro contributo in questa direzione è più che mai essenziale per delineare un futuro in cui l'imprenditoria possa essere uno strumento di emancipazione, inclusione e progresso.

Questo volume si aggiunge con una sua specificità alle letture utili per chiunque voglia approfondire il tema dell'imprenditoria femminile, non solo come fenomeno economico, ma anche come vettore di cambiamento sociale.

Le implicazioni manageriali che emergono dal lavoro di Covucci, Sica e Micozzi sono rilevanti non solo per le imprenditrici stesse, ma anche per le istituzioni, le aziende e gli stakeholder che lavorano per promuovere l'uguaglianza di genere e l'inclusione nel mondo degli affari.

Questo libro è, dunque, un invito a ripensare ancora una volta, e ce n'è bisogno, il ruolo delle donne nel business, non come una semplice questione di parità numerica, ma come una forza propulsiva per il cambiamento, capace di trasformare le sfide globali in opportunità concrete, per un futuro migliore.



# Prefazione metodologica

---

di Maria Palazzo\*

Questo volume si propone di offrire un'analisi strutturata e multidimensionale del fenomeno dell'imprenditoria femminile, esplorando le sue varie sfaccettature attraverso un approccio metodologico fondato su solide basi teoriche e su un'attenta osservazione empirica.

Il percorso che *L'impresa al femminile. Dall'imprenditorialità all'empowerment per l'innovazione* traccia parte da una rassegna delle principali teorie che hanno affrontato il tema dell'imprenditoria femminile, per poi esaminare le politiche europee e nazionali che ne influenzano lo sviluppo e, infine, esplorare casi studio che rappresentano esempi virtuosi di imprenditoria femminile in Italia.

Al fine di contribuire a colmare il divario di conoscenza sul tema, l'approccio adottato in questo testo si fonda su una metodologia interdisciplinare che attinge da diverse fonti accademiche, rapporti istituzionali e dati empirici per costruire un quadro completo dell'imprenditoria femminile. Le fonti principali includono i rapporti del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), il World Economic Forum, studi della

\* Maria Palazzo è Professoressa Associata di Economia e Gestione delle Imprese presso la Facoltà di Scienze Economiche e Giuridiche dell'Università Mercatorum, Roma.

Commissione Europea e report nazionali come quelli forniti dall'Istat o da Unioncamere. Questi dati vengono utilizzati per delineare una panoramica accurata delle condizioni in cui operano le donne imprenditrici, evidenziando le disuguaglianze strutturali, le sfide culturali e le barriere istituzionali che esse affrontano.

Inoltre, il volume si avvale di una vasta revisione della letteratura accademica che esplora le teorie di genere, le dinamiche del mercato del lavoro e il ruolo del capitale sociale e culturale nel promuovere (o limitare) la partecipazione femminile all'imprenditoria. L'approccio multidisciplinare adottato dalle autrici, che integrano teorie del management, studi di genere ed economia comportamentale per fornire una visione ampia e articolata del fenomeno, offre una varietà di prospettive che permette di esplorare come le donne imprenditrici stiano ripensando i modelli tradizionali di business, integrando nuove modalità di leadership e strategie di crescita che, in molti casi, sfidano le logiche convenzionali.

Una delle caratteristiche principali di questo libro è, in particolare, il suo approccio critico alla consueta dicotomia tra imprenditoria maschile e femminile, spesso ridotta a un confronto di numeri o tassi di partecipazione. Le teorie tradizionali sull'imprenditoria femminile, spesso incentrate sull'idea di "gender as a variable", sono qui sottoposte a una critica approfondita. Questa visione riduttiva, che considera il genere come una semplice variabile da confrontare con altre caratteristiche demografiche o economiche, viene superata da una prospettiva più integrata. Viene sottolineata l'importanza di considerare il genere non solo come una differenza statistica, ma come una dimensione che permea e modella l'intera esperienza imprenditoriale. A questo scopo, vengono richiamate le teorie femministe, che mettono in luce come l'imprenditoria femminile sia influenzata da dinamiche di potere, da strutture sociali e da norme culturali che impongono specifici ruoli di genere. Attraverso il contributo di queste teorie, il volume esplora come le donne siano spesso costrette a muoversi in am-



bienti imprenditoriali progettati per rispondere a dinamiche prevalentemente maschili, e come ciò crei ostacoli strutturali alla loro partecipazione. Piuttosto che limitarsi a descrivere il fenomeno in termini quantitativi, però, questo volume offre una lettura qualitativa e multidimensionale, indagando non solo i tassi di partecipazione ma anche le motivazioni, le sfide e le esperienze delle imprenditrici. In questo senso, lo studio si distingue per la capacità di cogliere la complessità del contesto in cui operano le donne italiane, tenendo conto di fattori economici, culturali e sociali che influenzano profondamente il loro percorso.

Ulteriore aspetto distintivo di questo libro risiede nella capacità delle autrici di collegare le esperienze italiane con le dinamiche europee e globali, offrendo uno sguardo comparato che aiuta a comprendere meglio il posizionamento dell'Italia rispetto ad altri Paesi. Le politiche europee per l'occupazione femminile, esaminate in profondità, rappresentano un punto di partenza fondamentale per costruire un quadro di riferimento utile a identificare le best practices e le opportunità per un cambiamento sistemico. L'analisi, tuttavia, non si ferma alla critica delle barriere, ma cerca anche di individuare le risorse e le strategie che le imprenditrici adottano per affrontarle. In questo contesto, vengono messi in luce il networking, il mentoring e il supporto istituzionale quali fattori fondamentali per superare i vincoli che ancora limitano l'accesso delle donne italiane al mondo dell'imprenditoria.

Altro elemento di grande rilievo è l'analisi delle nuove frontiere dell'imprenditoria femminile, con un focus sull'innovazione digitale e sulla sostenibilità. In un momento storico in cui la trasformazione digitale sta rivoluzionando ogni settore economico, le donne imprenditrici hanno la possibilità di sfruttare le nuove tecnologie per creare modelli di business più agili, inclusivi e sostenibili. Attraverso l'analisi di casi virtuosi, il volume illustra come la leadership femminile stia contribuendo a ripensare il concetto stesso di impresa, spostando l'attenzione dal mero profitto a una visione più ampia, che include l'impatto sociale e ambientale.

In conclusione, questo volume, lungi dall'essere una semplice sintesi delle questioni affrontate, intende aprire nuovi percorsi di riflessione e azione sul tema dell'imprenditoria femminile, invitando il lettore non solo a comprendere, ma a ripensare radicalmente l'imprenditoria femminile come uno dei motori di cambiamento più potenti nel panorama economico contemporaneo.

Le sfide poste dall'imprenditoria femminile, così come le opportunità che essa rappresenta, sono dinamiche e in continua evoluzione. L'analisi proposta in queste pagine fornisce una prima base solida, ma sarà attraverso l'azione collettiva – dei ricercatori, delle istituzioni e delle imprenditrici stesse – che si potranno creare le condizioni per un vero cambiamento. L'auspicio è che questo volume contribuisca non solo a una maggiore consapevolezza, ma anche a una trasformazione concreta e duratura del panorama imprenditoriale italiano e internazionale.

# Introduzione

---

di Alessandra Micozzi

Nel panorama economico odierno, l'imprenditoria femminile si staglia come un fenomeno di cruciale importanza, non solo per il suo contributo tangibile alla crescita e all'innovazione, ma anche per il suo valore intrinseco come catalizzatore di cambiamento sociale e culturale.

Il Global Entrepreneurship Monitor (GEM), che ogni anno analizza e fornisce dati sulle attività imprenditoriali a livello mondiale, rileva come l'imprenditoria femminile rappresenti una componente significativa dell'attività imprenditoriale globale. Il GEM evidenzia il ruolo attivo delle donne nella creazione e gestione di imprese, sottolineando il loro contributo come soggetti chiave nell'economia. Questo fenomeno non solo dimostra la capacità femminile di avviare e far crescere imprese di successo, ma mette anche in luce l'importanza del loro apporto all'innovazione, alla diversificazione dei mercati e alla crescita sostenibile. L'imprenditoria femminile, dunque, si configura come un elemento essenziale per il progresso economico e sociale, favorendo un ambiente più inclusivo e dinamico. La promozione e il supporto all'imprenditoria femminile diventano quindi cruciali per garantire uno sviluppo equilibrato e per valorizzare pienamente il potenziale delle donne in questo campo.

Ulteriori analisi arricchiscono la nostra comprensione, inglobando sfumature e peculiarità che rendono l'imprenditoria

femminile un fenomeno unico. Per esempio, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro (International Labour Organization, ILO) enfatizza l'importanza dell'autonomia e della responsabilità delle donne imprenditrici, mettendo in luce il loro ruolo proattivo nel plasmare il destino delle proprie imprese. Questi aspetti sottolineano l'importanza dell'imprenditoria femminile non solo come motore economico, ma anche come strumento di empowerment e cambiamento sociale.

Ciononostante, definire l'imprenditoria femminile in modo univoco è un'impresa ardua, data la sua natura sfaccettata e multiforme.

L'International Workshop Agreement (IWA) 34 dell'ISO fornisce una serie di definizioni chiare e universalmente concordate relative all'imprenditoria femminile. Secondo l'IWA 34, un "business di proprietà femminile" è definito come un'impresa detenuta per oltre il 50% da una o più donne, la cui gestione e controllo sono affidati a una o più donne, in cui una donna è firmataria dei documenti legali e dei conti finanziari dell'impresa, e che opera in modo indipendente da imprese non possedute da donne. Inoltre, un "business guidato da donne" è un'impresa in cui almeno il 25% della proprietà è detenuto da una o più donne, con una quota significativa del consiglio di amministrazione e delle posizioni di leadership occupate da donne. Queste definizioni standardizzate facilitano la raccolta di dati comparabili a livello internazionale, la ricerca, la formulazione di politiche e l'accesso a finanziamenti e mercati, contribuendo al progresso dell'empowerment economico delle donne e agli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (ISO, 2021).

In linea con questo standard, l'Osservatorio Imprenditoria Femminile di Unioncamere – Infocamere, che legge e monitora ogni tre mesi l'andamento delle imprese femminili, considera tali quelle aziende partecipate in prevalenza da donne, quando trattasi di società di capitali o di persone e cooperative; mentre quella con il titolare donna, quando trattasi di ditte individuali.

Al di là della definizione terminologica, è chiaro che l'imprenditoria femminile non può semplicemente definirsi attorno alla ripartizione di quote o di presenze nei contesti imprenditoriali, ma implica una serie di considerazioni metodologiche e teoriche che ancora non trovano consenso unanime nella letteratura economica (Paoloni e Serafini, 2018). Da un lato, l'imprenditoria è tradizionalmente vista come un'attività individuale (Screpanti e Zamagni, 2005), ma il termine "femminile" introduce una dimensione collettiva che richiede di essere esplorata e compresa. Dall'altro, c'è il dibattito se le differenze di genere nelle pratiche imprenditoriali siano il frutto di costruzioni sociali e storiche (Bettio e Verashchagina, 2008) o di differenze naturali intrinseche tra i sessi (Barker e Kuiper, 2003). Questa distinzione è cruciale non solo per la classificazione del fenomeno, ma anche per la misurazione delle sue caratteristiche e per comprendere appieno il suo impatto economico e sociale.

La necessità di una procedura di identificazione chiara è essenziale per qualsiasi ricerca sulle caratteristiche dell'imprenditoria femminile e la loro misurazione (Hausman, 2008). È infatti indispensabile stabilire se l'imprenditoria femminile sia un concetto individuale o collettivo e se abbia una derivazione sociale o naturale (Parker, 2018). Questa riflessione preliminare permette di capire meglio le differenze tra ruoli imprenditoriali maschili e femminili, considerando se tali differenze siano dovute a evoluzioni sociali o a caratteristiche intrinseche (Schumpeter, 2006). Solo una volta chiarito questo, è possibile stabilire le peculiarità dell'imprenditoria femminile e come queste influenzino la creazione di valore. Per esempio, se l'imprenditoria femminile è vista come una variabile collettiva, le differenze nella creazione di valore tra uomini e donne non possono essere attribuite a differenze individuali ma devono essere analizzate attraverso una lente di genere (Serafini, 2014). Questa comprensione è fondamentale non solo a livello aziendale ma anche a livello macroeconomico, poiché influenza come misuriamo e interpretiamo il contributo delle imprenditrici all'economia generale (Serafini, 2017).

La riflessione sulla natura dell'imprenditoria femminile non è, dunque, solo una questione accademica, ma ha implicazioni pratiche per la definizione delle politiche economiche e per la promozione di una maggiore equità di genere nel mondo del lavoro. Ma ci sono altre ragioni per occuparsi di imprenditoria femminile. Innanzitutto, le imprese a conduzione femminile rappresentano un motore trainante per l'economia. In Italia, per esempio, nel 2023 si contavano oltre 1,3 milioni di imprese a conduzione femminile, pari al 22,2% del tessuto produttivo nazionale, con la generazione di impiego per circa 3,2 milioni di persone (Unioncamere, 2024a). Numeri che attestano il peso significativo dell'imprenditoria femminile nel tessuto economico italiano.

Oltre al contributo economico, l'imprenditoria femminile assume un valore sociale inestimabile. Le donne imprenditrici, infatti, rappresentano modelli di riferimento per altre donne, contribuendo a sfatare stereotipi di genere e a promuovere l'emancipazione femminile. Inoltre, le imprese a conduzione femminile spesso si caratterizzano per un approccio al business più attento all'etica, alla sostenibilità e al benessere dei dipendenti, contribuendo a creare un modello di sviluppo più equo e inclusivo.

Analizzare l'imprenditoria femminile, dunque, non è solo un esercizio statistico, ma un'operazione necessaria per comprendere appieno il suo valore e per sviluppare politiche e interventi mirati a sostenerla e a favorirne la crescita.

Tuttavia, tale analisi non può esaurirsi in meri indicatori quantitativi. Per cogliere la complessità del fenomeno, è necessario integrare dati qualitativi che permettano di esplorare le motivazioni, le sfide e le esperienze delle donne imprenditrici. Studi e ricerche approfondite in merito possono fornire insight preziosi per comprendere i fattori che influenzano il successo o l'insuccesso delle imprese, permettendo di sviluppare interventi mirati a rimuovere gli ostacoli e a valorizzare le potenzialità imprenditoriali inesprese.

Lo sviluppo del presente volume si inserisce nel contesto del progetto PRIN 2022 “Entrepreneurial ecosystem and business registration during the COVID-19 pandemic: a focus on female entrepreneurship”, guidato da un team di ricerca che unisce docenti e ricercatori dell’Universitas Mercatorum di Roma e dell’Università Politecnica delle Marche, con l’obiettivo di analizzare l’impatto della pandemia sul tessuto imprenditoriale italiano. Il progetto, che pone un’attenzione particolare all’imprenditoria femminile, offre un’opportunità unica per approfondire le dinamiche imprenditoriali da una prospettiva di genere, evidenziando come le imprese guidate da donne abbiano reagito a una crisi senza precedenti. In questo contesto, il libro mira non solo a fornire un quadro teorico aggiornato sull’imprenditività femminile, ma anche a collegare le sfide e le opportunità emerse durante la pandemia ai temi più ampi della sostenibilità, dell’innovazione e dell’empowerment economico delle donne. Integrando queste tematiche con i risultati del progetto PRIN, il volume intende contribuire alla formulazione di politiche più efficaci per sostenere l’imprenditoria femminile e favorire la resilienza e lo sviluppo di ecosistemi imprenditoriali più inclusivi e dinamici nel periodo post-pandemico.





# 1

## I fondamenti teorici dell'imprenditoria femminile

---

di Claudia Covucci

### 1.1. Le diverse prospettive di analisi dell'imprenditoria femminile

L'imprenditoria femminile, lungi dall'essere un fenomeno omogeneo, si configura come un universo variegato di esperienze, sfide e opportunità. Per comprenderne appieno la complessità e le sfumature è necessario addentrarsi nei fondamenti teorici che ne delineano i contorni e ne svelano le dinamiche sottostanti. In questo percorso di conoscenza, l'interesse accademico verso l'imprenditoria femminile ha conosciuto un'evoluzione significativa nel tempo, passando da un approccio iniziale focalizzato sulle disuguaglianze di genere a un'analisi più ampia e sfaccettata che abbraccia aspetti economici, sociali, culturali e istituzionali.

#### 1.1.1. *La prospettiva "gender as a variable"*

Le prime ricerche sull'imprenditoria femminile, condotte negli anni '70 e '80, si concentravano sulle disuguaglianze di genere che ostacolavano l'accesso delle donne al mondo imprenditoriale. In particolare, concordando sul fatto che l'imprenditoria è un fenomeno di genere (Jennings e Brush, 2013), si è diffusa acriticamente l'idea che le donne costi-

tuiscono un gruppo a sé stante, distinto dagli imprenditori tradizionalmente intesi (ossia gli uomini). Questa prospettiva ha spesso condotto a comparazioni tra le prestazioni delle imprese femminili e maschili, con un'attenzione eccessiva alle differenze e alle presunte carenze delle prime. Tale approccio ha contribuito a definire le donne imprenditrici in termini di “deficit” rispetto agli uomini (Ahl e Marlow, 2012).

Secondo Carter e Shaw (2006), la letteratura sul cosiddetto approccio “gender as a variable” (Neergaard *et al.*, 2011) nell'analisi dell'imprenditoria femminile si concentra su sei temi principali. Innanzitutto, le motivazioni e gli obiettivi che spingono uomini e donne a intraprendere un'attività imprenditoriale, con le donne tendenzialmente più orientate verso la flessibilità lavorativa e il bilanciamento vita-lavoro, spesso a causa del cosiddetto “maternal wall” (Gatrell, 2006), e invece gli uomini più focalizzati sulla crescita e il profitto.

Un altro tema cruciale è l'accesso al capitale, in merito al quale emergono significative disparità tra i due generi. Le donne imprenditrici, infatti, incontrano maggiori ostacoli nell'ottenere finanziamenti, spesso a causa di pregiudizi di genere (Aldrich, 1989). A questo ostacolo si unisce l'ulteriore difficoltà di inserimento nei network di potere dominanti (Kanter, 1989), che rende più complicato per le donne l'accesso a risorse critiche e informazioni chiave per l'avvio e la crescita delle loro imprese.

Le ricerche si concentrano anche sulla comparazione delle prestazioni delle imprese gestite da uomini e donne, analizzando fattori come il tasso di crescita e la redditività, pur tenendo conto delle diverse condizioni di partenza (Henry *et al.*, 2016).

Altro tema riguarda il settore di attivazione imprenditoriale. Le donne tendono a concentrarsi su settori specifici, come i servizi e il commercio al dettaglio, mentre gli uomini sono maggiormente rappresentati in settori come la tecnologia e la produzione. Ulteriore oggetto di approfondimento sono, poi, le differenze negli stili di gestione e nelle strategie imprendito-

riali adottate dai due sessi. Le donne, per esempio, potrebbero preferire stili di gestione più collaborativi, mentre gli uomini potrebbero adottare approcci più competitivi.

In parallelo, la letteratura degli anni '80 ha anche cominciato a esplorare le strategie che le donne imprenditrici utilizzavano per superare tali ostacoli. Studi qualitativi hanno rivelato come molte donne sviluppassero competenze di negoziazione avanzate e sfruttassero creativamente le risorse limitate a loro disposizione per costruire imprese resilienti (Hisrich e Brush, 1987). Questi studi pionieristici hanno gettato le basi per un campo di ricerca in continua espansione, che sempre più decisamente invoca la necessità di un sostegno istituzionale e di politiche pubbliche mirate a favorire l'imprenditoria femminile.

Negli anni successivi, il focus della ricerca si è ampliato per arrivare a considerare anche le variabili contestuali che influenzano l'imprenditorialità femminile, come le aspettative sociali e le politiche pubbliche. Per esempio, Verheul *et al.* (2006) hanno esplorato come le norme culturali e sociali influenzino le aspirazioni imprenditoriali delle donne in diversi Paesi. Questa linea di ricerca ha messo in evidenza come il contesto culturale possa amplificare o mitigare le barriere di genere, suggerendo che le strategie di supporto all'imprenditoria femminile debbano essere adattate alle specificità locali. Altri studi, come quelli di Welter e Smallbone (2011), hanno sottolineato, invece, il ruolo cruciale delle istituzioni e delle politiche pubbliche nel favorire la crescita delle imprese a conduzione femminile. Gli autori discutono come un contesto istituzionale favorevole, che include politiche di genere inclusive e supporti mirati, sia essenziale per rompere quel "soffitto di cristallo" ("glass ceiling") che costituisce una barriera al raggiungimento della parità di genere imprenditoriale e, in generale, occupazionale<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Si definisce "glass ceiling" l'insieme di ostacoli invisibili, ma reali, che impediscono alle donne di raggiungere posizioni di leadership nel mondo imprenditoriale, nonostante le loro competenze e qualifiche

### *1.1.2. Il contributo delle teorie femministe*

È da sottolineare che le molteplici teorie femministe hanno giocato un ruolo cruciale nel plasmare il discorso accademico sull'imprenditoria femminile basata sulla prospettiva "gender as a variable" (Henry e Marlow, 2014), influenzandone profondamente l'evoluzione e la comprensione. Come evidenziato da Vossenbergh (2013), una prospettiva femminista è essenziale per comprendere che il contesto socioculturale, essendo strutturato a favore del genere maschile, costituisce la principale barriera all'imprenditoria femminile. La letteratura sull'imprenditorialità, incentrata su concetti come la crescita economica e l'individualismo, tende infatti a ridurre il gap di genere a una questione di competenze e risorse, trascurando le radici sistemiche del problema.

Le diverse correnti del femminismo offrono interpretazioni e proposte d'azione differenti rispetto al tema dell'imprenditoria femminile e delle disuguaglianze di genere. L'approccio femminista liberale, per esempio, si concentra sull'uguaglianza

(Morrison, 1987). Tali ostacoli possono essere di natura culturale, sociale, economica e istituzionale, e includono stereotipi di genere, discriminazioni, difficoltà nell'accesso al credito e alla rete di contatti, nonché una carenza di modelli femminili di successo. Secondo The Economist's glass-ceiling index 2024, che misura nei 29 Paesi membri dell'OECD dove le donne hanno maggiori possibilità di parità di trattamento sul lavoro, dopo decenni di miglioramenti, i progressi delle donne sul posto di lavoro si sono arrestati negli ultimi anni. Nonostante le donne siano più istruite e più attive che mai nella forza lavoro e ricoprano sempre più spesso ruoli manageriali, la loro rappresentanza nelle posizioni di vertice delle imprese è ancora inferiore a quella degli uomini (ILO). Le donne manager, infatti, tendono a concentrarsi nelle funzioni di supporto al business, come le risorse umane, la finanza e l'amministrazione, dove posseggono un potere decisionale o un apporto strategico limitato, e quindi limitate opportunità di ascesa all'interno dell'azienda. Al contrario, i manager uomini sono sovrarappresentati nelle funzioni di ricerca e sviluppo, profitti e perdite e operatività, aree tipicamente considerate più "strategiche", che di solito portano a ruoli decisionali a livelli più alti.

formale tra uomini e donne, sostenendo che le donne dovrebbero avere le stesse opportunità degli uomini di accedere alle risorse e partecipare al mercato del lavoro. In questo senso, il femminismo liberale promuove politiche che favoriscono l'accesso delle donne all'istruzione, al credito e alle reti professionali, al fine di colmare il gap di genere nell'imprenditorialità. L'obiettivo è creare un ambiente economico più equo dove le donne possano competere alla pari con gli uomini.

La teoria femminista socialista ha sottolineato l'importanza di considerare non solo il genere, ma anche la classe sociale nelle dinamiche imprenditoriali. Secondo questa prospettiva, le esperienze delle donne imprenditrici non possono essere comprese appieno senza riconoscere le intersezioni tra oppressione di genere e disuguaglianze economiche (Ahl, 2006). Le femministe socialiste sostengono che il capitalismo e la divisione sessuale del lavoro siano alla base del gender gap, per superare il quale è necessaria una trasformazione radicale dei rapporti di produzione e una redistribuzione delle risorse, verso la costituzione di una società più equa e solidale.

La teoria femminista radicale, invece, ha posto l'accento su come le strutture patriarcali influenzino le aspettative sociali e culturali riguardanti il ruolo delle donne, limitandone l'accesso alle risorse e alle opportunità imprenditoriali. Le femministe radicali sostengono che le donne siano sistematicamente oppresse e subordinate agli uomini, e che l'imprenditoria femminile sia spesso limitata da stereotipi di genere e da una cultura organizzativa maschile. Per affrontare questo problema, propongono strategie che vanno dalla creazione di reti di sostegno tra donne all'auto-organizzazione e alla creazione di imprese cooperative.

Un contributo significativo proviene anche dalla teoria femminista post-strutturalista, che mette in discussione le categorie binarie (uomo/donna) e le identità fisse, sostenendo che il genere sia una costruzione sociale e culturale e sottolineando come il linguaggio e i discorsi influenzino la percezione e la costruzione dell'identità imprenditoriale delle donne. Questa teoria, rappresentata da autori come Calás, Smircich

e Bourne (2009), propone una visione più fluida e complessa del genere, sottolineando come le narrative e i discorsi dominanti possano essere decostruiti per rivelare e sfidare le dinamiche di potere sottostanti.

La divisione tradizionale dei ruoli, che associa agli uomini tratti più “agentic” – assertività, indipendenza, competitività – mentre alle donne attribuisce caratteristiche più “communal” – empatia, cura, collaborazione –, non è, difatti, una peculiarità del genere ma il prodotto di una costruzione sociale stereotipata che si è fortemente radicata nel tempo. Questi stereotipi, interiorizzati e socialmente rinforzati, plasmano l’identità delle donne e influenzano le aspettative legate al loro ruolo di imprenditrici. Le donne si trovano così ad affrontare aspettative contraddittorie: se adottano comportamenti più assertivi e orientati al successo, rischiano di essere percepite come aggressive e di violare le norme di genere; se invece manifestano tratti più tradizionalmente femminili, potrebbero essere sottovalutate e considerate meno competenti. Questa dicotomia, conosciuta come fenomeno del “double-bind” (doppio legame), rende difficile per le donne conciliare le aspettative legate al loro genere con le richieste del mondo imprenditoriale, spesso mascolinizzato (Byrne *et al.*, 2019).

Le teorie femministe post-moderne offrono una prospettiva più articolata e sfumata su questa dinamica. Esse mettono in discussione l’idea che le donne siano semplicemente “vittime” di norme maschili, sottolineando invece la varietà e la complessità delle esperienze femminili nell’imprenditoria.

Le quattro “femminilità imprenditoriali” identificate da Lewis (2014) ci mostrano come le donne possano interpretare il ruolo di imprenditrice in modi diversi, sfidando gli stereotipi binari. La femminilità individualizzata è tipica di quella figura che si concentra sullo sviluppo personale e sulla realizzazione di sé attraverso l’impresa. Si tratta di un’imprenditrice autonoma, che valorizza l’indipendenza e l’autodeterminazione, spesso motivata da una passione per un particolare settore o da un desiderio di creare qualcosa di

unico. D'altro canto, la femminilità materna caratterizza la lavoratrice che vive un forte senso di responsabilità e una profonda connessione con gli altri. La sua impresa è spesso vista come un'estensione della sua famiglia o della sua comunità. Si preoccupa del benessere dei suoi dipendenti e dei suoi clienti, e considera l'impatto sociale della sua attività come un aspetto fondamentale del suo lavoro. La femminilità relazionale, invece, è propria di chi costruisce la sua realtà aziendale sulla base di una rete di relazioni forti e durature, valorizzando la collaborazione, la cooperazione e il sostegno reciproco. La femminilità eccessiva, infine, è attribuita all'imprenditrice che combatte attivamente gli stereotipi di genere e le norme sociali, spesso vista come provocatoria, ambiziosa e determinata a raggiungere il successo a tutti i costi. Può essere percepita come eccessiva o aggressiva, ma rappresenta un modello alternativo per le donne che desiderano sfidare i limiti tradizionali. Tuttavia, è da sottolineare che le imprenditrici possono incarnare più di una di queste femminilità contemporaneamente, o passare da una all'altra nel corso della loro carriera, e che, in ogni caso, queste diverse espressioni di femminilità non sono valutate allo stesso modo: alcune sono più valorizzate e legittimate di altre. La femminilità individualizzata, per esempio, è spesso maggiormente apprezzata nel mondo imprenditoriale rispetto alla femminilità materna o relazionale.

In questo contesto, il "post-femminismo" introduce un ulteriore elemento di complessità, collocando le scelte delle donne all'interno di un nuovo ordine di genere, associato a una nuova forma di femminilità (ideale o perfetta) che si caratterizza come "autodeterminante, individuata e dotata di potere" e che spinge le donne ad accettare la piena responsabilità nella ricerca della "perfezione" personale e professionale e del successo (McRobbie, 2015). L'eroina post-femminista è potente, autonoma, giocosa e giovane, e compie regolarmente scelte che confondono la femminilità tradizionale e gli ideali pre-femministi, come il bilanciamento della "desiderabilità

eterosessuale” con la “sensibilità emotiva” (Byrne *et al.*, 2019). Questa prospettiva, dunque, se da un lato celebra l’emancipazione femminile e incoraggia le donne a perseguire i loro obiettivi professionali, dall’altro promuove un ideale di femminilità “perfetta” che impone alle donne di conciliare una carriera di successo con una vita privata impeccabile, generando nuove pressioni e aspettative.

In ultima analisi, è da menzionare la teoria dell’intersezionalità sviluppata da Kimberlé Crenshaw (1989), i cui principi, benché fortemente radicati nel femminismo, hanno ampliato questa prospettiva, sottolineando come le identità sociali siano complesse e intersechino le diverse dimensioni di potere, quali la razza, la classe sociale, la sessualità, l’abilità e l’orientamento sessuale. Questa teoria ha fornito un quadro analitico potente per comprendere come le diverse forme di oppressione e privilegio (genere, razza, classe ecc.) possano essere interdipendenti e influenzare l’esperienza imprenditoriale delle donne (Fielden e Davidson, 2012; Dy e Agwunobi, 2019). Per esempio, le donne di minoranze etniche sono solitamente soggette a sfide uniche connesse alla discriminazione razziale, oltre a quelle legate al genere. Studi come quelli di Crenshaw (1989) e Collins (2000) hanno gettato le basi per l’analisi intersezionale, mettendo in luce come le strutture di potere intersecanti influenzino le opportunità e le sfide imprenditoriali delle donne.

Questo approccio ha dunque ampliato la ricerca sull’imprenditoria femminile, incoraggiando studi che considerano la diversità delle esperienze e delle identità delle donne imprenditrici (Bilge e Collins, 2016).

### *1.1.3. Una prospettiva multidimensionale dell’imprenditoria femminile*

Con l’inizio del nuovo millennio, l’interesse accademico si è evoluto verso un approccio più multidimensionale



che considera l'imprenditoria femminile non solo come una questione di genere, ma anche come un motore di crescita economica e innovazione. Studi come quelli di Minniti e Naudé (2010), per esempio, hanno esplorato come l'imprenditoria femminile sia importante nel promuovere la crescita economica e ridurre le disparità di genere su scala globale, evidenziandone il significativo contributo all'aumento del PIL e alla creazione di posti di lavoro, nonché alla diversificazione economica.

Sulla base di questa nuova consapevolezza sono emersi molteplici studi che hanno analizzato l'imprenditoria femminile da diverse prospettive. Tra le più rilevanti, la cosiddetta **imprenditoria sociale** è una delle aree che ha ricevuto maggiore attenzione, in quanto le donne sono spesso protagoniste di imprese con un forte impatto sociale e ambientale (Mair e Marti, 2006). Sono imprese "sociali" quelle che non mirano solamente al profitto ma anche alla soluzione di problemi sociali e ambientali con l'obiettivo di contribuire alla sostenibilità e alla coesione sociale. Per tale ragione, l'imprenditoria sociale si collega strettamente all'**imprenditoria inclusiva** e all'**imprenditoria sostenibile**. La prima indaga, tra gli altri aspetti, come le donne imprenditrici possano contribuire all'inclusione sociale e alla riduzione delle disuguaglianze all'interno delle comunità emarginate (Kearins e Schaefer, 2017). L'imprenditoria sostenibile, invece, esamina le pratiche commerciali sostenibili per affrontare le sfide ambientali e promuovere uno sviluppo ecologico. Studi come quelli di Hechavarría *et al.* (2012) evidenziano, per esempio, il ruolo delle donne nella leadership sostenibile e nel promuovere innovazioni ecologiche all'interno delle loro imprese. L'imprenditoria sostenibile non solo contribuisce alla protezione dell'ambiente, ma rappresenta anche un'opportunità per le donne di distinguersi in settori emergenti e di alto impatto.

L'**imprenditoria digitale** rappresenta un'altra prospettiva significativa che nel corso degli ultimi due decenni ha visto

un grande sviluppo. Si tratta dell'ambito che studia se e come le tecnologie digitali aiutino ad abbattere le barriere geografiche, temporali e strutturali, permettendo di accedere a nuovi mercati (Kraus *et al.*, 2019). Nel contesto dell'imprenditoria femminile è stato rilevato che le tecnologie digitali fungono da strumenti di "emancipazione" che offrono alle donne imprenditrici nuove opportunità per creare e gestire imprese in modo flessibile, superando le limitazioni imposte dalla mancanza di capitale iniziale e dalle responsabilità familiari (Martinez Dy *et al.*, 2018; McAdam *et al.*, 2020). L'uso delle piattaforme digitali, dei social media e degli e-commerce, in particolare, ha permesso alle imprenditrici di raggiungere una clientela globale, espandendo le loro attività oltre i confini locali. Questo ha avuto un impatto significativo non solo in termini di crescita economica ma anche nel miglioramento delle competenze tecnologiche delle donne e nella promozione di una maggiore inclusione digitale.

Questa prospettiva si incrocia, molto spesso, con l'analisi della presenza femminile nella cosiddetta **imprenditoria in ambiti STEM** (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica) in cui, ancora oggi, le donne registrano uno svantaggio significativo rispetto alla controparte maschile, dovuto al persistente gender gap nell'istruzione derivante da pregiudizi culturali radicati nel tempo ("le donne sono meno portate degli uomini allo studio delle materie scientifiche"), nonché dall'assenza di modelli di riferimento femminili e di mentoring in questi ambiti (Smeding, 2012). Tali pregiudizi e mancanze impattano negativamente già sulla scelta del percorso di studi delle giovani ragazze: secondo l'analisi di McKinsey (2023), anche se il numero delle donne laureate in Europa supera quello degli uomini, solo il 38% dei laureati nelle materie STEM è di sesso femminile. Una delle principali conseguenze di questo squilibrio riguarda, ovviamente, l'occupazione: le donne occupano solo il 22% della forza lavoro tecnologica a livello globale, lasciando agli uomini il dominio nella copertura dei ruoli tecnici e di lea-

dership (World Economic Forum, 2022). La metafora della “leaky pipeline” (letteralmente, tubo che perde) ben illustra questo fenomeno, evidenziando come il numero delle donne diminuisca man mano che si avanza nei livelli di carriera, sia nell’istruzione che nel mercato del lavoro (Blickenstaff, 2005), con conseguenti impatti negativi sulla produttività, l’economia e il benessere sociale (Kuschel *et al.*, 2020). Nonostante l’aumento dell’educazione e dell’empowerment femminile degli ultimi anni, dunque, il divario di genere persiste, comportando la sottorappresentazione delle donne non solo nei percorsi accademici STEM ma anche nei ruoli imprenditoriali in questi settori (Wang e Degol, 2017).

A dispetto delle lacune in ambito scientifico-tecnologico, l’analisi dell’**imprenditoria creativa** – ulteriore prospettiva di rilevanza negli studi sull’imprenditoria femminile – rileva, invece, come le donne siano protagoniste assolute nell’industria creativa, che include settori come l’arte, la moda e i media. Le imprenditrici in questi campi utilizzano la creatività come risorsa chiave per l’innovazione e la crescita economica (Henry *et al.*, 2016). Questo settore non solo offre opportunità di espressione personale e culturale, ma contribuisce anche in modo significativo alle economie locali e globali, rafforzando il legame tra cultura, economia e innovazione.

In sintesi, l’evoluzione dell’interesse accademico verso l’imprenditoria femminile ha portato a un’analisi più completa e multidimensionale del fenomeno. Questa prospettiva integrata riconosce l’importanza di considerare variabili economiche, sociali, culturali e istituzionali per promuovere e sostenere l’imprenditoria femminile. Le ricerche recenti continuano a esplorare nuovi aspetti e a proporre modelli teorici innovativi che arricchiscono ulteriormente la nostra comprensione di questo complesso fenomeno, dimostrando che l’imprenditoria femminile è non solo una questione di equità di genere, ma anche un elemento cruciale per lo sviluppo sostenibile e inclusivo delle economie globali.

## 1.2. L'evoluzione dell'imprenditoria femminile nel mondo

L'evoluzione dell'imprenditoria femminile non è avvenuta in modo uniforme nei diversi contesti geografici, culturali ed economici. Negli Stati Uniti e in molti Stati membri dell'Unione Europea, l'imprenditoria femminile ha beneficiato di politiche e programmi di supporto che hanno mirato a ridurre le disuguaglianze di genere e a promuovere la partecipazione delle donne nel mondo degli affari. Gli studi di Brush *et al.* (2006) hanno evidenziato come iniziative governative e private negli Stati Uniti abbiano incentivato le donne a intraprendere attività imprenditoriali, fornendo loro accesso a finanziamenti, formazione e reti di supporto e comportando una crescita rapida del numero di imprenditrici, con un aumento del tasso di partecipazione femminile tre volte superiore a quello delle aziende globali (da Silva Carreira *et al.*, 2015).

In Europa, invece, l'imprenditoria femminile ha dovuto affrontare sfide uniche legate a tradizioni culturali, normative e di mercato. Nel vecchio continente l'interesse per l'imprenditoria femminile ha radici storiche profonde. Durante il XX secolo, le donne europee hanno fatto significativi progressi verso l'uguaglianza di genere, influenzando anche il panorama imprenditoriale. Tuttavia, è stato solo a partire dagli anni '80 e '90 che l'Unione Europea ha iniziato a riconoscere ufficialmente l'importanza di promuovere l'imprenditoria femminile attraverso politiche specifiche e finanziamenti mirati. Paesi come la Svezia e la Germania hanno giocato un ruolo di leadership nell'implementazione di politiche di sostegno alle donne imprenditrici, focalizzandosi su misure per migliorare l'accesso al finanziamento, favorire la conciliazione tra lavoro e vita familiare e promuovere l'inclusione nelle reti di supporto imprenditoriale. Queste iniziative hanno contribuito a una crescita significativa del numero di donne che avviano e gestiscono imprese in settori diversificati, dalla tecnologia all'artigianato tradizionale.

In Italia l'imprenditoria femminile ha conosciuto una crescita significativa negli ultimi decenni, nonostante le sfide economiche e culturali. Secondo dati recenti dell'Istituto Nazionale di Statistica (Istat, 2023b), il numero di donne che avviano e gestiscono imprese è in costante aumento, riflettendo un cambiamento sociale ed economico più ampio nel Paese. Le imprenditrici italiane sono attive in una varietà di settori, dall'artigianato e il turismo fino alle tecnologie digitali e l'innovazione sociale.

Studi recenti indicano che, nonostante le difficoltà, le imprenditrici italiane stanno guadagnando terreno grazie a politiche di sostegno, programmi di formazione e reti di mentoring specificamente progettati per loro. Tuttavia, permangono disparità significative rispetto a Paesi come gli Stati Uniti, dove l'accesso al capitale e alle risorse è più agevolato. Indubbiamente, le imprenditrici in Italia affrontano ancora diversi ostacoli, tra cui l'accesso limitato al finanziamento e alle reti di sostegno imprenditoriale, nonché le sfide nella conciliazione tra lavoro e famiglia. Il contesto italiano è, per esempio, ancora fortemente caratterizzato da una cultura familiare e una distribuzione ineguale dei ruoli di genere che può influenzare le scelte imprenditoriali delle donne (De Simone e Priola, 2015).

Recenti iniziative legislative e programmi governativi hanno cercato di affrontare queste sfide, promuovendo politiche di genere e sostenendo l'innovazione imprenditoriale femminile. Per esempio, il programma "Donne Impresa" del Ministero dello Sviluppo Economico ha fornito finanziamenti agevolati e mentorship per le donne che desiderano avviare o espandere le proprie imprese.

Nei Paesi in via di sviluppo l'imprenditoria femminile ha spesso rappresentato un motore di crescita economica e sociale. In Africa subsahariana e in Asia meridionale, per esempio, le donne imprenditrici hanno giocato un ruolo cruciale nel migliorare le condizioni di vita delle comunità locali, nonostante le sfide persistenti legate alla discrimina-

zione di genere e all'accesso limitato alle risorse (Amine e Staub, 2009). In Cina, in particolar modo, l'imprenditoria femminile sta emergendo come un fenomeno significativo nel contesto dell'economia in rapida crescita. Le politiche economiche liberalizzate e l'espansione delle opportunità di mercato hanno creato uno spazio per le donne imprenditrici, che stanno svolgendo un ruolo sempre più importante nei settori dell'innovazione tecnologica, del commercio e dei servizi (Cooke e Xiao, 2021). Tuttavia, come nel resto del mondo, anche le donne cinesi affrontano ancora sfide significative, come la discriminazione di genere e le barriere culturali che limitano la loro partecipazione completa nel mondo degli affari.

Come evidente, l'evoluzione dell'imprenditoria femminile nel mondo riflette un panorama variegato indubbiamente influenzato da fattori economici, culturali e istituzionali. Sebbene le sfide persistano, l'imprenditoria femminile continua a farsi strada come una forza vitale fondamentale per lo sviluppo economico globale, la promozione dell'uguaglianza di genere e il miglioramento delle condizioni sociali. Le ricerche continuano a dimostrare che il supporto mirato e le politiche inclusive sono essenziali per sfruttare appieno il potenziale delle donne imprenditrici a livello mondiale.

### **1.3. Definire e misurare l'ecosistema imprenditoriale femminile**

Definire l'ecosistema imprenditoriale femminile è fondamentale per comprendere le dinamiche che influenzano la partecipazione delle donne nel mondo imprenditoriale e per sviluppare strategie efficaci di supporto.

Per "ecosistema imprenditoriale" si intende l'insieme di attori interdipendenti, come aziende, istituzioni, infrastrutture e reti sociali che influenzano e supportano la creazione e lo sviluppo di nuove imprese in una determinata

area geografica. Inizialmente, studi come quelli di Spilling (1996) e Van de Ven (1993) hanno evidenziato come questi attori, operando in modo interconnesso, possano influenzare l'andamento dell'economia locale e favorire la nascita di nuove imprese nel tempo. Successivamente, Isenberg (2010) ha proposto un modello di ecosistema imprenditoriale di successo basato su una cultura favorevole, politiche abilitanti, leadership, disponibilità di finanziamenti, capitale umano di qualità, mercati accoglienti per i prodotti e un'ampia gamma di supporti istituzionali e infrastrutturali.

Partendo dalla prospettiva di Isenberg (2010), che per primo ha riconosciuto ed enfatizzato l'importanza del contesto, gli studiosi hanno descritto l'ecosistema imprenditoriale come l'interazione tra condizioni sistemiche e condizioni di contesto, considerando sia gli elementi biotici che abiotici (Stam e Spigel, 2016). Proprio come in un ecosistema biologico, le condizioni sistemiche – come le reti di imprenditori, la leadership, i finanziamenti, il talento, la conoscenza e i servizi di supporto – sono centrali nell'ecosistema imprenditoriale, mentre le condizioni di contesto forniscono l'ambiente sociale che può facilitare o limitare queste interazioni (Stam e Spigel, 2016). Altri studiosi, come Autio e Levie (2017) e Sussan e Acs (2017), distinguono ulteriormente tra elementi biotici, che considerano come micro-ecosistemi o agenti, ed elementi abiotici, che definiscono come ecosistemi istituzionali o macro-ecosistemi. Un ciclo virtuoso tra questi componenti è cruciale ed è spesso sostenuto da startup di successo che si espandono globalmente e reinvestono localmente, alimentando così l'ecosistema (Sussan e Acs, 2017). Basandosi su queste osservazioni, Stam e van de Ven (2021) hanno proposto un modello più comprensivo che identifica dieci elementi chiave degli ecosistemi imprenditoriali: istituzioni formali, cultura, reti, infrastrutture fisiche, finanza, leadership, talento, conoscenza, servizi ausiliari e domanda. Questo modello mette in evidenza l'importanza degli assetti istituzio-

nali e delle risorse disponibili, considerando l'imprenditoria produttiva sia come risultato sia come motore per lo sviluppo dell'ecosistema (Woolley, 2017).

Questa configurazione generalizzata dell'ecosistema imprenditoriale può essere adattata per sostenere in modo specifico l'imprenditoria femminile. Nonostante l'ecosistema imprenditoriale possa sembrare neutro rispetto al genere, abbiamo già analizzato come le dinamiche di genere influenzino significativamente sia l'accesso che i risultati per le imprenditrici. In maniera particolare, Brush *et al.* (2019) riconoscono tre livelli di influenza: istituzionale, organizzativo e individuale. A livello istituzionale, le politiche di supporto come il congedo pagato, l'assistenza all'infanzia sovvenzionata e le opportunità di lavoro part-time possono ridurre i conflitti tra lavoro e famiglia, rendendo l'imprenditoria una scelta più fattibile per le donne (Thébaud, 2015). Tuttavia, le barriere normative, come la mancanza di proprietà terriera per le donne in alcune regioni, possono ridurre la loro capacità di ottenere finanziamenti esterni per avviare o far crescere un'impresa (Hampel-Milagrosa, 2010). A livello organizzativo, le reti e i supporti imprenditoriali possono essere genderizzati, influenzando in modo diverso uomini e donne. Le imprenditrici possono trovarsi a operare in settori tradizionalmente femminilizzati e avere meno accesso a ruoli di leadership e decision making, limitando la loro crescita imprenditoriale. Per esempio, l'accesso limitato delle donne ai partner di venture capital, che sono prevalentemente maschili, può influenzare negativamente la loro capacità di ottenere finanziamenti (Brush *et al.*, 2014). Infine, a livello individuale, le percezioni e gli stereotipi di genere possono influenzare le intenzioni imprenditoriali delle donne. La mancanza di modelli di ruolo femminili e la persistenza dello stereotipo mascolinizzato della figura imprenditoriale possono dissuadere le donne dall'intraprendere percorsi imprenditoriali (Eddleston *et al.*, 2016). Tuttavia, la presenza di acceleratori e incubatori focalizzati sulle donne, che forniscono mentor e modelli di ruolo femminili,



sta emergendo come una tendenza positiva che può favorire la partecipazione e il successo delle donne nell'ecosistema imprenditoriale (Brush e Greene, 2016).

Misurare l'ecosistema imprenditoriale femminile implica, dunque, l'analisi di una serie di indicatori chiave che riflettono le condizioni operative e il supporto disponibile per le imprenditrici. Tra questi vi sono: l'accesso ai finanziamenti, che rappresenta la disponibilità di capitali per avviare e far crescere un'impresa; le reti di supporto, che possono influenzare significativamente il successo delle imprenditrici attraverso la quantità e qualità delle reti professionali e di mentoring disponibili; le politiche pubbliche, che mostrano l'impegno di un Paese verso la creazione di un ambiente favorevole alle donne imprenditrici; la formazione e lo sviluppo delle competenze, essenziali per il successo delle imprenditrici e misurabili attraverso il numero di corsi disponibili e l'adesione a tali programmi; le norme culturali e sociali, che possono influenzare la volontà delle donne di avviare un'attività e offrire insight sulle barriere culturali esistenti.

La definizione e la misurazione dell'ecosistema imprenditoriale femminile offrono diversi benefici: (1) permettono di identificare le principali barriere che le donne incontrano nell'avviare e gestire un'impresa, consentendo di progettare interventi specifici per superarle; (2) forniscono dati ed evidenze che possono guidare le politiche pubbliche, assicurando che le risorse siano allocate in modo efficace e che le iniziative siano mirate ai bisogni reali delle imprenditrici; (3) aiutano a migliorare il supporto disponibile per le imprenditrici, attraverso l'ottimizzazione dei programmi di mentoring, la creazione di reti più robuste e l'espansione delle opportunità di formazione; (4) infine, un ecosistema imprenditoriale femminile ben definito e supportato può contribuire significativamente alla crescita economica, all'innovazione e alla creazione di posti di lavoro, costruendo un ambiente più equo e favorevole e promuovendo così un maggiore sviluppo economico e sociale.

### 1.3.1. I modelli attuali di ecosistema imprenditoriale femminile

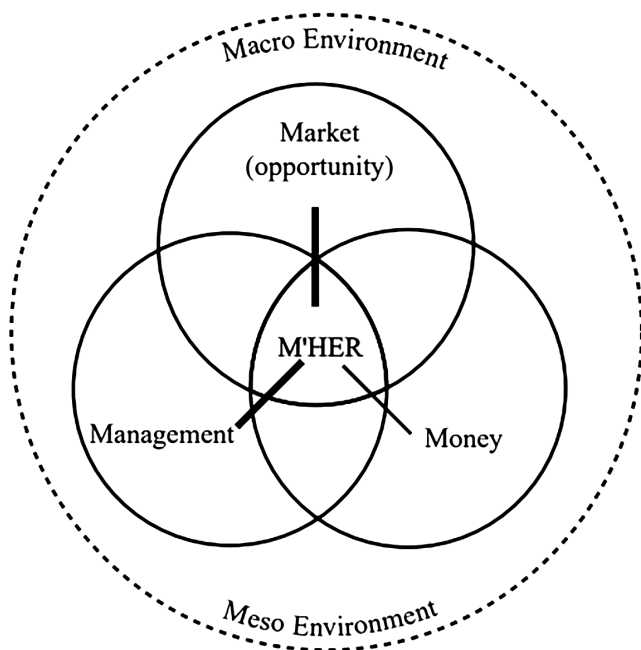
Tra i primi tentativi di sistematizzazione dei fattori ecosistemici che impattano sulla nascita e l'andamento delle imprese femminili, vi è il framework delle 5M di Brush *et al.* (2009). Tale framework prende piede, ed estende, il tradizionale modello basato sui tre elementi fondamentali dell'imprenditoria, ossia "market", che riguarda l'accesso e le opportunità di mercato per le imprese (Schumpeter, 1934; Kirzner, 1985); "money", relativo alla disponibilità di finanziamenti per avviare e far crescere un'impresa (Penrose, 1959; Bruno e Tyebjee, 1982); e "management", che comprende il capitale umano e organizzativo necessario per gestire un'impresa (Aldrich, 1999). Questi elementi sono considerati come i blocchi fondamentali per la conduzione di qualsiasi impresa (Bates *et al.*, 2007).

Tuttavia, Brush *et al.* (2009) sottolineano che, per comprendere appieno l'imprenditoria femminile, è necessario estendere questo modello includendo ulteriori dimensioni. La maternità viene introdotta come un fattore cruciale che riflette il contesto familiare e domestico delle donne, evidenziando come le responsabilità familiari possano influenzare in modo significativo la capacità delle donne di avviare e gestire imprese (Jennings e McDougald, 2007). La maternità, in questo contesto, non è solo un aspetto personale ma un elemento che interagisce con le altre M, influenzando l'accesso al mercato, ai finanziamenti e alle risorse gestionali.

Le altre due dimensioni introdotte sono il meso e il macro ambiente, che includono i fattori esterni più ampi che influenzano l'imprenditoria. Il macroambiente comprende politiche nazionali, leggi, cultura e influenze economiche che spesso sfuggono al controllo diretto delle imprenditrici (Kantor, 2002). Questi fattori possono modellare le norme sociali e le aspettative di genere che influenzano le opportunità imprenditoriali. Il meso ambiente riguarda, invece, il livello regionale e include reti di supporto, associazioni professionali e iniziative locali che possono facilitare oppure ostacolare l'accesso delle donne alle risorse e alle opportunità (Pitelis, 2005; Aldrich, 1989).

Il framework delle 5M (figura 1), dunque, enfatizza l'interconnessione tra questi elementi, mostrando come l'ambiente macro e meso possano mediare l'accesso delle donne alle tre M fondamentali e come la maternità influenzi il loro ruolo e la loro posizione nell'imprenditoria.

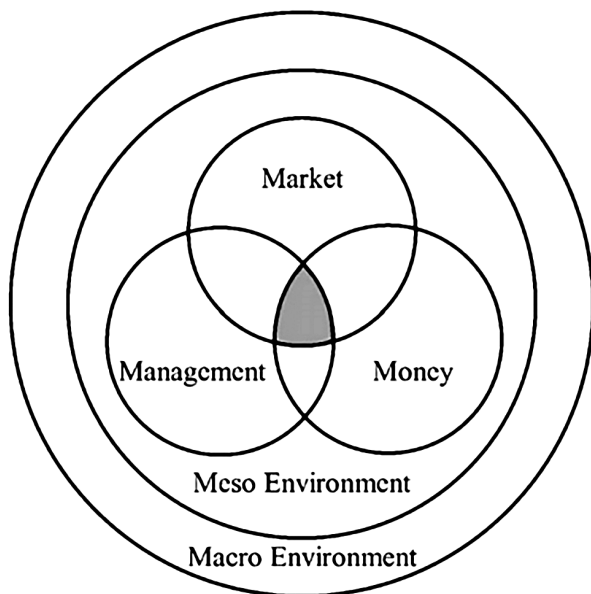
Fig. 1 – Il framework delle 5M dell'imprenditoria femminile



Fonte: Brush *et al.* (2009)

Il framework delle 5M, come proposto da Brush *et al.* (2009), è stato successivamente raffinato da una prospettiva che modifica alcuni aspetti del modello originale (Berger e Kuckertz, 2016). In particolare, la figura 2 offre un'interpretazione che integra i livelli micro, meso e macro in modo più interconnesso, evidenziando come questi livelli non solo coesistano, ma interagiscano tra loro influenzandosi.

Fig. 2 – L'adattamento del framework delle 5M



Fonte: Berger e Kuckertz (2016)

In questa visione modificata, i livelli micro (mercato, denaro, gestione) sono considerati come componenti essenziali all'interno dell'ambiente meso, e quest'ultimo è visto come un sottoinsieme dell'ambiente macro. Tale approccio riconosce che i diversi livelli dell'ambiente imprenditoriale non esistono isolatamente, ma sono profondamente interconnessi e influenzano reciprocamente il loro funzionamento e la loro efficacia.

Questo adattamento riflette una visione più dinamica in cui le condizioni locali e le reti di supporto (meso) interagiscono strettamente con gli elementi operativi specifici delle imprese (micro). Allo stesso modo, l'ambiente meso è visto come una parte dell'ambiente macro, che include fattori più ampi come politiche nazionali, leggi e influenze culturali (macro). Questi livelli più ampi plasmano e in-

fluenzano le condizioni locali e le opportunità disponibili per le imprese.

Nella versione modificata del framework, la maternità non è all'intersezione di mercato, denaro e gestione ma è parte integrante del macro ambiente e, come tale, influisce sui livelli meso e micro.

Questo modello interattivo sottolinea che il mercato, i finanziamenti e la gestione non sono influenzati solo dal contesto locale, ma anche dalle condizioni e dalle norme a livello regionale e nazionale, oltre che dalle dinamiche familiari.

Ulteriore estensione del framework delle 5M deriva dallo studio di Abuhussein e Koburtay (2021), secondo i quali esistono altri tre fattori chiave che potrebbero incoraggiare le donne imprenditrici ad avviare un'attività in proprio: (1) la necessità di orari di lavoro flessibili, (2) il desiderio di avere il pieno controllo sui propri processi di lavoro e sui salari e (3) il desiderio di realizzare le proprie ambizioni e passioni professionali. Questi insight hanno spinto i due autori ad ampliare il modello originale per includere 3 nuove M: salute mentale (mental health), maturità e mantenibilità del business. La prima, per esempio, evidenzia come il benessere psicologico sia un pilastro fondamentale per il successo imprenditoriale, influenzato da fattori come lo stress, la conciliazione tra vita lavorativa e familiare e l'incertezza intrinseca all'attività imprenditoriale. La maturità, invece, sottolinea l'importanza dell'acquisizione di competenze specifiche, come la capacità decisionale strategica e la gestione delle relazioni, che si sviluppano nel tempo attraverso l'esperienza. La mantenibilità, infine, pone l'accento sulla necessità di una visione di lungo termine e sulla capacità di adattare l'impresa ai cambiamenti del mercato. Questo nuovo framework non solo arricchisce la ricerca accademica, ma offre anche strumenti utili per lo sviluppo di politiche pubbliche e di programmi di supporto alle imprese femminili, contribuendo a creare un contesto più favorevole alla nascita e alla crescita di nuove realtà imprenditoriali guidate da donne.



# 2

## Le politiche e le iniziative europee per l'imprenditoria femminile

---

di Giusy Sica

L'esplorazione dei fondamenti teorici ci ha consentito di comprendere come la creazione di ecosistemi favorevoli allo sviluppo imprenditoriale femminile richieda politiche concrete e mirate ad abbattere le barriere riscontrate dalle donne. Tra queste, indubbiamente, l'impegno verso la parità di genere gioca un ruolo cruciale. Nonostante i significativi passi in avanti compiuti negli ultimi decenni, le donne continuano a fronteggiare sfide sostanziali nel mercato del lavoro (Brooks *et al.*, 2024), con effetti negativi non solo sulle loro opportunità, ma anche sulla crescita economica complessiva. Per tale ragione l'Unione Europea, riconoscendo la parità di genere come un valore intrinseco per la costruzione di una società equa e prospera (Commissione Europea, 2024), ha recentemente promosso politiche e iniziative mirate a invertire questa tendenza, promuovendo l'occupazione e l'empowerment femminile per costruire un'Europa più equa, democratica e inclusiva e contribuire a una crescita economica sostenibile.

### **2.1. Barriere all'occupazione femminile**

Sebbene le donne rappresentino quasi la metà della forza lavoro europea, le statistiche aggiornate dell'Eurostat in tema di gender pay gap (Eurostat, 2021) mostrano che il loro gua-

dagno è inferiore in media del 12,7% rispetto a quello dei colleghi maschi (Commissione Europea, 2022a) e che, inoltre, sono sovrarappresentate in settori a bassa retribuzione e sottorappresentate in quelli ad alta tecnologia e leadership (World Economic Forum, 2024). Queste disparità non sono solo un problema etico, che riflette le differenze culturali, ma anche economico: secondo stime della Commissione Europea, colmare il divario di genere nel mercato del lavoro potrebbe generare un aumento del PIL dell'Unione Europea di circa 610 miliardi di euro entro il 2025 (Commissione Europea, 2020a).

Le barriere che ostacolano l'ingresso e la progressione delle donne nel mondo del lavoro sono molteplici e profondamente radicate nella nostra società (OECD, 2023). Come sottolineato da numerosi studi, tra cui quelli dell'OECD, dell'Istituto Europeo per il Gender Equality e di McKinsey & Company, questi ostacoli sono spesso interconnessi e si rafforzano a vicenda. Come già evidenziato nel capitolo 1, uno dei principali fattori è rappresentato dagli stereotipi di genere, che fin dalla tenera età influenzano le aspirazioni e le scelte delle ragazze, indirizzandole verso percorsi professionali tradizionalmente femminili (EIGE, 2022), e che limitano l'accesso a settori chiave, come quelli scientifici, tecnologici, ingegneristici e matematici (STEM), dove sono ancora sottorappresentate (McKinsey & Company, 2015).

Un altro elemento cruciale è il cosiddetto "carico di cura", ovvero l'insieme delle responsabilità legate all'assistenza di familiari anziani, bambini o persone con disabilità. Secondo un rapporto dell'OECD (2021), le donne in Europa dedicano in media il 60% in più del loro tempo rispetto agli uomini alle attività di cura non retribuite. Questa disparità di genere nei lavori di cura ha un impatto diretto sull'occupazione femminile, limita le opportunità di lavoro e di carriera poiché spesso costringe a scegliere tra la vita familiare e quella professionale.

L'accesso limitato a opportunità di formazione è un'ulteriore barriera che ostacola l'emancipazione femminile. Le



donne, in particolare nei Paesi in via di sviluppo, come evidenziato dall'UNESCO (2020), hanno meno probabilità di completare gli studi e di accedere a programmi di formazione professionale, soprattutto in settori tecnici e scientifici. Questa disparità di genere nell'istruzione si traduce in una minore rappresentanza delle donne nei ruoli decisionali e in posizioni di leadership.

Infine, la mancanza di politiche di conciliazione lavoro-famiglia rappresenta un ostacolo significativo per le donne. La scarsa disponibilità di servizi di assistenza all'infanzia, di politiche di lavoro flessibili e di congedi parentali sufficientemente lunghi rende difficile per le donne conciliare le esigenze della vita lavorativa con quelle familiari (OECD, 2023). Di conseguenza, molte donne sono costrette a ridurre il loro orario di lavoro, a interrompere la carriera o a rinunciare a opportunità di promozione.

Nonostante le barriere legate all'occupazione femminile rappresentino ancora un grave problema a livello globale, la situazione varia notevolmente per i diversi Paesi. Nel prossimo paragrafo, si fornirà un'overview della situazione attuale con particolare focus sull'Unione Europea e sull'Italia.

## **2.2. Stato dell'occupazione femminile in Italia rispetto alle medie europee**

Negli ultimi decenni, l'Europa ha fatto significativi progressi nel migliorare l'accesso delle donne al mercato del lavoro. Tuttavia, il tasso di occupazione femminile varia notevolmente tra i diversi Stati membri, con un tasso medio del 69,3% nel 2022 (Istat, 2024a).

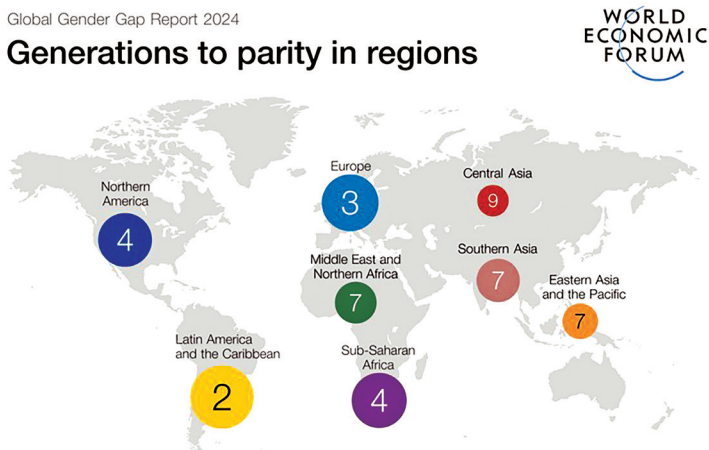
Secondo l'ultimo report del Global Gender Gap Index del World Economic Forum (2024), i Paesi europei che si distinguono maggiormente per la parità di genere, avendo colmato il divario di genere di almeno l'80% dal 2006 a oggi, sono Finlandia, Norvegia, Svezia, Germania e Irlanda.

L'Europa fa meglio di tutti gli altri continenti, meno l'Africa, e infatti la stima sul numero di generazioni necessaria per il raggiungimento della parità di genere è 3 contro una media globale di 5,3, come da figura 3.

Il report del World Economic Forum analizza annualmente quattro aree di disuguaglianza tra uomini e donne: opportunità economiche, istruzione, salute e sopravvivenza, partecipazione politica. Attualmente, a livello globale, il divario è stato colmato per il 96,2% nella salute, il 95,2% nell'istruzione, il 60,5% nelle opportunità economiche e solo il 22,5% nella partecipazione politica (World Economic Forum, 2024).

In Italia, solo il 56% delle donne tra i 20 e i 64 anni è occupato, evidenziando un divario di 14 punti percentuali rispetto alla media dell'UE (Eurostat, 2022). Questo dato è particolarmente preoccupante considerando che il tasso di occupazione maschile in Italia è significativamente più alto, attestandosi attorno al 76% (Eurostat, 2024).

*Fig. 3 – Numero di generazioni per raggiungere la parità di genere nelle diverse aree geografiche*



Fonte: Global Gender Gap Report 2024

Il nostro Paese resta lontano soprattutto dall'Estonia (77%), dalla Germania (77,4%) e dalla Francia (71,7%) ma è lontano quasi dieci punti anche dalla Spagna (65,7%) (Eurostat, 2022). Ciò indica che l'Italia è ancora lontana dal raggiungere una parità di genere nel mondo del lavoro, con conseguenze negative sull'economia e sulla società nel suo complesso.

Il gap di occupazione tra uomini e donne in Italia è di 19,5 punti, il peggiore dopo la Grecia (19,8 punti) mentre la Spagna si ferma a 10,2, la Germania a 7,7 e la Francia a 5,5 (Eurostat, 2023). Rispetto al 2022 c'è stato un calo nel tasso di occupazione di 0,2 punti, mentre rispetto al 2009 c'è stata una flessione del gap di 3,9 punti (Istat, 2023a). Nello stesso periodo, nella media UE il divario tra uomini e donne sull'occupazione si è ridotto di 3,2 punti (Eurostat, 2024).

Le ragioni di questo basso tasso di occupazione femminile in Italia sono molteplici; tra questi, per esempio, vi è la difficoltà di conciliazione: il 52% delle donne lascia il lavoro per la difficile combinazione di lavoro e vita privata, con un impatto maggiore per le donne che si occupano della cura, in merito alle quali il tasso di abbandono del lavoro sale al 34% (Camera dei Deputati, 2023). Un altro dato significativo è quello del divario retributivo: in media le donne in Italia guadagnano circa il 5% in meno degli uomini. Questo riflette non solo le differenze salariali, ma anche la concentrazione delle donne in settori meno remunerativi e più precari (EIGE, 2023). Infine, si assiste a un diverso grado di accesso all'istruzione, specialmente per le discipline STEM per cui solo il 16% delle donne ha conseguito una laurea. Questo fattore influisce negativamente sulle opportunità di lavoro e sul tasso di occupazione (OECD, 2022).

Per superare queste barriere e promuovere una maggiore equità di genere nel mondo del lavoro, è necessario un intervento su più fronti, attraverso lo sviluppo di politiche pubbliche mirate a colmare il divario di genere sul mercato del lavoro, intervenendo in termini di riduzione del carico di cura, facilitazione della conciliazione lavoro-famiglia, promozione

dell'educazione delle ragazze e lotta agli stereotipi di genere (World Economic Forum, 2023).

A livello nazionale ed europeo, sono state proposte diverse iniziative che nei prossimi paragrafi verranno analizzate in merito ai loro obiettivi e alle loro potenziali applicazioni.

### **2.3. Verso un'Europa più equa: la strategia per l'occupazione femminile**

La strategia per l'occupazione femminile in Europa è un tema cruciale per promuovere un continente più equo e inclusivo (Filandri e Struffolino, 2019; Romano e Petruccioli, 2020; Preti e Di Bella, 2023).

Tra le iniziative proposte dall'Unione Europea troviamo la Direttiva UE 2023/970 per la parità retributiva. La Direttiva stabilisce che, entro il 2026, le aziende quotate dovranno garantire che almeno il 40% dei loro consigli di amministrazione sia composto da donne o uomini, a seconda del genere meno rappresentato (Commissione Europea, 2022b). Questa misura, accompagnata da sanzioni per chi non la rispetta, mira a promuovere una maggiore equità di genere nelle posizioni di leadership (Parlamento Europeo, 2023).

Un altro strumento approvato dall'Unione Europea che fra i suoi obiettivi prevede misure per promuovere la parità di genere nel mercato del lavoro (Commissione Europea, 2020b) è il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), all'interno del Next Generation EU<sup>1</sup>. Le principali misure previste dal PNRR prevedono sia azioni specifiche per incen-

<sup>1</sup> Il Next Generation EU è composto dai seguenti programmi individuali: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) (672,5 miliardi, di cui 360 miliardi sotto forma di prestiti e 312,5 miliardi forniti tramite sovvenzioni); ReactEU (47,5 miliardi); Horizon Europe (5 miliardi); InvestEU (5,6 miliardi); Sviluppo rurale (7,5 miliardi); Just Transition Fund (JTF) (10 miliardi); RescEU (1,9 miliardi).

tivare le imprese ad adottare politiche concrete per ridurre il divario di genere in ambito lavorativo, come per esempio il Sistema Nazionale di Certificazione della Parità di Genere, sia iniziative per favorire la conciliazione tra vita familiare e professionale, come l'estensione dei servizi di cura per l'infanzia e l'anziano, il sostegno al lavoro agile e la flessibilità oraria. Infine, un pilastro fondamentale è quello di proporre iniziative di orientamento e formazione per le giovani donne in modo da avvicinarle alle carriere tecnico-scientifiche (Governo Italiano, 2021).

Un importante passo avanti nel sistema delle politiche europee è rappresentato dalla **Strategia per la parità di genere 2020-2025**, adottata dalla Commissione Europea (2020a). Tale strategia si propone di affrontare le disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro e di garantire che le donne possano partecipare pienamente alla vita economica e sociale (Commissione Europea, 2020c). La strategia si articola attorno a diversi obiettivi chiave che cercano una risoluzione al problema della parità di genere da tutti i punti di vista: quello culturale, quello sociologico, manageriale ed economico (Filandri e Struffolino, 2019). Per esempio, il primo obiettivo della strategia europea è quello di eliminare la violenza di genere. La Commissione, infatti, riconosce che la violenza contro le donne rappresenta un ostacolo significativo alla loro partecipazione al lavoro e alla vita pubblica. Con finanziamenti e politiche dedicate, si punta a garantire che le donne abbiano accesso a opportunità lavorative equivalenti a quelle degli uomini, affrontando le barriere strutturali e culturali che limitano la loro partecipazione (Calabrese *et al.*, 2023). Non solo, la strategia intende promuovere la leadership femminile, sia nel settore pubblico che privato, evidenziando come il numero di donne in posizioni manageriali sia in media di molto inferiore a quello degli uomini (Romano e Petruccioli, 2020). Infine, altri obiettivi della strategia europea, sul piano economico, sono raggiungere la trasparenza retributiva e, per quanto riguarda il supporto all'imprenditorialità femminile (che verrà trattata

nel dettaglio nel paragrafo 3.2.), facilitare l'accesso delle donne ai finanziamenti e alle risorse necessarie per avviare e gestire imprese (Leenders *et al.*, 2024).

#### **2.4. Dalla teoria alla pratica: programmi e iniziative a sostegno**

L'impegno dell'UE per l'uguaglianza di genere si è concretizzato in una serie di azioni e programmi volti a promuovere l'empowerment femminile e a ridurre le disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro, in linea con l'obiettivo di costruire una società più equa e inclusiva (Commissione Europea, 2020a).

Tre sono stati i temi principali attorno a cui i programmi europei si sono concentrati. In primis, la promozione di politiche di conciliazione vita-lavoro, con l'introduzione di misure flessibili come il congedo parentale e l'accesso ai servizi per l'infanzia (OECD, 2019).

Il secondo tema si concentra sulla lotta al divario retributivo con la promozione di politiche di trasparenza salariale e misure per garantire la parità di retribuzione per lavoro di pari valore (Zilli, 2021), al fine di eliminare le discriminazioni salariali di genere (EIGE, 2023). Infine, il terzo punto è legato al sostegno alla leadership femminile così da aumentare la rappresentanza delle donne nei ruoli decisionali, sia nel settore pubblico che privato, favorendo la creazione di modelli di riferimento femminili e promuovendo una cultura organizzativa più inclusiva (Nazioni Unite Women, 2020).

A questi tre temi fondamentali si aggiunge un altro aspetto chiave delle politiche europee più direttamente connesso allo sviluppo delle competenze femminili, con particolare riguardo per i settori STEM (Moss-Racusin *et al.*, 2021). In tale ambito, l'Unione Europea ha lanciato diversi programmi che offrono opportunità di formazione, scambio e sviluppo delle competenze, incoraggiando la partecipazione femminile (Commissione Europea, 2020a).

Il focus su queste aree riflette la volontà di colmare il divario di genere nel mercato del lavoro, promuovendo allo stesso tempo una maggiore equità nelle opportunità offerte.

L'Unione Europea ha lanciato diversi programmi per colmare questo gap; di seguito se ne descrivono alcuni specifici e legati alle tematiche sopra descritte.

Il **Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+)** rappresenta uno degli strumenti più importanti per promuovere iniziative volte a favorire l'occupazione femminile e migliorare la parità di genere nel mondo del lavoro (Commissione Europea, 2021a). Con un budget di circa 88 miliardi di euro, il fondo sostiene una vasta gamma di progetti finalizzati a incrementare l'occupazione, l'inclusione sociale e le condizioni lavorative delle donne (Commissione Europea, 2021a). Le iniziative finanziate attraverso il FSE+ possono includere programmi di formazione specializzati per le donne, azioni a sostegno dell'imprenditorialità femminile e politiche che facilitano la conciliazione tra vita professionale e familiare (Commissione Europea, 2022b).

Il programma **Erasmus+** ha avuto un ruolo significativo nell'empowerment femminile, sostenendo progetti che promuovono la mobilità delle giovani, facilitandone l'accesso alla formazione e l'ingresso nel mercato del lavoro (Commissione Europea, 2022c). Grazie a questo programma, molte giovani donne hanno potuto accedere a opportunità di studio e lavoro in altri Paesi europei, ampliando le proprie competenze e migliorando le proprie prospettive professionali. Inoltre, il programma Erasmus+ ha favorito la creazione di reti di scambio e collaborazione tra donne, contribuendo così a rafforzare il loro ruolo nella società (Commissione Europea, 2021a).

Il programma **EuropeAid**, invece, concentrandosi specificatamente sull'Agenda 2030, mira a migliorare l'integrità fisica e psicologica delle donne, rafforzando i loro diritti socioeconomici e promuovendo la loro partecipazione attiva nella società. Attraverso progetti mirati, EuropeAid mira a ga-

rantire che le donne e le ragazze abbiano accesso a opportunità economiche e sociali pari a quelle degli uomini, contribuendo così alla costruzione di società più inclusive e giuste (Commissione Europea, 2020c).

Infine, nel quadro del programma **Horizon 2020**, la questione di genere è considerata una tematica trasversale, con l'obiettivo di promuovere un approccio integrato alla ricerca e all'innovazione. Questo programma riconosce l'importanza di coinvolgere attivamente le donne nel settore della ricerca scientifica e tecnologica, offrendo loro pari opportunità di accesso e avanzamento nelle carriere scientifiche. Horizon 2020 punta, inoltre, a superare le barriere strutturali che ostacolano la piena partecipazione femminile alla ricerca e all'innovazione, incoraggiando la diversità come motore di sviluppo scientifico e tecnologico (Commissione Europea, 2021b).

Tutti gli interventi descritti non si sono limitati al finanziamento di progetti ma hanno anche promosso la misurazione dell'impatto delle varie iniziative, al fine di valutare l'efficacia delle azioni intraprese e di orientare future politiche (OECD, 2020). Grazie a questi sforzi, l'UE ha contribuito a creare un contesto più favorevole per l'autorealizzazione delle donne e ha posto le basi per una società più equa e inclusiva, dove tutti possano esprimere appieno il proprio potenziale e contribuire allo sviluppo economico e sociale dei propri Paesi. In particolare, si nota che nel 2022 il tasso di occupazione femminile nell'UE è salito al 69,3%, un miglioramento rispetto al passato, seppure ancora inferiore rispetto a quello degli uomini (79,3%) (Eurostat, 2022). L'obiettivo dell'UE entro il 2030 è di raggiungere un tasso di occupazione femminile dell'80% perché questo comporterebbe una crescita economica più forte, una maggiore produttività e una riduzione della povertà (ILO, 2023).

Inoltre, il numero di donne nei consigli di amministrazione delle grandi imprese europee ha raggiunto circa il 30,6% nel 2022, rispetto a percentuali molto più basse nei primi anni 2000. Questo è stato incentivato da regolamentazioni come la Direttiva sulle quote di genere al fine di aumentare la rap-



presentanza femminile nei processi decisionali, migliorare la diversità di pensiero all'interno delle aziende e promuovere una cultura aziendale più inclusiva (Bennouri *et al.*, 2020; Fernández-Méndez e Pathan, 2023).

Anche la partecipazione politica delle donne è migliorata. Per esempio, nell'ambito del Parlamento Europeo la presenza di donne ha raggiunto circa il 40% nel 2019, un significativo miglioramento rispetto agli anni precedenti dovuto a politiche di inclusione (Parlamento Europeo, 2019).

In sintesi, anche se la strada è ancora lunga, l'Unione Europea, attraverso una vasta gamma di programmi e iniziative, si sta impegnando a promuovere l'uguaglianza di genere, migliorare l'occupazione femminile e sostenere l'empowerment delle donne in tutti i settori della società.

#### *2.4.1. Creare una rete di successo: il ruolo delle reti europee e del mentorship*

Nell'ottica femminista, che ne ha influenzato il concetto, l'empowerment è visto come un processo attraverso cui le persone oppresse acquisiscono la capacità di gestire e influenzare la propria vita (Banet-Weiser *et al.*, 2019). Questo avviene attraverso la partecipazione collettiva a iniziative che permettono un maggiore coinvolgimento in questioni che le riguardano direttamente (Harris, 2022).

Jill M. Bystydzienski (1992) definisce l'empowerment come un processo che consente agli individui di diventare autonomi e capaci di prendere decisioni in modo efficace. Tuttavia, questo processo non si basa sul controllo degli altri, come avviene tradizionalmente, ma su una forma di potere condiviso, orientato a costruire competenze e a favorire il cambiamento sociale (Byrne, 2019). Il potere, quindi, permea tutti gli aspetti delle relazioni umane e della società e agisce anche all'interno del processo di empowerment, partendo dal riconoscimento della sua presenza nelle dinamiche quotidiane.

A livello internazionale, il concetto di empowerment femminile è stato progressivamente riconosciuto e promosso attraverso una serie di strumenti normativi (Parlamento Europeo, 2024; von der Leyen, 2024). Le Nazioni Unite, il Consiglio d'Europa e altre organizzazioni internazionali hanno contribuito a consolidare il diritto delle donne a vivere una vita libera da discriminazioni, promuovendo al contempo la loro partecipazione attiva alla società (Nazioni Unite, 2015). In particolare, la Convenzione di Istanbul (Consiglio Europeo, 2011) rappresenta un punto di svolta fondamentale in questo percorso, poiché ha stabilito il principio dell'empowerment femminile come un pilastro essenziale della protezione dalla violenza di genere. Tale documento ha posto l'accento sulla necessità di rafforzare l'autonomia delle donne attraverso misure concrete, tra cui l'accesso all'istruzione, al lavoro e alla giustizia, con l'obiettivo di prevenire e contrastare efficacemente tutte le forme di oppressione.

Un aspetto fondamentale per favorire empowerment e partecipazione femminile è rappresentato dalle reti di sostegno e dalle opportunità di mentorship. Le reti femminili e le lobby per la parità di genere sono infatti catalizzatori indispensabili per l'emancipazione professionale delle donne e per il loro empowerment (Belova e Ivanova, 2022). La creazione e il rafforzamento di reti europee a questo dedicate sono state, e continuano a essere, un elemento chiave nella diffusione di buone pratiche, nella condivisione di esperienze, nel supporto reciproco tra donne che occupano o aspirano a ricoprire ruoli di leadership e nel superamento degli ostacoli sistemici che frenano la loro ascesa professionale (Commissione Europea, 2021d).

Le reti, sia a livello nazionale che internazionale, rappresentano uno strumento fondamentale per favorire la crescita personale e lavorativa delle donne, offrendo spazi di confronto e di scambio che permettono di superare le barriere legate all'isolamento professionale o alle discriminazioni di genere. In questo contesto, il mentorship ha un ruolo centrale (Shin

e Kim, 2022): le donne che hanno già raggiunto posizioni di rilievo possono offrire il loro supporto, la loro esperienza e il loro know-how alle giovani professioniste, aiutandole a sviluppare le competenze necessarie per avanzare nella loro carriera (Chen e Chai, 2023).

In ambito europeo, esistono numerose reti di successo che promuovono l'empowerment femminile in settori specifici, come quello imprenditoriale, scientifico e tecnologico. La European Women in Technology, per esempio, è una delle più grandi comunità di donne nel campo della tecnologia, che si impegna a fornire risorse e opportunità di networking per le professioniste del settore (European Women in Technology, 2023). Analogamente, la European Women on Boards (EWOB) mira a incrementare la presenza di donne nei consigli di amministrazione delle principali società europee, promuovendo una maggiore diversità nei luoghi di lavoro e fornendo programmi di mentorship dedicati (EWOB, 2023).

Le reti di mentoring, in particolare, offrono alle donne un sostegno concreto per affrontare le sfide della carriera, sia in termini di avanzamento professionale che di sviluppo personale. I programmi di mentorship permettono alle donne di acquisire fiducia in sé stesse, migliorare le proprie capacità decisionali e accedere a risorse e contatti utili per la propria crescita. Questo tipo di approccio collaborativo favorisce, inoltre, una maggiore consapevolezza delle opportunità e delle potenzialità, sia a livello individuale che collettivo. Infine, queste reti possono contribuire a creare una cultura organizzativa più inclusiva e a rompere il soffitto di cristallo (Babic e Hansez, 2021; Germann *et al.*, 2023).

Un esempio emblematico di come le reti europee possano contribuire all'empowerment femminile è rappresentato da diversi programmi e progetti:

– **Women Entrepreneurs in Hubs (WeHubs)**. Questo progetto, finanziato dall'Unione Europea, si propone di sostenere le imprenditrici europee offrendo loro accesso a reti di mentoring, risorse formative e opportunità di networking (WeHubs, 2021).

Attraverso iniziative come questa, infatti, le donne imprenditrici possono accedere a un supporto concreto per superare le sfide legate all'avvio e alla gestione di un'impresa, aumentando le loro possibilità di successo in un mercato competitivo.

– **Women Of the Mountains Empowerment Network (WOMEN)**. Questo progetto è finanziato dall'Unione Europea e si concentra sull'empowerment delle donne nelle aree montane dell'Albania. Attraverso la creazione di gruppi a livello locale, il progetto supporta iniziative imprenditoriali e promuove politiche locali per l'emancipazione economica delle donne vulnerabili (European Women's Lobby, 2020). Finora, ha raggiunto circa 380 persone attraverso 24 gruppi e ha fornito formazione e accesso a fondi per migliorare le loro capacità imprenditoriali.

– **EU-LAC Women's International Network (EU-LAC WIN)**. Fondata nel 2021, questa rete promuove la partecipazione e la leadership delle donne in Europa e nei Paesi dell'America Latina e dei Caraibi. EU-LAC WIN si impegna a costruire una società più equa attraverso il dialogo intergenerazionale e multilivello, affrontando questioni comuni legate all'uguaglianza di genere (EU-LAC WIN, 2021).

– **Women's Empowerment Observatory**. Questo osservatorio permanente, promosso da The European House – Ambrosetti, si concentra sull'analisi della situazione delle donne nei Paesi del G20, inclusa l'Italia. L'osservatorio produce rapporti che identificano le cause della bassa inclusione femminile nel mercato del lavoro e propone politiche per migliorare l'equità e le opportunità per le donne (The European House – Ambrosetti, 2023).

Queste iniziative nascono con un intento preciso: quello di creare un nuovo spazio fisico e mentale focalizzato sul ruolo fondamentale dell'empowerment e sulla necessaria creazione di reti e di contatti tra differenti professionalità che vi prendono parte. L'empowerment è visto come un rovesciamento del potere, come una generazione di forme parallele, create sul territorio, che si esperisce quotidianamente e tra colleghe

e colleghi della propria rete. Un processo in cui le donne non auspicano solo di essere parte ai tavoli ma di costruirne di nuovi, di propri, confacenti alle esigenze di una storia che sta cambiando. Un rovesciamento che significhi entrare nel potere e azionarlo. Un rovesciamento che parta da nuove fondamenta, nuove basi, un nuovo avvento di costruttrici e rifondatrici (Jeffrey *et al.*, 2018; Bilancia, 2021).

#### *2.4.2. Rappresentanza, role model e lobby femminile a sostegno dell'empowerment*

L'evoluzione storica della rappresentanza femminile nei ruoli decisionali e nella sfera pubblica, l'importanza dei role model e il ruolo delle lobby a sostegno dell'empowerment femminile sono tre pilastri essenziali che hanno contribuito alla graduale, ma significativa, trasformazione della posizione delle donne nella società (Foos e Gilardi, 2019; Martini e Urueña, 2021). Questi elementi si sono sviluppati in modo interconnesso nel corso della storia, in particolare a partire dal XX secolo, e continuano a rappresentare leve cruciali per promuovere una maggiore uguaglianza di genere (Romano e Petruccioli, 2020; Russell, 2022).

In questo senso la rappresentanza femminile nelle istituzioni politiche, nei consigli di amministrazione delle aziende e nei luoghi di potere in generale è stata a lungo ostacolata da barriere culturali, sociali e istituzionali. Storicamente, le donne sono state escluse dai processi decisionali, tanto nel settore pubblico quanto in quello privato. Il diritto di voto e l'accesso alle cariche politiche per le donne sono stati concessi solo nel XX secolo, a partire da un limitato numero di Paesi. L'evoluzione della rappresentanza femminile nei contesti di potere può essere fatta risalire alle prime battaglie suffragiste dell'Ottocento, culminate con il riconoscimento del diritto di voto alle donne in Nuova Zelanda nel 1893 e in altri Paesi all'inizio del XX secolo, tra cui la Finlandia nel

1906 e gli Stati Uniti nel 1920 (Tilly, 2004; Curtin, 2019). In Italia, il suffragio universale è stato introdotto solo nel 1946 (Delmedico, 2018).

Nonostante questi progressi, l'accesso delle donne ai ruoli decisionali è rimasto limitato per gran parte del XX secolo. Le norme culturali che attribuivano alle donne un ruolo subordinato rispetto agli uomini, legato principalmente alla sfera domestica e alla cura della famiglia, hanno frenato il loro avanzamento in ambito politico e professionale (Inglehart e Norris, 2003). Tuttavia, a partire dagli anni '60, con l'avvento dei movimenti femministi, si è assistito a una crescente consapevolezza dell'importanza della partecipazione femminile nei processi decisionali (Melandri, 2020). Il concetto di "rappresentanza descrittiva" (Pitkin, 1967; Mansbridge, 1999; Young, 2000), cioè l'idea che le donne debbano essere rappresentate da altre donne, ha acquisito sempre più rilevanza, promuovendo la necessità di una presenza femminile nelle strutture di potere (Wolak, 2020).

Il percorso verso l'uguaglianza di genere e l'empowerment femminile è un processo complesso e multiforme, che richiede un approccio sistemico e multidisciplinare (Nocenzi, 2020). Due pilastri fondamentali di questo percorso sono il lobbying e la presenza di role model femminili (Celis e Childs, 2023).

Il lobbying, inteso come attività di influenza sulle politiche pubbliche, svolge un ruolo cruciale nel promuovere l'uguaglianza di genere. Organizzazioni come la **European Women's Lobby** si impegnano attivamente per far sì che le istituzioni europee adottino leggi e politiche che garantiscano una rappresentanza equa delle donne nei processi decisionali (European Women's Lobby, 2020). Questo tipo di azione non si limita a richiedere una maggiore presenza numerica delle donne nei parlamenti, nelle aziende e nelle amministrazioni, ma mira a garantire che le loro voci siano ascoltate e che le loro esigenze siano rappresentate nelle politiche pubbliche.

Parallelamente, la presenza di role model femminili è di fondamentale importanza per sfatare gli stereotipi di genere e incoraggiare le giovani generazioni a perseguire i propri obiettivi professionali (De Gioannis *et al.*, 2023; Meier *et al.*, 2024). Le donne che occupano posizioni di leadership diventano modelli di riferimento per le giovani, dimostrando che è possibile conciliare vita privata e carriera, superare gli ostacoli e raggiungere il successo. Le loro storie ispirano e motivano, offrendo un esempio concreto di come sia possibile superare le barriere culturali e sociali.

Tuttavia, è importante sottolineare che la semplice presenza di donne nei luoghi di potere non è sufficiente a garantire l'uguaglianza di genere. È necessario che queste utilizzino il loro potere per promuovere politiche che affrontino il gender gap esistente (Tilly *et al.*, 2020). Questo concetto, noto come “rappresentanza sostanziale”, va oltre la mera rappresentanza numerica e si concentra sull'impatto concreto delle politiche sulle vite delle donne (LaPira *et al.*, 2020; Erzeel e Rashkova, 2023).

L'interazione tra lobbying e role model è fondamentale per promuovere un ambiente in cui l'empowerment femminile possa prosperare (Strickland e Stauffer, 2022). Attraverso un impegno congiunto per aumentare la rappresentanza femminile e garantire che questa si traduca in politiche efficaci, è possibile abbattere il soffitto di cristallo e creare opportunità reali per tutte le donne nel contesto politico e professionale (Deeb e Bauder, 2015; Dhiman e Kaur, 2023).





# 3

## L'Italia in movimento: un ecosistema in evoluzione

---

di Claudia Covucci, Giusy Sica, Alessandra Micozzi\*

### **3.1. Sfide e opportunità: il soffitto di cristallo italiano**

Dopo aver discusso le iniziative a livello comunitario volte a ridurre il divario di genere, emerge la necessità di confrontarsi con le dinamiche locali dell'Italia dove, nonostante i progressi normativi, permangono sfide significative che ostacolano le aspirazioni professionali delle donne. Infatti, pur avendo ratificato la Convenzione di Istanbul, l'Italia presenta ancora margini di miglioramento nell'implementazione delle misure volte a promuovere l'empowerment economico e sociale delle donne.

Nel report del Global Gender Gap Index 2024 del World Economic Forum, infatti, l'Italia si trova all'87° posto su 146 Paesi, e ha perso ben 9 posizioni rispetto al 2023 e 24 posizioni rispetto al 2022 (figura 4). Inoltre, è al 111° posto per quanto riguarda le opportunità economiche, tra gli ultimi in Europa. Tale variazione negativa dimostra che le politiche per la parità di genere risultano essere state applicate in maniera più efficiente in altri Stati che nel nostro Paese.

\* Sebbene il capitolo sia frutto di riflessioni e contributi comuni, i paragrafi 3.1. e 3.3. sono da attribuire a Giusy Sica; i paragrafi 3.2. e 3.4. sono da attribuire a Claudia Covucci; il paragrafo 3.5. è da attribuire ad Alessandra Micozzi.

Fig. 4 – Situazione italiana



Fonte: Global Gender Gap Report 2024

Le sfide legate alla disparità salariale, alla scarsa presenza di donne in ruoli decisionali e alla limitata partecipazione al mondo del lavoro, soprattutto in alcune regioni, sono questioni ancora irrisolte che richiedono interventi più decisi da parte del governo e delle istituzioni (Istat, 2023a).

La parità di genere non è solo una questione di giustizia e diritti uguali per tutti, ma anche un importante motore di crescita economica (Kolovich *et al.*, 2020; Devadas e Young, 2020). Nonostante lavorino, molte donne incontrano ostacoli che limitano il loro accesso alle posizioni di vertice, creando il soffitto di cristallo (cfr. par. 1.1.1.).

Tale espressione, che fu introdotta per la prima volta dalla scrittrice francese George Sand nel 1800, è stata ampiamente utilizzata a partire dalla fine degli anni '70 del Novecento per descrivere la segregazione verticale che impedisce alle donne di raggiungere posizioni di vertice (Kapoor *et al.*, 2021; Poma e Pistoresi, 2024).

In Italia, come in molti altri Paesi, le donne hanno dovuto affrontare norme discriminatorie e pregiudizi radicati per generazioni prima di poter aspirare a ruoli di leadership. Nel

contesto italiano, il soffitto di cristallo è presente in numerosi settori, dal pubblico al privato, e coinvolge anche aree come la politica, l'istruzione e la ricerca scientifica (Filandri e Pasqua, 2021). La partecipazione delle donne al mercato del lavoro, sebbene aumentata rispetto al passato, è ancora inferiore a quella maschile e, soprattutto, le donne sono fortemente sottorappresentate nei ruoli di vertice (Galsanjigmed e Sekiguchi, 2023). Le analisi quantitative evidenziano un divario di genere significativo nei ruoli decisionali e manageriali, nonostante un aumento del numero di donne con titoli di studio elevati (Istat, 2024a). Sebbene l'introduzione di quote di genere abbia parzialmente mitigato il problema nei consigli di amministrazione, le figure femminili continuano a rappresentare una quota minoritaria nei ruoli esecutivi (Istat, 2024b).

Le cause alla base del persistente soffitto di cristallo in Italia sono molteplici e interconnesse. L'Istat (2024c) ha particolarmente segnalato gli stereotipi di genere e i pregiudizi impliciti come una delle maggiori cause che influenzano le percezioni sulle competenze e le aspirazioni professionali delle donne. Inoltre, i modelli organizzativi tradizionali favoriscono leadership maschili, sia da un punto di vista di stile, sia per la disparità dei congedi parentali che gravano principalmente sulle donne, limitando le opportunità di carriera di queste ultime. A tal proposito, è da segnalare anche la scarsa disponibilità di servizi di assistenza all'infanzia che rendono difficile conciliare vita familiare e professionale.

Nell'ultimo decennio, sulla scorta dell'esempio norvegese, diversi Paesi hanno proceduto con l'introduzione di leggi che impongono quote di genere nell'ambito dei consigli di amministrazione e lo fanno con un obiettivo preciso: la rottura di quel soffitto che, sia esso stesso di vetro o di cristallo, impedisce alle donne di avanzare. E per avanzare si intende riuscire ad accedere alle posizioni aziendali più importanti, quelle apicali e di leadership. Infatti, se con la legge sulle quote di genere obbligatorie in Italia il numero di donne nei consigli di amministrazione è aumentato, bisogna focalizzare l'attenzione sulla

presenza di donne che ricoprono posizioni di leadership e chiedersi se anche questa è proporzionalmente aumentata. Stando agli ultimi dati EIGE, infatti, le donne continuano a essere sottorappresentate ai vertici delle più grandi aziende europee, occupando in media solo il 34% dei seggi nei consigli di amministrazione (EIGE, 2023). Paesi come Italia e Francia, con quote di genere in vigore da anni, hanno raggiunto percentuali superiori al 40%, dimostrando l'efficacia di tali misure (EIGE, 2023). Tuttavia, la presenza femminile nelle posizioni di CEO rimane ancora limitata, attestandosi al 22% (Istat, 2024c). Secondo i dati Istat del 2021, solo il 28% dei manager sono donne e solo il 19% occupa ruoli dirigenziali, nonostante le donne rappresentino il 42% della forza lavoro. L'incremento annuo è fermo al +0,3% dagli ultimi dieci anni. Le percentuali più elevate di donne al vertice si trovano nei settori Oil & Gas, healthcare e servizi finanziari, mentre i comparti di elettricità, gas e acqua, trasporti e real estate sono tra i meno inclusivi.

### **3.2. L'ecosistema imprenditoriale femminile italiano**

Ricerche autorevoli, come il Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2023 e il rapporto 2023 dell'Osservatorio per l'imprenditorialità femminile di Unioncamere, offrono dati che consentono di tracciare un quadro preciso dell'ecosistema imprenditoriale del nostro Paese che, allo stato attuale, può essere descritto come un contesto dinamico e multiforme ma fortemente complesso, che abbraccia vari aspetti cruciali: partecipazione, finanziamenti, supporto infrastrutturale, politiche pubbliche, dinamiche di mercato, istruzione e leadership. Analizzare questi elementi consente di comprendere le sfide e le opportunità che caratterizzano l'imprenditoria femminile nel contesto italiano.

Innanzitutto, è da evidenziare che la partecipazione delle donne al mondo imprenditoriale è tendenzialmente in crescita, sebbene sia ancora inferiore rispetto alla media europea

e abbia subito una leggera flessione (-0,9%) rispetto all'anno precedente: i dati dell'Osservatorio Unioncamere del 2023 registrano 1 milione e 325 mila imprese femminili, pari al 22,2% del totale nazionale.

È interessante notare che, mentre nei settori tradizionalmente caratterizzati da una maggiore presenza femminile, come agricoltura, manifattura e commercio, si sono registrati cali significativi che evidenziano la vulnerabilità delle imprenditrici alle crisi economiche, si osservano segni di progresso nei settori a prevalenza maschile, come quelli professionali, scientifici e tecnici. In questi ambiti, nel 2023 sono state registrate oltre 2.000 nuove imprese femminili, con un incremento del tasso di femminilizzazione al 20%. Le donne stanno trovando nuove opportunità anche in settori come l'immobiliare, il noleggio, i servizi alle imprese, finanziario e assicurativo, dimostrando resilienza e adattabilità.

Tuttavia, la realtà resta complessa. Il Tasso di Attività Imprenditoriale (TEA) misurato dal GEM – che rappresenta la percentuale di individui coinvolti in attività imprenditoriali emergenti – risulta per le donne italiane costantemente inferiore rispetto a quello degli uomini, indicando una generale minore propensione femminile ad avviare nuove imprese.

Nonostante il 10,6% delle imprese femminili sia guidato da imprenditrici under35, una percentuale più alta rispetto a quella delle imprese non femminili (7,9%), le giovani imprenditrici devono fare i conti con difficoltà maggiori nel reperire risorse finanziarie e nell'accedere alle reti professionali. Il contesto finanziario resta, infatti, iniquo: nel 2023, solo il 20,1% dei finanziamenti concessi alle famiglie dal sistema bancario è stato destinato a donne, contro il 34,5% per gli uomini. La restante parte (il 45,5%) riguarda finanziamenti cointestati (FABI, 2023). Questi numeri confermano la persistenza del soffitto di cristallo per le donne nell'accesso al credito necessario per avviare e far crescere le loro imprese.

Le percepite barriere economiche, inoltre, dipendono anche dall'atavica precarietà lavorativa che, esattamente come nel resto

d'Europa, colpisce più le donne che gli uomini. Le donne italiane, spesso impiegate in settori meno remunerativi e con contratti instabili, riscontrano più difficoltà nell'accumulare i mezzi necessari per avviare un'attività in proprio. A ciò si aggiunge l'annoso problema che le donne italiane si trovano a fronteggiare stereotipi che ne minano le capacità imprenditoriali. La difficoltà ad accedere al credito bancario è, infatti, accentuata da pregiudizi che vedono le imprenditrici come meno affidabili rispetto ai loro omologhi maschili. Studi recenti sottolineano come la percezione del rischio sia uno dei fattori chiave che limitano le aspirazioni imprenditoriali femminili (Bullough *et al.*, 2022; Kwapisz e Hechavarría, 2018). Il peso della cultura locale è, in tal senso, un fattore chiave. Nonostante i progressi delle nuove generazioni, rimane radicata una visione patriarcale della società, che perpetua una divisione dei ruoli di cura e lavoro domestico sbilanciata sulle donne. Questo ostacolo si somma alle difficoltà legate alla gestione delle responsabilità familiari, che rende più complesso per le donne conciliare il desiderio di avviare un'impresa con le esigenze domestiche. Per coloro che ci riescono, tali difficoltà incidono comunque sulla produttività che, in media, resta inferiore del 60% rispetto alle imprese maschili, evidenziando la necessità di un cambiamento strutturale.

Il paradosso è che, sebbene le donne risultino spesso sovraistruite rispetto alle esigenze del mercato (rappresentano il 59,7% dei laureati), tendono per tutte le summenzionate ragioni a percepire l'imprenditoria come un percorso rischioso, influenzate da una cultura che stigmatizza il fallimento più severamente rispetto agli uomini. Vi è da sottolineare, a ogni modo, che persiste un'implicita segregazione orizzontale anche nell'istruzione, che si traduce in un divario significativo in merito alla preparazione sulle materie STEM. Solo il 16,6% delle donne ha una laurea in aree scientifiche e tecnologiche, rispetto al 34,5% degli uomini. Questo gap si traduce, come visto, in un fenomeno di "segregazione verticale" che limita l'accesso delle donne a ruoli dirigenziali e di potere all'interno delle aziende.

Di fronte a una cultura imprenditoriale che spesso non riconosce il valore delle donne come leader e innovatrici, le aspirazioni femminili vengono soffocate, impedendo così un pieno sviluppo del potenziale imprenditoriale femminile nel Paese.

Questo quadro è aggravato dalla mancanza di un adeguato supporto infrastrutturale e amministrativo. I dati del National Expert Survey (NES) del GEM 2023 mostrano che l'Italia offre un contesto relativamente favorevole per le startup in termini di accesso a infrastrutture fisiche di base come strade, comunicazioni e utilities. In particolare, il costo dei servizi di comunicazione risulta competitivo rispetto alla media dei Paesi GEM. Tuttavia, sebbene l'Italia si posizioni generalmente bene in questa area, è importante sottolineare che le infrastrutture di supporto all'innovazione, come gli incubatori e gli acceleratori di impresa, pur essendo presenti, potrebbero essere ulteriormente potenziati per offrire un supporto più mirato e inclusivo alle imprese femminili<sup>1</sup>. Le donne imprenditrici, infatti,

<sup>1</sup> In effetti, dei 65 acceleratori e incubatori certificati in Italia ("Startup news", settembre 2024), nessuno è nato con uno specifico orientamento al supporto dell'imprenditoria femminile. In anni recenti, piuttosto, sono stati lanciati diversi programmi di accelerazione dedicati alle startup femminili. Un esempio significativo è Edgemony, un hub tecnologico con sede a Palermo, che ha lanciato il progetto Coding Women Sicily (<https://edgemony.com/coding-women-sicily/>). Si tratta di un progetto che si inserisce in un contesto in cui, nonostante la crescente domanda di sviluppatori (seconda professione più richiesta e meglio retribuita in Italia), solo il 31,7% delle donne lavora nel settore ICT, con l'obiettivo di formare nuove programmatrici. Dal 2021, il programma ha offerto più di 80 borse di studio, per un valore complessivo di 180.000 euro, e ben l'85% delle partecipanti al corso ha trovato occupazione, grazie al supporto delle principali aziende tech italiane, tra cui Bending Spoons, Musement, Translated e Docebo. Un altro esempio è il PoliHub, l'incubatore d'impresa del Politecnico di Milano, che da anni promuove l'imprenditoria femminile con iniziative come "Le ragazze possono", volte a sensibilizzare e incentivare le giovani verso percorsi di studio e carriera in ambito STEM. PoliHub gestisce anche il programma internazionale Mommypreneurs, mirato a formare giovani madri in competenze digitali

potrebbero riscontrare maggiori difficoltà nell'accesso a questi servizi e nel beneficiare dei programmi di supporto disponibili.

Secondo lo stesso survey NES del GEM 2023, persiste, inoltre, una certa difficoltà nel trovare un supporto pubblico specializzato e competente e nel reperire informazioni sui programmi disponibili. Questa frammentazione dell'offerta e la mancanza di una comunicazione efficace possono disorientare le startup, in particolare quelle guidate da donne, che potrebbero non disporre delle stesse reti di contatti e delle stesse informazioni degli uomini.

Infine, sebbene i programmi pubblici siano presenti, la loro efficacia nel sostenere la crescita delle imprese potrebbe essere migliorata. È fondamentale che i programmi siano progettati in modo tale da rispondere alle esigenze specifiche delle startup femminili, e che siano accompagnati da un adeguato supporto tecnico e finanziario. Ciò includerebbe, per esempio, la creazione di programmi di mentorship dedicati alle donne, l'offerta di servizi di consulenza personalizzati e la promozione di reti di networking tra imprenditrici.

Tutto ciò considerato, emerge chiaro ed evidente che le norme sociali hanno finora fallito nel tentativo di creare un

e imprenditoriali per aiutarle a rientrare nel mercato del lavoro. Infine, vanno menzionate due iniziative che, sebbene durate poche edizioni, sono risultate molto rilevanti. L'iniziativa MIA – Miss In Action, lanciata da Digital Magics in collaborazione con il gruppo BNP Paribas, è stata un programma di accelerazione per startup femminili, nato nel 2018 per valorizzare l'innovazione al femminile, e conclusosi con la sua terza edizione nel 2021. Ha contribuito a lanciare progetti innovativi come BESTEST (diagnostica medica) e InTribe (data intelligence), fornendo supporto e mentoring a donne imprenditrici nel mondo tech. FoundHER, arrivato alla sua seconda call per imprenditrici nel 2022, è stata invece un'importante piattaforma di supporto per imprenditrici, lanciata da Plug and Play, che offriva un percorso di accelerazione di cinque mesi, completamente gratuito, che includeva mentoring, workshop e l'accesso al network globale di Plug and Play, composto da oltre 530 partner aziendali, venture capital, esperti di settore, università e centri di ricerca.



ecosistema davvero favorevole all'imprenditoria femminile (Arleo, 2024).

In virtù di questo, negli ultimi anni, lo sforzo delle istituzioni italiane si sta maggiormente concentrando sullo sviluppo di un sostegno normativo all'imprenditoria femminile. L'ecosistema imprenditoriale femminile italiano ha, in effetti, goduto recentemente di un significativo rafforzamento grazie all'introduzione di diverse iniziative finalizzate a sostenere e incentivare la creazione e lo sviluppo di imprese guidate da donne. Tra queste, il Decreto interministeriale del 30 settembre 2021, che ha istituito il Fondo impresa femminile, che si è posto come uno strumento chiave per favorire l'accesso delle donne al mondo dell'imprenditoria, fornendo risorse finanziarie destinate a supportare la nascita e il consolidamento di nuove imprese femminili. Questo fondo è nato proprio con l'intento di colmare le lacune storiche nell'accesso ai finanziamenti, riconoscendo l'importanza di facilitare la disponibilità di capitale per le donne imprenditrici, uno degli ostacoli principali riscontrati nel sistema imprenditoriale italiano.

In linea con gli obiettivi di rilancio economico post-pandemia, poi, il Decreto interministeriale del 24 novembre 2021, che ripartisce le risorse del PNRR, ha destinato specifici fondi all'investimento nella "Creazione di imprese femminili". Questo decreto rappresenta un passo fondamentale per aumentare il tasso di partecipazione delle donne nel settore imprenditoriale, con risorse mirate non solo alla creazione di nuove aziende, ma anche al rafforzamento di quelle esistenti, in un'ottica di sviluppo sostenibile e innovativo. Il PNRR, infatti, riconosce l'imprenditoria femminile come un motore per la crescita economica inclusiva e sostenibile, favorendo la digitalizzazione e la transizione verde, ambiti in cui le donne possono avere un ruolo centrale.

Il fatto che il PNRR italiano abbia identificato le donne come una categoria di destinatari privilegiata è anche il risultato di una significativa e capillare mobilitazione trasversale finalizzata a "inserire" la questione femminile in tutte le

agende – non solo a beneficio delle donne – e coerente con gli obiettivi di sviluppo sostenibile (Governo Italiano, 2021).

A completare il quadro normativo è, infine, il Decreto interministeriale del 27 luglio 2021, che disciplina il funzionamento del Comitato impresa donna, un organismo consultivo incaricato di monitorare e promuovere le politiche a favore dell'imprenditoria femminile. Il comitato svolge un ruolo cruciale nell'assicurare che le iniziative a sostegno delle imprese femminili siano efficaci e in grado di rispondere alle esigenze specifiche delle imprenditrici, garantendo un dialogo costante tra le istituzioni e il tessuto produttivo femminile. Questo comitato rappresenta un importante strumento per ridurre il divario di genere nell'accesso alle risorse e nelle opportunità di crescita imprenditoriale, contribuendo alla costruzione di un ecosistema più equo e inclusivo.

Tali normative, nel loro insieme, mirano a creare un ambiente favorevole all'imprenditoria femminile, intervenendo su alcune delle barriere strutturali e culturali dell'ecosistema imprenditoriale italiano che ancora limitano l'accesso delle donne. Tuttavia, la loro effettiva implementazione e il loro impatto richiedono un monitoraggio continuo e una costante sensibilizzazione, affinché possano produrre risultati concreti e duraturi nel tempo. Non si tratta soltanto di rendere disponibili fondi di finanziamento ma anche di intervenire sulla percepita complessità delle procedure preliminari per l'avvio di una nuova impresa. Per esempio, i risultati del NES 2023 in merito alle politiche di governo a sostegno delle startup non solo hanno evidenziato criticità rispetto ai costi di registrazione per avviare un'attività ma hanno descritto un contesto generalmente sfavorevole per quanto riguarda la velocità con cui è possibile ottenere autorizzazioni e permessi. Ciò suggerisce che le procedure burocratiche sono ancora troppo lente e complesse e rallentano lo sviluppo delle nuove imprese. Il sistema fiscale viene percepito come oneroso e poco chiaro, con un carico fiscale considerato eccessivo da parte degli imprenditori. Infine, la burocrazia e la regolamentazione sono

considerate un ostacolo significativo alla crescita delle imprese, a causa della complessità delle normative e della difficoltà nel confrontarsi con le pubbliche amministrazioni.

Questi risultati evidenziano come il contesto normativo e amministrativo italiano rappresenti un freno ancora importante all'imprenditorialità, in particolare per le startup e le piccole imprese (Giovannini e Minetti, 2015). La lentezza delle procedure, l'eccessiva burocrazia e la complessità del sistema fiscale scoraggiano potenziali imprenditori e aumentano i costi di gestione delle imprese esistenti. In particolare, le donne imprenditrici, che spesso dispongono di minori risorse e reti di contatti, risultano essere maggiormente penalizzate da questo contesto sfavorevole.

Il soffitto di cristallo, dunque, sebbene meno visibile rispetto al passato, persiste in molte forme e si manifesta non solo attraverso barriere formali, ma anche attraverso stereotipi di genere che influenzano la percezione delle capacità imprenditoriali femminili. Questo fenomeno non si limita certamente all'Italia, ma il nostro contesto nazionale si distingue per una resistenza culturale più marcata a riconoscere il potenziale innovativo delle imprenditrici, soprattutto in settori ad alta tecnologia e innovazione, tradizionalmente considerati domini maschili.

Diventa allora evidente la necessità di interventi mirati di livello nazionale, che non si limitino a promuovere l'imprenditoria femminile come una forma di empowerment individuale, appiattendolo la parità di genere a un mero livello operativo e gestionale. Gli interventi devono invece agire a livello sistemico, ridefinendo le condizioni strutturali che ancora inibiscono la piena partecipazione delle donne all'economia imprenditoriale. Insomma, una risposta alla richiesta della legge Golfo-Mosca<sup>2</sup> piuttosto che un cambiamento culturale, che è ciò di cui

<sup>2</sup> La legge 120/2011, nota come legge Golfo-Mosca, ha introdotto in Italia l'obbligo per le società quotate di garantire un equilibrio di genere nei propri consigli di amministrazione. Questa normativa è stata un passo

si avrebbe bisogno, puntando su educazione, rappresentanza e rappresentazione, in una prospettiva transdisciplinare (considerando i dati relativi alle donne laureate) e intersezionale, in una parola: empowerment (Paoloni *et al.*, 2019).

### **3.3. Le giovani innovatrici: il pensiero di Re-Generation (Y)outh**

Secondo il rapporto di UNESCO, tra le priorità del 2030 ci sarà la parità di genere e, tra le soluzioni proposte, una spicca in particolare: l'educazione. Infatti, la maggior parte dei rispondenti ha sottolineato che l'educazione è uno strumento centrale per affrontare queste problematiche globali (UNESCO, 2020). L'obiettivo è di costruire una società più giusta e pacifica entro il 2030 e che vada a integrare il Goal 5<sup>3</sup>: "Achieve gender equality and empower all women and girls". Il documento costruisce la soluzione sinergica perfetta, in cui partecipazione, opportunità, decision making, risorse economiche, comunicazione, empowerment, policies e parità sono tutte chiavi fondamentali per eliminare il gender gap. Inoltre, è importante notare che nel goal si menzionano le donne ma c'è un riferimento esplicito anche alle ragazze, segno di quanto

importante verso una maggiore rappresentanza femminile nei vertici aziendali, ma non è sufficiente a garantire un cambiamento culturale profondo.

<sup>3</sup> Il Goal 5, nel dettaglio, prevede: "Ensure women's full and effective participation and equal opportunities for leadership at all levels of decision making in political, economic and public life" (5.5) e "Undertake reforms to give women equal rights to economic resources, as well as access to ownership and control over land and other forms of property, financial services, inheritance and natural resources, in accordance with national laws" (5.A) ma soprattutto "Enhance the use of enabling technology, in particular information and communications technology, to promote the empowerment of women" (5.A) insieme ad "Adopt and strengthen sound policies and enforceable legislation for the promotion of gender equality and the empowerment of all women and girls at all levels" (5.C).

l'educazione sia fondamentale (Miotto *et al.*, 2019). O meglio, secondo una logica intersezionale, di rappresentazione e di rappresentanza, la prima rivolta alle donne, la seconda alle ragazze (Sica e Di Venuta, 2022).

Dall'idea che networking e mentoring possano favorire il processo di empowerment, che come evidenziato nel precedente paragrafo è una delle chiavi portanti per il raggiungimento della parità di genere, e che quest'ultimo vada favorito specialmente nei giovani, nasce il concetto di laboratorio di sperimentazione aperta, la cui massima espressione è rappresentata dai *think tank*. I think tank, letteralmente “serbatoi di pensieri”, sono gruppi in cui i membri si confrontano con un processo di brain storming, analizzando e studiando fenomeni sociali, economici e culturali, così da arrivare insieme a soluzioni e applicazioni concrete (Scaffidi, 2019).

Un esempio pratico di un think tank dedicato al coinvolgimento giovanile nei processi di policy making è Re-Generation (Y)outh. Un think tank fondato e formato da un team di under30 provenienti da aree interne del Sud Italia, che si configura come un network operativo improntato su un approccio di tipo bottom-up, e che ha come obiettivo principale quello di mostrare che azioni di empowerment dal basso possono invertire i trend di decrescita demografica ed economica delle aree interne. Le giovani donne, partecipando attivamente ai processi di policy making regionali, nazionali e internazionali, hanno il potere di incidere sul loro futuro e, di conseguenza, su quello dei territori in cui vivono (Sica, 2021).

Re-Generation (Y)outh è stato fondato nel 2019 e da allora è attivo con progetti di carattere nazionale ed europeo, riguardanti il mentoring, l'empowerment femminile e giovanile e il coinvolgimento delle giovani generazioni ai processi decisionali (Sica, 2021), con un particolare focus alle aree interne.

Ri-generare il concetto di think tank – inteso come hub di sperimentazione – e ripensare la rigenerazione come un innesto sinergico rientra in un'ottica sostenibile e socialmente innovativa perché investe il paesaggio umano del microsystema territoriale.

In questo think tank, la ricerca viene svolta dai suoi membri in un processo partecipato volto a ripensare i processi innovativi ponendoli alla base di una nuova metodologia per la risoluzione delle problematiche che si presentano, sia di spazi sia di idee, e affrontati dal macro al micro significato, nel settore culturale e sociale.

La strategia e l'approccio di ricerca-azione risiedono già nella scelta del nome: non è un semplice incastro di parole e concetti, ma la chiave di lettura di un intero progetto. Rigenerazione, giovani, serbatoio di pensieri e idee. "Rigenerazione" che passa da luoghi a contesti, dai paesaggi sino alla società; il termine Youth si riferisce al concetto di "generazione Y", la Millennial Generation, che va dal 1980 agli anni 2000 (secondo la classificazione di William Strauss e Neil Howe).

Da sempre la questione giovanile è centrale nelle attività di Re-Generation (Y)outh, che crede essenziale il coinvolgimento dei giovani e in particolare delle donne nelle attività politiche, sociali, economiche e culturali a livello regionale, nazionale ed europeo. È dei giovani il compito di reinventare il presente e costruire il futuro. Però, la peculiarità più grande di Re-Generation (Y)outh è il suo "fattore Y". Le giovani donne "Millennial" vogliono e sanno fare rete. Hanno una forte volontà e una determinazione di innovare applicando, e soprattutto ripensando, il concetto di rigenerazione, in modo consapevole ed evoluto (Sica, 2021). Le conoscenze differenti vengono così tese sul fertile terreno culturale da un unico filo e possono convergere, attraverso una visione d'insieme, su tematiche specifiche ma mai circoscritte. Il fine è quello di connettere costantemente due poli: gli atti pragmatici delle politiche sociali e l'energia propulsiva del pensiero creativo.

Il progetto nasce in risposta a una forte esigenza e a una mancanza vissuta dalla maggior parte delle componenti del team: essere costrette a trasferirsi in città per accedere alla formazione e investire in prospettive lavorative adeguate. Il sentimento, che ha da subito accomunato il senso di parte-

cipazione e di ricerca-azione, era la necessità di rispondere a questo scollamento tra il territorio e l'offerta costruendo una rete culturale e sociale in grado di stimolare interessi, progettualità e partecipazione attraverso lo strumento del policy making.

Re-Generation (Y)outh applica il concetto della transdisciplinarietà e opera in ambito culturale e sociale in ottica innovativa, considerando quale punto di partenza una rigenerazione consapevole e partecipata.

In tre anni, Re-Generation (Y)outh è riuscito a costruire una rete di giovani professionalità che è diventata uno strumento di condivisione e di costruzione, quale meccanismo di informazione per trasmettere il proprio approccio e per dare voce alle best practices che la Generazione Y è riuscita a mettere in atto.

Tra le numerose progettualità portate avanti da Re-Generation (Y)outh, ne evidenziamo due in particolare:

– **DMentoring25**, un programma di mentorship e di empowerment – basato sul “reverse mentoring”<sup>4</sup> – pensato per giovani e che nasce con l’obiettivo di rifondare una massa critica in cui le giovani donne siano soggetti attivi e attivamente presenti, decision maker di impatto fattivo sulla realtà sociale, culturale e sulla costruzione del potere decisionale. Le giovani donne devono diventare figure di traino in grado di ricostruire su nuove basi le dinamiche politiche, in linea con quanto conquistato sul piano sociale e di quanto verrà conquistato

<sup>4</sup> Il *reverse mentoring* rappresenta una dinamica innovativa all’interno delle organizzazioni, caratterizzata da un’inversione dei tradizionali ruoli di mentore e mentee. Tale approccio, emerso alla fine del XX secolo, si pone l’obiettivo di favorire uno scambio intergenerazionale di conoscenze e competenze, con particolare riferimento alle competenze digitali, spesso carenti nelle generazioni più mature. Il reverse mentoring si configura quindi come uno strumento da un forte potenziale, efficace per colmare il gap generazionale in ambito lavorativo e per promuovere un ambiente organizzativo più inclusivo e dinamico, in cui le diverse esperienze e prospettive si arricchiscono reciprocamente.

sul fronte economico. Un punto fondamentale di questa trasformazione al tessuto sociale riguarda il welfare, ridefinendo paradigmi economico-finanziari e sostenibili, fondati sulle attuali evidenze della *feminist economy*.

– **PNRRUNDER40**, un percorso di consultazioni e di co-creazione con realtà under40 avviato nel 2021. L'obiettivo è stato quello di aiutare sia la politica che le imprese e organizzazioni under40 sui territori a riconoscere il ruolo delle nuove generazioni nell'attuazione del PNRR. Il progetto si è posto l'obiettivo di aggregare la più ampia possibile rappresentanza giovanile al fine di discutere *vis-à-vis* i temi del PNRR. Ascoltare e confrontarsi per valutare con e per i giovani l'impatto, i rischi e le opportunità possibili.

Appare quindi evidente che l'obiettivo primario di Re-Generation (Y)outh è quello di strutturare e sistematizzare la crescente domanda di protagonismo delle nuove generazioni al fine di creare una rete di giovani per favorire lo scambio di conoscenze e la creazione di nuovi legami di collaborazione. Solo così sarà possibile ri-generare le aree interne, favorendone il ripopolamento e lo sviluppo economico e sociale.

In questo ambito, un importante banco di prova nell'analizzare l'efficienza del team sono stati gli European Youth Event 2018, 2021, 2022 e 2023, quattro eventi organizzati dal Parlamento Europeo di Strasburgo. Nel report sulle 100 migliori proposte presentate nel 2018, ne appare una teorizzata dal Re-Generation (Y)outh proprio focalizzata sui bisogni dei giovani nelle aree interne del Sud.

Tale proposta ha come obiettivo il favorire la diffusione di un nuovo approccio operativo attraverso il quale ridurre il divario tra aree urbane e rurali. Il paesaggio delle aree interne e rurali è stato considerato dal think tank nel suo complesso intreccio di elementi in cui la sua doppia essenza, quella naturalistica e quella archeologica e storico-artistica, deve essere tutelata e valorizzata per lo sviluppo durevole e sostenibile delle comunità. I diversi elementi caratterizzanti l'iden-



tità storico-culturale dei luoghi (l'arte, le tradizioni, i culti, le peculiarità enogastronomiche, l'artigianato, le componenti naturalistiche ecc.) devono essere individuati e messi a sistema attraverso una visione integrata delle risorse territoriali, ambientali e archeologiche.

Parallelamente Re-Generation (Y)outh propone di agire anche “dentro” le comunità locali delle aree interne. La conoscenza del patrimonio culturale materiale e immateriale, inteso nella sua accezione più ampia, accresce la consapevolezza, il senso civico e di appartenenza, e quindi il radicamento, facendo sì che si possa realizzare concretamente un “ritorno al territorio”. Comportamenti eticamente orientati e rispettosi della natura e del paesaggio devono essere insegnati a partire dall'infanzia per avere maggiore forza, efficacia e continuità nel tempo.

È indispensabile far capire le ricadute che un comportamento scorretto può avere e i danni ambientali e paesaggistici irreversibili che può produrre. Fondamentale risulta l'introduzione nell'ordinamento scolastico di una nuova e specifica materia dedicata all'educazione ambientale, di cui si è spesso discusso senza poi passare a un'attuazione concreta dei buoni propositi. Questo è ancora più importante nei piccoli centri e nelle aree rurali, dove gli studenti e i bambini in genere sono ancora più a contatto con la natura.

Re-Generation (Y)outh, nella proposta presentata all'European Youth Event ha pianificato una serie di attività educative presentate in termini ricreativi e di partecipazione attiva grazie a esperienze reali e concrete dal forte impatto emotivo, capaci di imprimere insegnamenti duraturi che accompagneranno il bambino nel suo percorso di crescita. A tal fine ha evidenziato quanto sia indispensabile la creazione di sinergie e partenariati tra le scuole delle aree interne e i parchi italiani (parchi nazionali/regionali, aree marine protette, riserve statali/regionali, aree MAB) per organizzare attività pratiche (per esempio campi scuola settimanali) da svolgersi in natura e nei centri visita e di ricerca dei parchi.

Re-Generation (Y)outh è dunque un esempio pratico di un caso in cui giovani donne del Sud Italia, attraverso azioni di empowerment e di aggregazione sociale, possono svolgere un ruolo attivo in processi di rigenerazione e costruzione di politiche partecipate che partono dai bisogni anche di chi vive quotidianamente le aree interne. Solo strutturandosi insieme, facendo rete, entrando in connessione, sfruttando la condivisione, i giovani italiani possono lavorare sinergicamente in senso bottom-up. Quello che ne deriva è un'interazione proficua con i principali decision maker: l'influenza passa attraverso l'innovazione e un approccio empowerment e people-oriented in continua evoluzione (Giacconi *et al.*, 2019). L'interazione con i decision maker, in questo contesto, diventa un'opportunità per influenzare le politiche pubbliche e per far sì che le esigenze delle comunità locali vengano prese in considerazione (Ohnishi *et al.*, 2024). L'innovazione e l'approccio empowerment sono gli strumenti chiave per rendere questa interazione fruttuosa (Tricarico e De Vidovich, 2021). Da un lato, l'innovazione permette di sviluppare soluzioni creative e originali ai problemi del territorio, mentre l'empowerment consente di coinvolgere attivamente i cittadini nella definizione delle strategie e nella realizzazione dei progetti concreti per costruire un futuro più sostenibile e più equo per tutti (Kamruzzaman, 2020; Torre, 2023).

### **3.4. Le nuove frontiere: innovazione digitale e sostenibilità**

L'innovazione e l'approccio partecipativo che caratterizzano realtà come Re-Generation (Y)outh rappresentano un punto di partenza per esplorare le nuove frontiere dell'imprenditoria femminile in Italia, dove digitale e sostenibilità stanno emergendo come nuovi driver di attivazione imprenditoriale (GEM, 2023).

In effetti, in tutto il mondo, negli ultimi anni, l'evoluzione delle tecnologie digitali ha aperto nuovi orizzonti, rendendo

l'imprenditorialità non solo più accessibile, ma anche maggiormente orientata a modelli sostenibili<sup>5</sup>.

Grazie allo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) e delle infrastrutture digitali, le donne in particolar modo hanno trovato strumenti innovativi per superare barriere economiche e sociali (Nambisan, 2017; Sorgner e Krieger-Boden, 2017). In Italia questa trasformazione, rafforzata dal maggior orientamento alla sostenibilità (Unioncamere, 2024b), rappresenta non solo un'occasione per innovare, ma anche per rafforzare l'empowerment femminile, permettendo alle imprenditrici di agire in maniera autonoma e proattiva nel plasmare i mercati e le comunità.

Studi recenti mostrano che l'imprenditorialità digitale, in particolare, si sta rivelando particolarmente significativa per le donne, in quanto offre loro strumenti che facilitano l'accesso all'informazione, stimolando l'iniziativa personale, e incoraggiano la partecipazione, rafforzando la consapevolezza individuale e collettiva e aiutando nella ricerca di soluzioni a problemi concreti (Azra, 2023).

<sup>5</sup> Si parla, a tal proposito, di *twin transition*, un concetto che si riferisce alla convergenza tra digitalizzazione e sostenibilità. La twin transition rappresenta una doppia trasformazione che mira a integrare le tecnologie digitali nei processi economici e sociali con l'obiettivo di favorire pratiche sostenibili a livello ambientale e sociale. Da un lato, la digitalizzazione consente una gestione più efficiente delle risorse, automatizzando processi, riducendo sprechi e aumentando la resilienza nei confronti dei rischi ESG (Environment, Social, Governance). Dall'altro, la sostenibilità richiede un uso più responsabile e consapevole delle tecnologie per affrontare le sfide globali, come il cambiamento climatico e le disuguaglianze sociali (The European House – Ambrosetti, 2023). Questa sinergia non solo favorisce lo sviluppo di nuovi modelli di business più resilienti e inclusivi, ma apre anche nuove opportunità per le imprenditrici che riescono a sfruttare il potenziale delle tecnologie digitali per promuovere soluzioni ecologiche e socialmente responsabili. Nell'imprenditoria femminile, la twin transition diventa quindi uno strumento strategico per differenziare le imprese, rendendole capaci di affrontare le sfide globali e di rispondere alle crescenti richieste di sostenibilità da parte di consumatori, investitori e governi.

Per esempio, nell'ambito della cosiddetta "ricerca cyberfemminista"<sup>6</sup>, il rapporto tra donne e tecnologia digitale è stato a lungo indagato, evidenziando il potenziale di Internet nell'aumentare la flessibilità lavorativa e nel ridurre i vincoli geografici, favorendo di conseguenza la partecipazione economica delle donne (Martinez Dy *et al.*, 2018). A livello individuale, infatti, l'imprenditorialità digitale offre vantaggi personali che ben si adattano al ruolo che molte donne continuano a svolgere come caregiver, come per esempio orari di lavoro flessibili e la riduzione della necessità di spostamenti (Sorgner e Krieger-Boden, 2017). A livello aziendale, Internet facilita l'acquisizione di nuove competenze e l'accesso a reti di supporto, aprendo nuove opportunità di business e finanziamento, consente un accesso facilitato a strumenti di ricerca di mercato, la possibilità di raggiungere un pubblico globale attraverso i social media, oltreché la riduzione dei costi operativi (Fauzia, 2022).

Da un punto di vista socioculturale, il contesto digitale può anche rappresentare uno spazio di emancipazione per le don-

<sup>6</sup> La ricerca cyberfemminista è un campo emergente che esplora l'intersezione tra il femminismo e le tecnologie digitali. Questo approccio analizza come le tecnologie della comunicazione influenzino le dinamiche di genere e come, a loro volta, le esperienze e le esigenze delle donne possano plasmare l'uso e lo sviluppo delle tecnologie stesse. Il cyberfemminismo non si limita a criticare le disuguaglianze esistenti nel cyberspazio, ma cerca attivamente di ridefinire il modo in cui le tecnologie vengono progettate e implementate, promuovendo una maggiore inclusività e rappresentanza delle donne. Oriana Persico è una delle figure di spicco in questo ambito, il cui lavoro contribuisce in modo significativo alla comprensione di come le tecnologie digitali possano essere utilizzate per sostenere i diritti delle donne e promuovere la giustizia sociale. Il suo impegno si concentra sull'analisi critica delle piattaforme digitali e dei loro effetti sulle identità di genere, evidenziando le opportunità e le sfide che emergono dall'uso di queste tecnologie. Attraverso la sua ricerca, Persico esplora come il cyberfemminismo possa fungere da catalizzatore per la creazione di spazi digitali più equi e inclusivi, incoraggiando le donne a partecipare attivamente alla costruzione delle tecnologie che influenzano le loro vite.

ne imprenditrici, come esplorato da McAdam *et al.* (2020) nel loro studio sull'imprenditoria femminile in Arabia Saudita. Il digitale, in un ambiente con norme sociali e culturali restrittive, ha fornito uno spazio meritocratico e sicuro per le donne, permettendo loro di ridefinire le proprie esperienze di vita e di liberarsi dalle barriere tradizionali (McAdam *et al.*, 2020).

Nonostante alcuni esempi virtuosi, gli studi dimostrano anche come l'impatto delle tecnologie digitali sulle donne non sia uniforme e dipenda dal contesto socioculturale. La ricerca cyberfemminista sottolinea, infatti, come le disuguaglianze di genere presenti nel mondo offline tendano a riprodursi anche nell'ambiente online, comportando un divario nell'accesso alle tecnologie e nello sviluppo delle competenze digitali (Martinez Dy *et al.*, 2018). Dal punto di vista teorico, anche in questo contesto si parla, infatti, di "gender digital divide", che non riguarda soltanto l'accesso alla tecnologia, ma anche l'utilizzo avanzato della stessa, spesso legato a una minore percezione di self-efficacy tecnologica e di alfabetizzazione digitale. Come sottolineato da Oggero *et al.* (2020), mentre per gli uomini essere dotati di competenze digitali costituisce un driver che aumenta significativamente le probabilità di intraprendere un'attività imprenditoriale, questo non si verifica per le donne. Ciò suggerisce che persistono altre barriere, di natura culturale o istituzionale, che ostacolano la parità di accesso anche all'imprenditoria digitale. Questa evidenza è particolarmente rilevante dal punto di vista delle politiche pubbliche, poiché indica che la sola formazione digitale non è sufficiente per fungere da equalizzatore di genere nell'imprenditorialità (Oggero *et al.*, 2020).

Un fattore rilevante nel tentativo di colmare il gender digital divide è l'accesso alle reti sociali di supporto. Secondo Manello *et al.* (2020), le donne imprenditrici beneficiano notevolmente della partecipazione a reti formali, soprattutto in settori ad alta intensità tecnologica. Sebbene le imprese guidate da donne siano, in media, associate a livelli inferiori di efficienza tecnica, infatti, la partecipazione a reti formali e

l'aumento del capitale sociale portano a un notevole miglioramento delle loro performance. Questo effetto è particolarmente marcato nelle imprese con donne in posizioni di vertice nei settori ad alta tecnologia. Tale dinamica mette in evidenza il ruolo cruciale del networking nel compensare la mancanza di risorse e competenze specifiche.

Parallelamente, anche il trasferimento tecnologico può rappresentare un volano per lo sviluppo dell'imprenditoria femminile. Secondo il NES 2023, è piuttosto marcata la percezione che le università e i centri di ricerca svolgano un ruolo efficace nel trasferire conoscenze alle aziende, facilitando così l'adozione di nuove tecnologie e accelerando i processi di innovazione (GEM, 2023). Questo risultato è incoraggiante poiché testimonia una crescente interazione tra il mondo accademico e quello imprenditoriale, che può contribuire in maniera significativa alla competitività delle imprese femminili, in particolare in settori ad alto contenuto tecnologico.

A ogni modo, nonostante le difficoltà tipiche che le donne si trovano a dover affrontare, i dati più recenti di Unioncamere ci offrono spunti incoraggianti per il nostro Paese, registrando un'accelerazione significativa della digitalizzazione delle imprese femminili italiane, trainata da fattori quali il Piano Nazionale Transizione 4.0 e l'impatto della pandemia. Molte di queste imprese puntano a migliorare l'uso delle tecnologie digitali per innovare i propri modelli di business e ottimizzare la condivisione delle informazioni, anche se la maturità digitale media si attesta ancora su livelli intermedi.

In particolare, le imprese che operano nei settori dell'informazione, della comunicazione e della gestione delle risorse idriche mostrano i livelli più alti di maturità digitale (Unioncamere, 2024a). Il percorso appare più difficoltoso, come è facile immaginare, invece, per le piccole e medie imprese che hanno tendenzialmente meno risorse da investire in tale direzione. Per sfruttare appieno il potenziale della digitalizzazione e del trasferimento tecnologico è, pertanto, essenziale investire in percorsi formativi specifici rivolti alle imprenditrici, sem-

plificare l'accesso al credito e promuovere la cultura digitale a livello capillare (Unioncamere, 2024a). Inoltre, rafforzare il ruolo dei Punti Impresa Digitale e promuovere iniziative di mentorship e networking tra donne imprenditrici potrebbe contribuire a creare un ecosistema più favorevole allo sviluppo di imprese femminili nel contesto digitale.

Negli ultimi anni, la sostenibilità è emersa accanto alla digitalizzazione come un driver fondamentale per lo sviluppo dell'imprenditoria femminile, offrendo alle donne l'opportunità di integrare i propri valori personali e l'impegno sociale in una visione imprenditoriale innovativa e strategica. Questa tendenza è supportata da ricerche che dimostrano come le imprenditrici siano più propense rispetto ai loro colleghi maschi a creare imprese con un forte orientamento verso impatti ambientali e sociali positivi (Hechavarría *et al.*, 2012). Tale inclinazione può essere ricondotta a modelli culturali che vedono le donne assumere ruoli di cura e gestione delle risorse all'interno delle famiglie e delle comunità, competenze che si allineano naturalmente ai principi della sostenibilità (Abdelwahed *et al.*, 2022). Questo non solo permette alle imprenditrici di sviluppare modelli di business distintivi, ma anche di rispondere efficacemente alle crescenti richieste di soluzioni ecologiche e socialmente responsabili.

Le donne, spesso esposte in modo sproporzionato alle conseguenze negative dei disastri ambientali e dell'inquinamento (Xie e Wu, 2022; Hechavarría *et al.*, 2012), hanno sviluppato una maggiore consapevolezza dei rischi ambientali, sviluppando un'accentuata propensione a prendere decisioni aziendali che favoriscano la sostenibilità. Ricerche recenti, come quella di Xie e Wu (2022), hanno dimostrato che le azioni imprenditoriali responsabili hanno un impatto maggiore sul successo delle imprese femminili rispetto a quelle maschili, suggerendo che le donne imprenditrici tendono a rispondere più prontamente alle aspettative sociali e ambientali. Questo è ulteriormente avvalorato dai dati del GEM 2023, che mostrano come la maggior parte delle imprenditrici consideri prioritaria

la creazione di imprese che generano benefici sociali e ambientali, con quasi il 79% che ingloba gli obiettivi sociali nelle decisioni aziendali e oltre il 56% che ha recentemente adottato misure per minimizzare l'impatto ambientale.

Questo suggerisce che le donne non solo sono sensibili alle problematiche sociali ed ecologiche, ma tendono anche a integrare tali considerazioni nei loro modelli di business. Inoltre, è significativo notare che due terzi di loro ritengono prioritari gli obiettivi di sostenibilità rispetto a quelli economici, un dato che evidenzia una spinta verso un'imprenditorialità più responsabile.

Un esempio concreto di questa tendenza si trova nel settore dell'economia circolare, dove le donne hanno assunto un ruolo pionieristico. Per esempio, la cosiddetta "moda circolare" (*circular fashion*), che mira a ridurre lo spreco tessile e promuovere il riutilizzo dei materiali, ha visto una forte partecipazione femminile. Imprenditrici come Stella McCartney, che ha creato un brand di moda di lusso completamente sostenibile, dimostrano che è possibile sviluppare modelli di business altamente redditizi e al contempo ecologicamente responsabili.

Un altro ambito in cui le donne stanno capitalizzando le opportunità legate alla sostenibilità è quello delle energie rinnovabili. Esempio virtuoso è il progetto Solar Sister, una rete di donne imprenditrici attiva in Uganda, Nigeria e Tanzania, che forma e sostiene le donne nella distribuzione di soluzioni energetiche solari. Queste imprenditrici non solo migliorano l'accesso all'energia pulita, ma creano anche opportunità economiche per le loro comunità, contribuendo ai Sustainable Development Goals (SDG) 5 (uguaglianza di genere), 7 (energia pulita e accessibile) e 8 (lavoro dignitoso e crescita economica).

Inoltre, l'imprenditoria femminile legata alla sostenibilità ha implicazioni significative per la crescita inclusiva e la riduzione delle disuguaglianze. Un esempio interessante proviene dal Bangladesh, dove le donne imprenditrici nel settore tessile sostenibile stanno sfidando le strutture patriarcali tradizionali, migliorando le condizioni di lavoro per migliaia di lavoratrici.



Queste iniziative non solo creano nuovi posti di lavoro, ma forniscono anche accesso a condizioni di lavoro più sicure e retribuzioni più eque, contribuendo agli SDG 5 (parità di genere) e 10 (riduzione delle disuguaglianze).

Anche per gli investitori la sostenibilità sta diventando una priorità. Durante la *Imas-Bloomberg Investment Conference* (2021), per esempio, è stato evidenziato che gli investimenti in imprese sostenibili sono cresciuti del 55% nel 2021, superando i 35 trilioni di dollari a livello globale. Questo crescente interesse per le pratiche sostenibili apre nuove opportunità di finanziamento per le imprenditrici, che possono accedere a fondi specializzati in investimenti ESG (Environmental, Social, Governance). Le donne, già ben posizionate nella creazione di imprese orientate alla sostenibilità, possono infatti sfruttare questa tendenza per attrarre investimenti, scalare i loro modelli di business e innovare ulteriormente.

In Italia, la sostenibilità rappresenta un'opportunità particolarmente significativa per l'imprenditoria femminile. Secondo il V Rapporto sull'Imprenditoria Femminile di Unioncamere, la ripresa post-pandemia ha spinto il 12% delle imprenditrici a investire nel green, contro il 9% degli uomini. Nel complesso, il 90% delle imprese femminili ritiene importante adottare pratiche green, con il 47% che ha previsto di fare investimenti orientati a ridurre l'impatto ambientale nel triennio 2022-2024. Le imprese femminili del settore terziario mostrano, invece, una maggiore attenzione alle tematiche di sostenibilità sociale, curando in particolare il rapporto con fornitori e clienti.

Tuttavia, nonostante l'ottimismo, è da registrare che circa la metà delle imprese femminili ha interrotto gli investimenti o esclude di volerli avviare nel prossimo futuro. Le barriere principali includono l'insufficienza di risorse finanziarie (indicata dal 34% delle imprenditrici), la mancanza di cultura green (21%) e la scarsa conoscenza delle agevolazioni pubbliche disponibili (17%).

Bisogna però fare leva sugli outcome positivi: le aziende che hanno effettuato investimenti in sostenibilità hanno ri-

portato, infatti, ottimi risultati. Il 45% ha registrato un incremento di fatturato nel 2022 rispetto all'anno precedente, mentre il 22% ha dichiarato un aumento del numero dei propri occupati. La maggior parte delle imprese eco-investigatrici ha concentrato le proprie innovazioni sui processi produttivi, ma la quota di quelle che sviluppano sia innovazioni di processo che di prodotto è in crescita.

La crescente consapevolezza riguardo alla sostenibilità ambientale da parte delle imprenditrici italiane si è accentuata dopo la crisi pandemica e si prevede che continui a svilupparsi alla luce delle attuali sfide globali, come la crisi energetica causata dal conflitto Russia-Ucraina. Le donne imprenditrici, che tendono a vedere la sostenibilità non solo come un'opzione ma come una necessità, possono guidare la transizione verso un ecosistema imprenditoriale più resiliente e sostenibile.

### **3.5. BIOerg Srl: un modello virtuoso di innovazione e sostenibilità al femminile**

BIOerg Srl è un'azienda nata nell'agosto del 2011 dalla lungimiranza di Giulia Cinti, Ph.D. (CEO, responsabile scientifico e fondatore), che nella primavera del 2012 ha vinto la business plan competition di eCapital 2.0, un programma di sostegno alla nascita di nuove imprese nel territorio delle Marche che, attraverso gare annuali tra idee imprenditoriali innovative, ha consentito, dal 2001 a oggi, la nascita di oltre 150 startup. Nel 2014 entra nella compagine societaria Alessandra Micozzi che diventa CFO. Successivamente incubata presso JCube, incubatore certificato di Jesi (AN), è proprio all'interno dei suoi laboratori che BIOerg ha sviluppato la sua innovazione.

Il core business di BIOerg ruota intorno alla produzione di biopolimeri naturali derivati da fonti rinnovabili, come il destrano alimentare, e rappresenta un esempio emblematico di come l'innovazione tecnologica e la sostenibilità possano fungere da driver di crescita per l'imprenditoria femminile in Italia,

con particolare riferimento alla regione Marche, un territorio da sempre caratterizzato da una forte tradizione manifatturiera e agricola. Questa regione, con la sua rete di piccole e medie imprese e un tessuto imprenditoriale dinamico, ha fornito un ambiente favorevole per lo sviluppo di BIOerg. L'ecosistema regionale, caratterizzato da un equilibrio tra tradizione e innovazione, con la sua rete di piccole e medie imprese, il suo tessuto imprenditoriale dinamico e una tradizione di eccellenza nella lavorazione di materie prime naturali, ha fornito il terreno fertile per la nascita di questa azienda. La regione, infatti, ha fornito sostegno non solo con infrastrutture e competenze specifiche, ma anche attraverso un ecosistema imprenditoriale che incentiva lo sviluppo di nuove tecnologie per la sostenibilità. La profonda esperienza della fondatrice nel campo delle biotecnologie, radicata in un territorio con una lunga storia nella lavorazione delle materie prime naturali, ha favorito la sinergia tra innovazione tecnologica e sostenibilità, contribuendo a plasmare il modello di business dell'azienda, divenuta pioniera nell'uso di biotecnologie per la creazione di prodotti ecologici e sicuri.

Uno dei principali motori di innovazione di BIOerg è stato l'investimento nella ricerca e sviluppo (Research and Development, R&D), un ambito strategico che ha permesso all'azienda di anticipare le tendenze di mercato e proporre soluzioni personalizzate per le esigenze specifiche di ogni cliente. Questo ha comportato sfide significative nella fase di startup, in particolare la necessità di introdurre modelli di produzione innovativi in un mercato dominato da multinazionali e tecnologie consolidate. L'ascesa di BIOerg in questo mercato non è stata, infatti, priva di difficoltà. La sfida principale è stata quella di introdurre nuovi modelli di produzione basati su processi biologici avanzati, riducendo l'impatto ambientale e garantendo al contempo un prodotto di alta qualità e competitivo dal punto di vista dei costi. La scelta di abbandonare le fonti di additivi alimentari di origine animale o vegetale – spesso soggette a contaminazioni chimiche o agenti infettivi, come le micotossine – per puntare su fonti alternative prodotte tra-

mite fermentazione microbica ha rappresentato un importante passo avanti per l'azienda. In un contesto globale in cui i cambiamenti climatici e le tensioni geopolitiche influenzano fortemente la disponibilità e i costi delle materie prime, l'approccio di BIOerg si è rivelato vincente.

Ottimizzando gli step del processo produttivo del destrano – con riconoscimento di brevetto internazionale (Patent Cooperation Treaty, PCT) ottenuto nel 2014 – si è riusciti ad abbattere i costi del prodotto finito, rendendolo competitivo sul mercato e standardizzando la produzione e la qualità del prodotto. L'azienda è in grado, infatti, di vendere il prodotto a 30€/kg, un abbattimento significativo rispetto al prezzo di vendita, che oscilla dai 300 ai 3000 €/kg in base alla purezza del prodotto, in ambito farmaceutico. Questo, unitamente alle peculiarità intrinseche del destrano – che è un idrocolloide polifunzionale, che funge da addensante, emulsificante, stabilizzante e viscosante, nonché da fat-replacer, è solubile in acqua, biocompatibile e biodegradabile, ed è caratterizzato da una buona stabilità chimico-fisica –, ha permesso di aprire le porte all'impiego del destrano in polvere in molteplici ambiti.

Uno dei prodotti di punta dell'azienda è NextDext®, un destrano ad alto peso molecolare derivato dalla fermentazione di batteri lattici di grado alimentare, utilizzato come additivo naturale nel settore alimentare. Questo polimero presenta caratteristiche reologiche che migliorano la consistenza dei prodotti alimentari, rendendolo ideale per una vasta gamma di applicazioni, come bevande, dessert, salse e prodotti senza glutine. La versatilità di NextDext® è particolarmente apprezzata nelle formulazioni “clean label”, che rispondono alla crescente domanda dei consumatori di prodotti privi di additivi artificiali. Grazie alla sua capacità di migliorare le proprietà sensoriali e fisico-chimiche degli alimenti, questo biopolimero si posiziona come un ingrediente strategico per le aziende alimentari alla ricerca di soluzioni innovative e sostenibili.

Ma il successo di questa azienda non si limita al settore alimentare. NextDext® ha infatti trovato applicazioni anche

nell'industria cosmetica e nella cura personale, dove viene utilizzato come agente di controllo della viscosità e idratante nelle formulazioni di creme e lozioni. La sua capacità di migliorare l'attività anti-invecchiamento e ridurre le irritazioni cutanee lo rende particolarmente prezioso nel settore dei prodotti naturali per la cura della pelle.

Altra applicazione promettente per BIOerg è nel trattamento delle acque reflue. Grazie alla sua capacità di legare ioni metallici e stabilizzare soluzioni alcaline e acide a temperatura ambiente, il destrano offre una soluzione biodegradabile ed economica per i processi di flocculazione nelle industrie che necessitano di trattare gli effluenti industriali in maniera sostenibile.

È importante sottolineare che, per potenziare il già forte know-how delle imprenditrici, l'azienda sta attualmente esplorando l'adozione di tecnologie digitali per ottimizzare ulteriormente i propri processi produttivi e potenziare la ricerca e sviluppo. In particolare, BIOerg sta valutando l'implementazione di piattaforme di analisi avanzata e software di simulazione per migliorare il controllo dei processi di fermentazione microbica. L'obiettivo è quello di ottimizzare i parametri necessari per ottenere biopolimeri di alta qualità con maggiore efficienza, riducendo al minimo gli sprechi e migliorando l'efficienza energetica. Queste tecnologie digitali consentiranno, in futuro, un monitoraggio continuo delle condizioni di fermentazione, contribuendo così all'impegno dell'azienda verso pratiche sostenibili.

Inoltre, l'azienda prevede di introdurre strumenti digitali per la prototipazione rapida, che permetteranno una più veloce iterazione nello sviluppo di nuovi prodotti, come varianti di biopolimeri destinati a specifici settori, quali l'alimentare, il cosmetico o il trattamento delle acque reflue. Questo approccio digitale faciliterà il passaggio dal concept alla produzione su larga scala, conferendo a BIOerg un vantaggio competitivo in un mercato in continua evoluzione.

Anche la digitalizzazione dei processi di supply chain e logistica è un'area di sviluppo futuro per l'azienda. Con l'imple-

mentazione di piattaforme di gestione integrate, BIOerg potrà monitorare la disponibilità delle materie prime e ottimizzare la distribuzione dei propri prodotti sui mercati nazionali e internazionali, riducendo i costi e minimizzando le emissioni di CO<sub>2</sub>.

BIOerg ha così dimostrato come una startup femminile, operante in una regione come le Marche, possa non solo crescere, ma diventare un punto di riferimento nel panorama internazionale grazie alla combinazione vincente di innovazione tecnologica e sostenibilità. Il contesto marchigiano ha giocato un ruolo fondamentale nel fornire all'azienda un ambiente favorevole allo sviluppo di nuove idee imprenditoriali, dimostrando come la sinergia tra territorio, competenze locali e visione globale possa rappresentare una leva competitiva cruciale per l'imprenditoria sostenibile.

In conclusione, il caso di BIOerg mette in luce come l'integrazione tra innovazione e sostenibilità possa trasformarsi in un motore di sviluppo per l'imprenditoria femminile, aprendo nuove opportunità in settori tradizionali come quello alimentare e, al tempo stesso, favorendo la crescita di modelli di business sostenibili capaci di affrontare le sfide del futuro.

# Conclusioni

---

di Claudia Covucci

Il viaggio attraverso le complessità dell'imprenditoria femminile, come esplorato in questo libro, ha messo in luce un panorama ricco e articolato, che va ben oltre le semplici statistiche.

Dall'analisi delle teorie fondamentali alla disamina delle politiche europee, dalle sfide italiane alle opportunità emergenti per le giovani innovatrici, ogni capitolo ha contribuito a delineare un quadro complessivo che non solo informa, ma invita all'azione. In questo contesto, è fondamentale riflettere sulle implicazioni teorico-manageriali emerse dalla ricerca, con particolare attenzione alle pratiche manageriali che possono migliorare l'ecosistema dell'imprenditoria femminile.

La prima implicazione che emerge è la necessità di un'ulteriore evoluzione teorica in ambito di imprenditoria femminile. Le teorie tradizionali dell'imprenditoria tendono a trascurare l'importanza del genere come variabile cruciale nelle dinamiche imprenditoriali. Tuttavia, le prospettive multidimensionali e le teorie femministe forniscono una base solida per comprendere le sfide uniche affrontate dalle donne nel contesto imprenditoriale. Rielaborare queste teorie alla luce del contesto manageriale moderno può portare a strategie più inclusive, che considerano non solo le competenze e le risorse delle imprenditrici, ma anche le barriere culturali e sociali che devono affrontare. La comprensione delle diverse prospettive teoriche offre un'opportunità a manager e leader aziendali per riconoscere

e affrontare attivamente le disuguaglianze di genere nel loro ambiente di lavoro. Implementare politiche di diversità e inclusione, basate su evidenze teoriche, può trasformare non solo la cultura aziendale, ma anche il modo in cui le donne vengono percepite e supportate nel loro percorso imprenditoriale.

In parallelo, la necessità di attuare politiche manageriali proattive emerge come cruciale. La mancanza di accesso a finanziamenti, reti di supporto e opportunità di mentorship sono problemi ricorrenti identificati nel corso della nostra analisi. I/Le manager, soprattutto nei settori privati, hanno la responsabilità di sviluppare programmi che non solo affrontino queste problematiche, ma che incoraggino anche una cultura di empowerment tra le donne. Per esempio, diventa imprescindibile implementare programmi di mentorship specifici per le donne, condotti da leader esperti del settore. Ciò non solo favorirebbe la trasmissione di conoscenze e competenze, ma contribuirebbe anche a creare reti solide che possono rivelarsi essenziali nel percorso di attivazione imprenditoriale.

Un'altra area in cui i/le manager possono avere un impatto significativo è l'educazione e la formazione. Il libro ha evidenziato come la formazione specifica e il supporto educativo siano fondamentali per incoraggiare le donne a intraprendere percorsi imprenditoriali. Le aziende e le istituzioni educative devono collaborare per sviluppare programmi di formazione che non solo forniscano competenze tecniche, ma che affrontino anche le soft skills necessarie per navigare nel mondo degli affari. Implementare corsi di leadership e sviluppo personale rivolti a donne può essere un modo efficace per colmare il divario di competenze e accrescere la self-efficacy. Inoltre, la creazione di spazi di apprendimento collaborativo, all'interno dei quali le donne possano condividere esperienze e risolvere problemi comuni, può rafforzare la fiducia in sé e la resilienza necessarie per affrontare le sfide imprenditoriali.

In questo scenario, emerge anche la questione cruciale della rappresentanza. La mancanza di donne in posizioni decisionali all'interno delle organizzazioni continua a costituire un



limite per l'imprenditoria femminile. È necessario riconoscere che la diversità nella leadership non è solo una questione etica, ma ha anche implicazioni tangibili sulle performance aziendali. Diversi studi recenti hanno dimostrato che le aziende con una maggiore diversità di genere nelle posizioni dirigenziali tendono a ottenere risultati migliori in termini di innovazione e performance finanziaria. Pertanto, i/le manager devono lavorare per garantire una rappresentanza equa delle donne nei ruoli decisionali. Questo implica l'adozione di politiche di assunzione e promozione che privilegino la diversità, così come la creazione di programmi di sviluppo professionale mirati a preparare le donne per ruoli dirigenziali.

Un elemento centrale e trasversale che è emerso in maniera chiara attraverso il libro è il ruolo fondamentale dell'innovazione, e in particolare dell'innovazione digitale, come leva per lo sviluppo dell'imprenditoria femminile. L'innovazione digitale, infatti, rappresenta un'opportunità unica per le donne di superare alcune delle barriere strutturali che hanno storicamente limitato la loro partecipazione nel mondo imprenditoriale. Grazie all'evoluzione tecnologica, le donne possono ora accedere a mercati globali, costruire reti di supporto online e utilizzare strumenti digitali per semplificare processi aziendali che un tempo richiedevano significative risorse finanziarie e logistiche.

Dal punto di vista manageriale, l'adozione di tecnologie digitali e l'investimento nell'innovazione dovrebbero essere parte integrante della strategia di avvio e sviluppo di qualsiasi azienda, certo. Ma ciò è ancor più importante per alimentare idee imprenditoriali al femminile. Va tenuto conto, infatti, di come e quanto il ricorso a piattaforme digitali e di strumenti di lavoro flessibile possa supportare le imprenditrici nella gestione del loro business. Le tecnologie digitali offrono nuovi modelli di business che possono aiutare le donne a ridurre i costi iniziali e a incrementare la visibilità delle loro iniziative. L'introduzione di pratiche come il lavoro da remoto o l'uso di piattaforme di e-commerce e marketing digitale permette

alle imprenditrici di abbattere alcune delle barriere geografiche e temporali che tradizionalmente hanno limitato l'accesso ai mercati.

Inoltre, le imprese digitali sono più flessibili e offrono un maggiore equilibrio tra vita privata e lavoro, un fattore che può essere particolarmente importante per le donne che sono gravate da responsabilità di cure familiari. In questo senso, è fondamentale favorire l'adozione di piattaforme di lavoro agile e l'implementazione di strumenti digitali che riducano il peso delle responsabilità domestiche e familiari sulla vita lavorativa delle imprenditrici. Le imprese possono sviluppare soluzioni digitali che consentano una maggiore personalizzazione e flessibilità dei carichi di lavoro, permettendo così alle donne di partecipare più attivamente al mondo imprenditoriale senza sacrificare gli altri aspetti della loro vita.

Parallelamente, l'adozione di tecnologie digitali è cruciale anche per promuovere la sostenibilità, un altro tema centrale emerso nel corso del libro. La digitalizzazione può aiutare le imprenditrici a sviluppare modelli di business più sostenibili, riducendo il consumo di risorse e promuovendo pratiche più ecologiche. Per esempio, le tecnologie digitali possono favorire l'adozione di modelli di economia circolare, che permettono di massimizzare l'uso delle risorse riducendo al contempo gli sprechi. I manager devono essere consapevoli dell'importanza di promuovere l'uso di strumenti digitali sostenibili all'interno delle loro aziende e incoraggiare le imprenditrici a utilizzare l'innovazione tecnologica per creare imprese più responsabili dal punto di vista ambientale. In questo modo, l'innovazione digitale non solo supporta la crescita economica delle donne imprenditrici, ma contribuisce anche a costruire un futuro più sostenibile per la società nel suo complesso.

Le donne imprenditrici tendono a introdurre un approccio gestionale caratterizzato da una maggiore apertura alla collaborazione e all'inclusività, elementi che possono risultare determinanti nella creazione di pratiche aziendali non solo più efficienti, ma anche più sostenibili dal punto di vista socia-

le. Questa prospettiva innovativa nella gestione delle risorse umane, spesso legata a una maggiore attenzione al benessere collettivo e alla responsabilità sociale d'impresa, può tradursi in una capacità unica di coniugare la crescita economica con l'impatto positivo sulle comunità e l'ambiente circostante. Riconoscere e valorizzare questo potenziale significa non solo migliorare l'immagine e la reputazione dell'impresa, ma anche sviluppare un vantaggio competitivo distintivo in un contesto in cui la domanda di trasparenza e sostenibilità da parte dei consumatori è in costante crescita. Integrare la sostenibilità come parte centrale della strategia aziendale non solo consente di rispondere alle sfide globali legate alla crisi ambientale, ma apre anche l'accesso a nuovi segmenti di mercato sempre più sensibili a prodotti e servizi etici, rafforzando la resilienza dell'impresa e la sua capacità di innovare.

È chiaro che le sfide che l'imprenditoria femminile deve affrontare non possono essere risolte da un singolo attore; richiedono una collaborazione attiva tra settore pubblico, privato e società civile. Da questo punto di vista è necessario promuovere partenariati strategici che coinvolgano diverse parti interessate. Le politiche governative devono essere adattate per fornire un quadro favorevole; le aziende hanno il compito di portare risorse e competenze al tavolo. Le iniziative di networking tra imprenditrici, istituzioni educative e organizzazioni non governative possono rivelarsi particolarmente efficaci nel creare un ambiente di supporto. Attraverso la creazione di reti collaborative, le donne possono accedere a risorse, conoscenze e opportunità che altrimenti potrebbero essere loro precluse.

Infine, non di minor importanza, una cultura organizzativa che valorizzi la diversità, l'inclusione e il supporto reciproco gioca un ruolo fondamentale nel promuovere un ambiente favorevole all'imprenditorialità femminile. Ciò significa creare spazi di lavoro sicuri e accoglienti, in cui le donne possano esprimere le proprie idee e affrontare le proprie preoccupazioni senza timore di discriminazione. Promuovere una cultura di apprendimento continuo e innovazione può incoraggiare le

donne a correre rischi imprenditoriali e a proporre idee innovative. Lo sforzo dovrebbe essere teso a incentivare la creatività e la collaborazione tra tutti i membri del team, riconoscendo il valore che ogni persona porta alla tavola, indipendentemente dal genere.

In conclusione, questo libro ha cercato di gettare luce sulle molteplici sfide e opportunità che caratterizzano l'imprenditoria e l'imprenditorialità delle donne. Le implicazioni teorico-manageriali discusse offrono un quadro per la comprensione e il miglioramento dell'ecosistema imprenditoriale femminile. I decision maker hanno il potere e la responsabilità di creare un ambiente più equo e inclusivo, che non solo supporti le donne nel loro percorso imprenditoriale, ma favorisca anche una crescita sostenibile e innovativa per l'intera società. Investire nell'imprenditoria femminile non è solo un atto di giustizia sociale; è un'opportunità strategica che può generare significativi benefici economici e sociali. Affrontare le sfide e valorizzare le competenze delle donne imprenditrici può portare a un futuro in cui l'imprenditoria al femminile non è vista come un'eccezione, ma come una parte integrante e fondamentale del panorama imprenditoriale globale. Solo attraverso un impegno collettivo e una visione a lungo termine potremo raggiungere un ecosistema imprenditoriale in cui le donne possano prosperare, contribuendo a un mondo del lavoro più equo e sostenibile.

# Riferimenti bibliografici e sitografici

---

- Abdelwahed N.A.A., Bastian B.L., Wood B.P. (2022), "Women, Entrepreneurship, and Sustainability: The Case of Saudi Arabia". *Sustainability*, 14(18), 11314. <https://doi.org/10.3390/su141811314>.
- Abuhussein T., Koburtay T. (2021), "Opportunities and Constraints of Women Entrepreneurs in Jordan: An Update of the 5ms Framework". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(6), 1448-1475. <https://doi.org/10.1108/IJE-BR-06-2020-0428>.
- Ahl H. (2006), "Why Research on Women Entrepreneurs Needs New Directions". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(5), 595-621. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00138.x>.
- Ahl H., Marlow S. (2012), "Exploring the Dynamics of Gender, Feminism and Entrepreneurship: Advancing Debate to Escape a Dead End?". *Organization*, 19(5), 543-562. <https://doi.org/10.1177/1350508412448695>.
- Aldrich H.E. (1989), "Networking Among Woman Entrepreneurs". Hagan O., Rivchun C., Sexton D. (eds), *Women-Owned Businesses*. New York: Praeger, 103-132.
- Aldrich H.E. (1999), *Organizations Evolving*. London: Sage.
- Amine L.S., Staub K.M. (2009), "Women Entrepreneurs in Sub-Saharan Africa: An Institutional Theory Analysis from a Social Marketing Point of View". *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(2), 183-211. <https://doi.org/10.1080/08985620802182144>.

- Arleo G. (2024), “Quale rivoluzione normativa e culturale per l’impresa femminile?”. *Econopoly – Il Sole 24 Ore*. <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2024/05/08/rivoluzione-impresa-femminile/>.
- Autio E., Levie J. (2017), “Management of Entrepreneurial Ecosystems”. Ahmetoglu G. *et al.* (eds), *The Wiley Handbook of Entrepreneurship*, 423-449. <https://doi.org/10.1002/9781118970812.ch19>.
- Azra F.E.A. (2023), “How To Drive Women Entrepreneurship And Empowerment Through Digital Technology? Quadruple Helix Approach”. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(6), 9481-9493. <https://doi.org/10.37385/msej.v4i6.3792>.
- Babic A., Hansez I. (2021), “The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work”. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250>.
- Banet-Weiser S., Gill R., Rottenberg C. (2019), “Postfeminism, Popular Feminism and Neoliberal Feminism? Sarah Banet-Weiser, Rosalind Gill and Catherine Rottenberg in Conversation”. *Feminist Theory*, 21(1), 3-24. <https://doi.org/10.1177/1464700119842555>.
- Barker D.K., Kuiper E. (eds) (2003), *Toward a Feminist Philosophy of Economics*. London: Routledge.
- Bates T., Jackson W.E. III, Johnson J.H. Jr (2007), “Introduction to the Special Issue on Advancing Research on Minority Entrepreneurship”. *Annals of the American Academy of Political Science and Social Science*, 613, 10-17. <https://doi.org/10.1177/0002716207303405>.
- Belova G., Ivanova A. (2022), “EU Institutions: Revisiting Gender Balance and Women’s Empowerment”. *Laws*, 12(1), 3. <https://doi.org/10.3390/laws12010003>.
- Bennouri M., De Amicis C., Falconieri S. (2020), “Welcome on Board: A Note on Gender Quotas Regulation in Europe”. *Economics Letters*, 190, 109055. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2020.109055>.
- Berger E.S., Kuckertz A. (2016), “Female Entrepreneurship in Start-up Ecosystems Worldwide”. *Journal of Business Research*, 69(11), 5163-5168. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.098>.

- Bettio F., Verashchagina A. (eds) (2008), *Frontiers in the Economics of Gender*. London: Routledge.
- Bilancia F. (2021), “Le donne e la permanente lotta per l’eguaglianza quale paradigma culturale della libertà, della giustizia e della democrazia”. *Indiscipline Rivista di Scienze Sociali*, 1(1). <https://doi.org/10.53145/indiscipline.v1i1.7>.
- Bilge S., Collins P.H. (2016), *Intersectionality*. Cambridge, UK: Polity.
- Blickenstaff C.J. (2005), “Women and Science Careers: Leaky Pipeline or Gender Filter?”. *Gender and education*, 17(4), 369-386. <https://doi.org/10.1080/09540250500145072>.
- Brooks R., Yeadon-Lee T., Gill S.S. (2024), “Maintaining the Gap: Women’s Early Career Experiences of Entry into the UK Graduate Labour Market”. *Journal of Education and Work*, 37(1-4), 17-31. <https://doi.org/10.1080/13639080.2024.2321443>.
- Bruno A., Tyebjee T. (1982), “The Environment for Entrepreneurship”. Kent C.A., Sexton D.L., Vesper K. (eds), *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 288-307.
- Brush C.G., Carter N.M., Gatewood E.J., Greene P.G., Hart M.M. (2006), *Growth-oriented Women Entrepreneurs and their Businesses: A Global Research Perspective*. London: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781845429942>.
- Brush C.G., De Bruin A., Welter F. (2009), “A Gender-aware Framework for Women’s Entrepreneurship”. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8-24. <https://doi.org/10.1108/17566260910942318>.
- Brush C.G., Edelman L.F., Manolova T., Welter F. (2019), “A Gendered Look at Entrepreneurship Ecosystems”. *Small Business Economics*, 53, 393-408. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-9992-9>.
- Brush C.G., Greene P.G. (2016), *Closing the Gender Gap in Entrepreneurship: a New Perspective on Policies and Practices*. White paper prepared for the Organization of Economic Cooperation and Development. Paris: OECD.
- Brush C.G., Greene P., Balachandra L., Davis A. (2014), “Investing in the Power of Women”. *Progress report on the Goldman Sachs 10,000 Women Initiative*. Wellesley: Babson College.
- Bullough A., Guelich U., Manolova T.S., Schjoedt L. (2022), “Women’s Entrepreneurship and Culture: Gender Role Expecta-

- tions and Identities, Societal Culture, and the Entrepreneurial Environment”. *Small Business Economics*, 58(2), 985-996. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00429-6>.
- Bystydzienski J.M. (1992), *Women and Empowerment: The Role of Mentoring and Networking*. New York: University Press.
- Byrne J., Fattoum S., Diaz Garcia M.C. (2019), “Role Models and Women Entrepreneurs: Entrepreneurial Superwoman Has Her Say.” *Journal of Small Business Management*, 57(1), 154-184. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12426>.
- Byrne S. (2019), “Feminist Reflections on Discourses of (Power) + (sharing) in Power-sharing Theory”. *International Political Science Review*, 41(1), 58-72. <https://doi.org/10.1177/0192512119868323>.
- Calabrese G., Bianco R., Anjomrouz E. (2023), “Gender Diversity in the Workplaces: Regulatory Framework, Public Policies, and a Possible Future Scenario”. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(3), 27-41. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i3p3>.
- Calás M.B., Smircich L., Bourne K.A. (2009), “Extending the Boundaries: Reframing ‘Entrepreneurship as Social Change’ Through Feminist Perspectives”. *Academy of Management Review*, 34(3), 552-569. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.40633597>.
- Camera dei Deputati (2023), *Le politiche pubbliche italiane. L'occupazione femminile*. <https://documenti.camera.it/leg19/dossier/pdf/PP004LA.pdf>.
- Carter S.L., Shaw E. (2006), *Women's Business Ownership: Recent Research and Policy Developments*. DTI Small Business Service.
- Celis K., Childs S. (2023), “From Women's Presence to Feminist Representation: Second-Generation Design for Women's Group Representation”. *European Journal of Politics and Gender*, 6(3), 359-376. <https://doi.org/10.1332/251510821X16654996784749>.
- Chen Y., Chai C. (2023), “Development of a Two-way Mentorship Scale Focusing on Next-generation Core Competencies”. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02093-z>.
- Collins P.H. (2000), *Black Feminist Thought: Knowledge, Consciousness, and the Politics of Empowerment*. New York: Routledge.



- Commissione Europea (2020a), *Gender Equality Strategy 2020-2025*. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en).
- Commissione Europea (2020b), *Recovery Plan*. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe\\_en#:~:text=NextGenerationEU%20is%20a%20more%20than,the%20current%20and%20forthcoming%20challenges](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe_en#:~:text=NextGenerationEU%20is%20a%20more%20than,the%20current%20and%20forthcoming%20challenges).
- Commissione Europea (2020c), *Regulation (EU) 2021/241 of the European Parliament and of the Council, establishing the Recovery and Resilience Facility*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A02021R0241-20230301>.
- Commissione Europea (2021a), *European Social Fund Plus (FSE)*. <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en>.
- Commissione Europea (2021b), *Programma Horizon Gender and Research*. [https://www.horizonteeuropa.es/sites/default/files/inline-files/Gender%20Equality\\_HaDEA.pdf](https://www.horizonteeuropa.es/sites/default/files/inline-files/Gender%20Equality_HaDEA.pdf).
- Commissione Europea (2021c), *Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans (GEPs)*. [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-research-and-innovation/democracy-and-rights/gender-equality-research-and-innovation\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/strategy/strategy-research-and-innovation/democracy-and-rights/gender-equality-research-and-innovation_en).
- Commissione Europea (2021d), *The European Pillar of Social Rights Action Plan*. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1226&langId=en>.
- Commissione Europea (2022a), *Relazione annuale sulla situazione delle donne nell'UE*. [https://commission.europa.eu/document/download/a5bb9997-998a-4f95-961b-8f36edd1837c\\_en?file-name=annual\\_report\\_GE\\_2023\\_web\\_EN.pdf&prefLang=it](https://commission.europa.eu/document/download/a5bb9997-998a-4f95-961b-8f36edd1837c_en?file-name=annual_report_GE_2023_web_EN.pdf&prefLang=it).
- Commissione Europea (2022b), *Gender Equality in Employment*. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/women-labour-market-work-life-balance/womens-situation-labour-market\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/women-labour-market-work-life-balance/womens-situation-labour-market_en).
- Commissione Europea (2022c), *Erasmus+ Programme 2021-2027: Inclusion and Diversity Strategy*. [https://www.eacea.ec.europa.eu/system/files/2023-09/EACEA%20INCLUSION%20AND%20DIVERSITY%20ACTION%20PLAN%20adopted%2005.04.2023\\_0.pdf](https://www.eacea.ec.europa.eu/system/files/2023-09/EACEA%20INCLUSION%20AND%20DIVERSITY%20ACTION%20PLAN%20adopted%2005.04.2023_0.pdf).

- Commissione Europea (2024), *Report on Gender Equality in the EU*. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_en).
- Consiglio Europeo (2011), *Convention on Preventing and Combating Violence against Women and Domestic Violence*. Istanbul. <https://www.coe.int/en/web/gender-matters/council-of-europe-convention-on-preventing-and-combating-violence-against-women-and-domestic-violence>.
- Cooke F.L., Xiao M. (2021), “Women Entrepreneurship in China: Where Are We Now and Where Are We Heading”. *Human Resource Development International*, 24(1), 104-121. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1842983>.
- Crenshaw K. (1989), “Demarginalising the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracial Politics”. *University of Chicago Legal Forum*, 1, 139-167.
- Curtin J. (2019), “New Zealand: A Country of Firsts in Women’s Political Rights”. Franceschet S., Krook M.L., Tan N. (eds), *The Palgrave Handbook of Women’s Political Rights. Gender and Politics*. London: Palgrave Macmillan.
- da Silva Carreira S., Franzoni A.B., Esper A.J.F., Pacheco D.C., Gramkow F.B., Carreira M.F. (2015), “Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico”. *NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(2), 6-13.
- De Simone S., Priola V. (2015), “What’s ‘woman’s Work’? Work-family Interface Among Women Entrepreneurs in Italy”. Broadbridge A.M., Fielden S.L. (eds), *Handbook of Gendered Careers in Management*. London: Edward Elgar Publishing, 390-408. <https://doi.org/10.4337/9781782547709>.
- Deeb S., Bauder H. (2015), “Breaking through the Glass Ceiling: Intercultural Communication and the Career Experiences of Skilled Immigrant Managers”. Ryan L., Erel U., D’Angelo A. (eds), *Migrant Capital. Migration, Diasporas and Citizenship*. London: Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1057/9781137348807\\_4](https://doi.org/10.1057/9781137348807_4).
- De Gioannis E., Pasin G.L., Squazzoni F. (2023), “Empowering Women in Stem: A Scoping Review of Interventions with Role

- Models”. *International Journal of Science Education*, 13(3), 261-275. <https://dx.doi.org/10.1080/21548455.2022.2162832>.
- Delmedico S. (2018), “Da madri a cittadine. Le donne italiane dall’Unità alla Repubblica”. *The Italianist*, 38(3), 301-309. <https://doi.org/10.1080/02614340.2018.1515814>.
- Devadas S., Young E. (2020), “Exploring the Potential of Gender Parity to Promote Economic Growth”. *World Bank*. <http://documents.worldbank.org/curated/en/715581603808797444/Exploring-the-Potential-of-Gender-Parity-to-Promote-Economic-Growth>.
- Dhiman S.K., Kaur G. (2023), “Mapping the Changing Landscape of Women Leadership: A Global Perspective”. Marques J.F., Schmieder-Ramirez J., Malakyan P.G. (eds), *Handbook of Global Leadership and Followership*. Cham: Springer.
- Dy A., Agwunobi A.J. (2019), “Intersectionality and Mixed Methods for Social Context in Entrepreneurship”. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(8), 1727-1747. <https://doi.org/10.1108/IJEER-12-2017-0498>.
- Eddleston K.A., Ladge J.J., Mitteness C., Balachandra L. (2016), “Do You See What I See? Signaling Effects of Gender and Firm Characteristics on Financing Entrepreneurial Ventures”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(3), 489-514. <https://doi.org/10.1111/etap.12117>.
- EIGE (Istituto Europeo per il Gender Equality) (2022), *Gender Balance in Business and Finance*. [https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20231035\\_pdf\\_mh0423141enn\\_002.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20231035_pdf_mh0423141enn_002.pdf).
- EIGE (Istituto Europeo per il Gender Equality) (2023), *Gender Pay Gap Statistics*. <https://eige.europa.eu>.
- Erzeel S., Rashkova E.R. (2023), “Introduction to Symposium: The Substantive Representation of Disadvantaged Groups – Taking Stock and Moving Forward”. *Political Studies Review*, 21(3), 501-505. <https://doi.org/10.1177/14789299231179089>.
- EU-LAC WIN Women’s International Network (2021). <https://eulacfoundation.org/en/eulacwin>.
- European Women’s Lobby (2020), *Purple Pact: It’s Time for a Feminist approach to the Economy*. <https://www.womenlobby.org/Purple-Pact-It-s-Time-for-a-Feminist-approach-to-the-Economy?lang=en>.
- European Women in Technology (2023). <https://www.europeanwomenintech.com/>.

- European Women on Boards (EWOB) (2023). <https://community.europeanwomenonboards.eu/feed>.
- Eurostat (2021), *Gender Pay Gap Statistics*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender\\_pay\\_gap\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics).
- Eurostat (2022), *Occupazione e disoccupazione: statistiche*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment\\_-\\_annual\\_statistics](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics).
- Eurostat (2024), *SDG 5 - Gender Equality*. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=SDG\\_5\\_-\\_Gender\\_equality&oldid=656638#:~:text=As%20a%20result%2C%20the%20gender,during%20the%20next%20three%20years](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=SDG_5_-_Gender_equality&oldid=656638#:~:text=As%20a%20result%2C%20the%20gender,during%20the%20next%20three%20years).
- FABI (Federazione Autonoma Bancari Italiani) (2023), *Studio Fabi sul Credit Gender Gap*. <https://www.fabi.it/2024/03/08/studio-fabi-sul-credit-gender-gap/>.
- Fauzia A. (2022), "Conditions for the Rise of Muslim Mompreneurs in Indonesia". Sakai M., Fauzia A. (eds), *Women Entrepreneurs and Business Empowerment in Muslim Countries*, London: Palgrave Macmillan, 87-129. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-05954-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-031-05954-4_3).
- Fernández-Méndez C., Pathan S. (2023), "The Valuation Impact of Gender Quotas in the Boardroom: Evidence from the European Markets". *Finance Research Letters*, 54, 103699. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103699>.
- Fielden S., Davidson M.J. (2012), "Bame Women Business Owners: How Intersectionality Affects Discrimination and Social Support". *Gender in Management: An International Journal*, 27(8), 559-581. <https://doi.org/10.1108/17542411211279733>.
- Filandri M., Pasqua S. (2021), "'Being Good Isn't Good Enough': Gender Discrimination in Italian Academia". *Studies in Higher Education*, 46(8), 1533-1551. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1693990>.
- Filandri M., Struffolino E. (2019), "Lavoratori o lavoratrici povere? Disuguaglianze di genere nel mercato del lavoro in Europa". *Sociologia e ricerca sociale*, 118, 67-85. <https://doi.org/10.3280/sr2018-117004>.
- Foos F., Gilardi F. (2019), "Does Exposure to Gender Role Models Increase Women's Political Ambition? A Field Experiment with

- Politicians”. *Journal of Experimental Political Science*, 7(3), 157-166. <https://doi.org/10.1017/xps.2019.21>.
- Galsanjigmed E., Sekiguchi T. (2023), “Challenges Women Experience in Leadership Careers: An Integrative Review”. *Merits*, 3(2), 366-389. <https://doi.org/10.3390/merits3020021>.
- Gatrell C. (2006), “Managing Maternity”. McTavish D., Miller K.(eds), *Women in Leadership and Management*. London: Edward Elgar Publishing, 89-108.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2023), *GEM 2023/2024 Global Report. 25 Years and Growing*. <https://gemconsortium.org/report/global-entrepreneurship-monitor-gem-20232024-global-report-25-years-and-growing>.
- Germann F., Anderson S.J., Chintagunta P.K., Vilcassim N. (2023), “Frontiers: Breaking the Glass Ceiling: Empowering Female Entrepreneurs Through Female Mentors”. *Marketing Science*, 43(2), 244-253. <https://doi.org/10.1287/mksc.2023.0108>.
- Giaconi C., Capellini S.A., Del Bianco N., Taddei A., D’Angelo I. (2019), “Study Empowerment for Inclusion”. *Education Sciences and Society*, 2. <https://doi.org/10.3280/ess2-2018oa7095>.
- Giovannini A., Minetti R. (2015), “Italian Firms”. Mammone A., Parini E.G., Veltri G. (eds), *The Routledge Handbook of Contemporary Italy: History, Politics, Society*. New York: Taylor & Francis Group, 273-284. <https://doi.org/10.4324/9781315709970>.
- Governo Italiano (2021), *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) – Italia Domani*. Roma: Presidenza del Consiglio dei Ministri. <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>.
- Hampel-Milagrosa A. (2010), “Identifying and Addressing Gender Issues in Doing Business”. *European Journal of Development Research*, 22(3), 349-362. <https://doi.org/10.1057/ejdr.2010.12>.
- Harris D.A. (2022), “Women, Work, and Opportunities: From Neoliberal to Feminist Mentoring”. *Sociology Compass*, 16(3), e12966.
- Hausman D.M. (2008), *The Philosophy of Economics: An Anthology*. 3rd ed. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511819025>.
- Hechavarría D.M., Ingram A., Justo R., Terjesen S. (2012), “Are Women More Likely to Pursue Social and Environmental Entrepreneurship?”. Hughes K., Jennings J. (eds), *Global Women’s*

- Entrepreneurship Research*. London: Edward Elgar Publishing, 135-151. <https://doi.org/10.4337/9781849804752.00016>.
- Henry C., Foss L., Ahl H. (2016), "Gender and Entrepreneurship Research: A Review of Methodological Approaches". *International Small Business Journal*, 34(3), 217-241. <https://doi.org/10.1177/0266242614549779>.
- Henry C., Marlow S. (2014), "Exploring the Intersection of Gender, Feminism and Entrepreneurship". Fayolle A. (ed.), *Handbook of Research On Entrepreneurship*. London: Edward Elgar Publishing, 109-126. <https://doi.org/10.4337/9780857936929.00012>.
- Hirsch R.D., Brush C.G. (1987), *Women Entrepreneurs: A Longitudinal Study*, in *Frontiers of Entrepreneurial Research*. Cambridge, MA: Babson College, 566-586.
- ILO (Organizzazione Internazionale del Lavoro) (2023), *Women at work: Trend*. <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-and-social-outlook-trends-2023>.
- Inglehart R., Norris P. (2003), "The True Clash of Civilizations". *Foreign Policy*, 135, 62-70. <https://doi.org/10.2307/3183594>.
- Isenberg D.J. (2010), "How to Start an Entrepreneurial Revolution". *Harvard Business Review*, 88(6), 40-50.
- ISO (International Organization for Standardization) (2021), "Women's entrepreneurship – Key definitions and general criteria". *IWA (International Workshop Agreement)*, 34. <https://www.iso.org/standard/79585.html>.
- Istat (2023a), *Il mercato del lavoro*. <https://www.istat.it/wp-content/uploads/2023/09/Mercato-del-lavoro-2-trim-2023.pdf>.
- Istat (2023b), *Rapporto annuale 2023. La situazione del Paese*. <https://www.istat.it/storage/rapporto-annuale/2023/Rapporto-Annuale-2023.pdf>.
- Istat (2024a), *Report Donne imprenditrici, più giovani e più istruite*. [https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/03/STATISTICA-TODAY\\_IMPREDITRICI.pdf](https://www.istat.it/wp-content/uploads/2024/03/STATISTICA-TODAY_IMPREDITRICI.pdf).
- Istat (2024b), *Rapporto Annuale. La situazione del Paese*. <https://www.istat.it/produzione-editoriale/rapporto-annuale-2024-la-situazione-del-paese-2/>.
- Istat (2024c), *Piano di uguaglianza di genere 2024-2026*. <https://www.istat.it/it/files/2017/03/PIANO-DI-UGUAGLIANZA-DI-GENERE-2024-2026.pdf>.

- Jeffrey H., Riccio A., Morris Paris C. (2018), "Let's Sit at the Table for Women's Empowerment". *E-Review of Tourism Research*, 15(4/5), 440-449. <http://ertr.tamu.edu/>.
- Jennings J.E., Brush C.G. (2013), "Research on Women Entrepreneurs: Challenges to (and From) the Broader Entrepreneurship Literature?". *Academy of Management Annals*, 7(1), 663-715. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.782190>.
- Jennings J.E., McDougald M.S. (2007), "Work-family Interface Experiences and Coping Strategies: Implications for Entrepreneurship Research and Practice". *Academy of Management Review*, 32(3), 747-760. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275510>.
- Kamruzzaman P. (2020), "Exploring the Nexus Between Participation and Empowerment". *Journal of Development Policy and Practice*, 5(1), 32-53. <https://doi.org/10.1177/2455133320909926>.
- Kanter, R.M. (1989), "The New Managerial Work". *Harvard Business Review*, 89(6), 85-92.
- Kanter R.M. (2003), "Power Failure in Management Circuits". Hooper A. (ed.), *Leadership perspectives*. London: Routledge, 281-290. <https://doi.org/10.4324/9781315250601>.
- Kantor P. (2002), "Gender, Microenterprise Success and Cultural Context: The Case of South Asia". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 131-143. <https://doi.org/10.1177/104225870202600408>.
- Kapoor D., Sardana T., Sharma D. (2021), "Women as Leaders: A Systematic Review of Glass Ceiling and Organisational Development". *International Journal of Indian Psychology*, 9(1). <https://doi.org/10.25215/0901.058>.
- Kearns K., Schaefer K. (2017), "Women, Entrepreneurship and Sustainability". Henry C., Nelson T., Lewis K. (eds), *The Routledge companion to global female entrepreneurship*. London: Routledge, 48-61. <https://doi.org/10.4324/9781315794570>.
- Kirzner I. (1985), *Discovery and the Capitalist Process*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Kolovich L., Malta V., Newiak M., Robinson D. (2020), "Gender Equality and Macroeconomic Outcomes: Evidence and Policy Implications". *Oxford Review of Economic Policy*, 36(4), 743-759. <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa049>.



- Kraus S., Palmer C., Kailer N., Kallinger F.L., Spitzer J. (2019), "Digital Entrepreneurship: A Research Agenda on New Business Models for the Twenty-first Century". *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(2), 353-375. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2018-0425>.
- Kuschel K., Ettl K., Díaz-García C., Alsos G.A. (2020), "Stemming the Gender Gap in Stem Entrepreneurship-insights into Women's Entrepreneurship in Science, Technology, Engineering and Mathematics". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(1), 1-15. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00642-5>.
- Kwapisz A., Hechavarría D.M. (2018), "Women Don't Ask: An Investigation of Start-up Financing and Gender". *Venture Capital*, 20(2), 159-190. <https://doi.org/10.1080/13691066.2017.1345119>.
- LaPira T.M., Marchetti K., Thomas H.F. (2020), "Gender Politics in the Lobbying Profession". *Politics & Gender*, 16(3), 816-844. <https://doi.org/10.1017/s1743923x19000229>.
- Leenders E., Liefferink D., Smeets S. (2024), "Leadership in EU Policy-making: A Deep Dive into the Extension of the EU Emissions Trading System". *Journal of European Public Policy*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/13501763.2024.2374330>.
- Lewis P. (2014), "Postfeminism, Femininities and Organization Studies: Exploring a New Agenda". *Organization Studies*, 35(12), 1845-1866. <https://doi.org/10.1177/0170840614539315>.
- Mair J., Marti I. (2006), "Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight". *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>.
- Manello A., Cisi M., Devicienti F., Vannoni D. (2020), "Networking: A Business for Women". *Small Business Economics*, 55, 329-348. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00300-3>.
- Mansbridge J. (1999), "Should Blacks Represent Blacks and Women Represent Women? A Contingent 'Yes'". *The Journal of Politics*, 61(3), 628-657. <https://doi.org/10.2307/2647821>.
- Martinez Dy A., Martin L., Marlow S. (2018), "Emancipation Through Digital Entrepreneurship? A Critical Realist Analysis". *Organization*, 25(5), 585-608. <https://doi.org/10.1177/1350508418777891>.



- Martini C., Urueña V. (2021), “Can Role Models Influence Female’s Decision to Participate in the Labor Market? Evidence from a Field Experiment”. *Governance and Economic Development Research*, 420. <https://hdl.handle.net/10419/233870>.
- McAdam M., Crowley C., Harrison R.T. (2020), “Correction To: Digital Girl: Cyberfeminism and the Emancipatory Potential of Digital Entrepreneurship in Emerging Economies”. *Small Business Economics*, 55(4), 1179. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00321-3>.
- McKinsey Report (2023), *Women in Tech: The Best Bet to Solve Europe’s Talent Shortage*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/women-in-tech-the-best-bet-to-solve-europes-talent-shortage>.
- McRobbie A. (2015), “Notes on the Perfect: Competitive Femininity in Neoliberal Times”. *Australian Feminist Studies*, 30(83), 3-20. <https://doi.org/10.1080/08164649.2015.1011485>.
- Meier K., Niessen-Ruenzi A., Ruenzi S. (2024), “The Impact of Role Models on Women’s Self-Selection into Competitive Environments”. *Quarterly Journal of Finance*, 14(2). <https://doi.org/10.1142/S2010139224400019>.
- Melandri L. (2020), “Femminismo ieri e oggi”. *Post filosofie*, 13(13). <https://doi.org/10.15162/1827-5133/1275>.
- Minniti M., Naudé W. (2010), “What Do We Know About the Patterns and Determinants of Female Entrepreneurship Across Countries?”. *European Journal of Development Research*, 22(3), 277-293. <http://doi.org/10.1057/ejdr.2010.17>.
- Miotto G., López M.P., Rodríguez J.R. (2019), “Gender Equality and UN Sustainable Development Goals: Priorities and Correlations in the Top Business Schools’ Communication and Legitimation Strategies”. *Sustainability*, 11(2), 302. <https://doi.org/10.3390/su11020302>.
- Morrison A.M. (1987), *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the Top of America’s Largest Corporations?*. Boston: Addison Wesley Publishing Company.
- Moss-Racusin C.A., Pietri E.S., Van der Toorn J., Ashburn-Nardo L. (2021), “Boosting the Sustainable Representation of Women in STEM With Evidence-Based Policy Initiatives”. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 8(1), 50-58. <https://doi.org/10.1177/2372732220980092>.

- Nambisan S. (2017), “Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship”. *Entrepreneurship theory and practice*, 41(6), 1029-1055. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>.
- Nazioni Unite (2015), *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>.
- Nazioni Unite Women (2020), *Women’s Leadership and Political Participation*. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2024-06/in-brief-key-messages-on-womens-rights-empowerment-and-equality-electoral-and-political-participation-en.pdf>.
- Neergaard H., Frederiksen S.H., Marlow S. (2011), “The Emperor’s New Clothes: Rendering a Feminist Theory of Entrepreneurship Visible”. *ICSB World Conference Proceedings. International Council for Small Business*, 1-36.
- Nocenzi M. (2020), “Lo sviluppo sostenibile del genere, il genere dello sviluppo sostenibile. Prospettive di un processo integrato”. *Culture e Studi del Sociale*, 5(1), 83-100. <https://www.cussoc.it/journal/article/view/114>.
- OECD (2019), *Enabling Women’s Economic Empowerment: New Approaches to Unpaid Care Work in Developing Countries*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ec90d1b1-en>.
- OECD (2020), “Policies and Practices to Promote Women in Leadership Roles in the Private Sector”. <https://www.valored.it/wp-content/uploads/2021/04/2020-OECD-G20-Policies-and-Practices-to-Promote-Women-in-Leadership-Roles-in-the-Private-Sector.pdf>.
- OECD (2023), *Joining Forces for Gender Equality*. <https://doi.org/10.1787/67d48024-en>.
- Oggero N., Rossi M.C., Ughetto E. (2020), “Entrepreneurial Spirits in Women and Men: The Role of Financial Literacy and Digital Skills”. *Small Business Economics*, 55, 313-327. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00299-7>.
- Ohnishi S., Osako M., Nakamura S., Togawa T., Kawai K., Suzuki K., Yoshida A., Gomi K., Tsuji T. (2024), “A Framework for Analyzing Co-Creation Value Chain Mechanisms in Community-Based Approaches: A Literature Review”. *Sustainability*, 16(7), 2919. <https://doi.org/10.3390/su16072919>.

- Paoloni M., Paoloni P., Lombardi R. (2019), “The Impact on the Governance of the Gender Quotas Legislation: The Italian Case”. *Measuring Business Excellence*, 23(3), 317-334. <https://doi.org/10.1108/mbe-02-2019-0019>.
- Paoloni P., Serafini G. (2018), “A Fourfold Classification of Female Entrepreneurship Concept”. *Advances in Gender and Cultural Research in Business and Economics: 4th IPAZIA Workshop on Gender Issues 2018, Rome, Italy*. Cham: Springer International Publishing, 259-274. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-00335-7\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-030-00335-7_17).
- Parker S.C. (2018), *Economics of Entrepreneurship*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316756706>.
- Parlamento Europeo (2019), *L'integrazione della dimensione di genere al Parlamento europeo*. [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2019-0010\\_IT.pdf?redirect](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2019-0010_IT.pdf?redirect).
- Parlamento Europeo (2023), *Directive 2023/970 on Gender Balance on Boards*. <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/summary/equal-pay-for-equal-work-or-work-of-equal-value-between-men-and-women-rules-on-pay-transparency.html>.
- Parlamento Europeo (2024), *Equality Between Men and Women*. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/59/equality-between-men-and-women>.
- Penrose E. (1959), *The Theory of Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Pitelis C.N. (2005), “On Globalisation and Governance; Some Issues”. *Contributions to Political Economy*, 24(1), 1-12. <https://doi.org/10.1093/cpe/bzi008>.
- Pitkin H.F. (1967), *The Concept of Representation*. Berkeley: University of California Press (trad. it. *Il concetto di rappresentanza*. Soveria Mannelli: Rubbettino, 2017).
- Poma E., Pistoresi B. (2024), “Do Women on Boards Break the Glass Ceiling or Face the Glass Cliff?”. *Corporate Governance*, 24(8), 22-45. <https://doi.org/10.1108/cg-12-2022-0504>.
- Preti S., Di Bella E. (2023), “Gender Equality as EU Strategy”. Di Bella E., Fachelli S., López-Roldán P., Suter C. (eds), *Measuring Gender Equality*. Cham: Springer, 87. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-41486-2\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-031-41486-2_4).

- Romano A., Petruccioli R. (2020), “Gender diversity management, culture inclusive e sfide dell’attualità. Una review sistematica della letteratura”. *Education Sciences and Society*, 1, 213-240. <https://doi.org/10.3280/ess1-2020oa9477>.
- Russell R. (2022), “Women and the ‘Business’ of Human Rights: The Problem with Women’s Empowerment Projects and the Need for Corporate Reform”. *Business and Human Rights Journal*, 7(1), 84-99. <https://doi.org/10.1017/bhj.2021.50>.
- Scaffidi F. (2019), “Soft Power in Recycling Spaces: Exploring Spatial Impacts of Regeneration and Youth Entrepreneurship in Southern Italy”. *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, 34(7), 632-656. <https://doi.org/10.1177/0269094219891647>.
- Screpanti E., Zamagni S. (2005), *An Outline of the History of Economic Thought*. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0199279144.001.0001>.
- Shin H., Kim S. (2022), “Motherhood and Mentoring Networks: The Unequal Impact of Overwork on Women’s Workplace Mentoring Networks”. *Sociological Perspectives*, 66(3), 434-454. <https://doi.org/10.1177/07311214221139445>.
- Schumpeter J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter J.A. (2006), *History of Economic Analysis*. London-New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203983911>.
- Serafini G. (2014), “Intellectual Capital Value Creation and Economic Theories”. *9<sup>th</sup> International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD), Matera, Italy, 11-13 June*, 3090-3110.
- Serafini G. (2017), “Business Economics Vs Political Economics: Why Female Entrepreneurship Value Creation is Underestimated at Macroeconomic Level”. Spender J.C., Schiuma G., Gavrilova T. (eds), *Knowledge Management in the 21<sup>st</sup> Century: Resilience, Creativity and Co-creation*. St. Petersburg-Matera: Institute for Knowledge Asset Management, Arts for Business, University of Basilicata, GSOM, St. Petersburg University 2017, 957-961.
- Sica G. (2021), “La rottura del Glass Ceiling partendo da un Think Tank: tra costruttrici e ri-generatrici di politiche culturali”. Capitano A. (a cura di), *Riaprire i sipari*. Roma: Albaggi Edizioni.

- Sica G., Di Venuta E. (2022), “L'altra faccia di Rubik: l'impatto della transdisciplinarietà nella costruzione di nuove rigeneratrici di politiche culturali”. Santamaria E. (a cura di), *Intersezionalità e queeriness: la chiave dell'innovazione socioculturale*. Roma: Rewriters.
- Smeding A. (2012), “Women in Science, Technology, Engineering, and Mathematics (STEM): An Investigation of their Implicit Gender Stereotypes and Stereotypes' Connectedness to Math Performance”. *Sex roles*, 67, 617-629. <https://doi.org/10.1007/s11199-012-0209-4>.
- Sorgner A., Krieger-Boden C. (2017), “Empowering Women in the Digital Age”. *G20 Insights*, 5. <https://www.global-solutions-initiative.org/wp-content/uploads/g20-insights-uploads/2020/12/empowering-women-digital-age-1607621854.pdf>.
- Spilling O.R. (1996), “The Entrepreneurial System: On Entrepreneurship in the Context of a Mega-event”. *Journal of Business Research*, 36(1), 91-103. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(95\)00166-2](https://doi.org/10.1016/0148-2963(95)00166-2).
- Sprague K. (2015), *Wanted: More Women in Technology*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/wanted-more-women-in-technology>.
- Stam E., Spigel B. (2016), “Entrepreneurial Ecosystems”. Blackburn R., Heinonen J., De Clercq D. (eds), *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship*. London: Sage.
- Stam E., Van de Ven A. (2021), “Entrepreneurial Ecosystem Elements”. *Small Business Economics*, 56(2), 809-832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>.
- Strickland J.M., Stauffer K.E. (2022), “Legislative Diversity and the Rise of Women Lobbyists”. *Political Research Quarterly*, 75(3), 531-546. <https://doi.org/10.1177/10659129211009305>.
- Sussan F., Acs Z.J. (2017), “The Digital Entrepreneurial Ecosystem”. *Small Business Economics*, 49, 55-73. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9867-5>.
- The European House – Ambrosetti (2023), *Observatory on Women's Empowerment*. <https://www.ambrosetti.eu/en/news/the-power-of-partnerships-to-foster-womens-empowerment-as-a-key-to-growth-and-sustainable-development/>.
- Thébaud S. (2015), “Status Beliefs and the Spirit of Capitalism: Accounting for Gender Biases in Entrepreneurship and Innovation”. *Social Forces*, 94(1), 61-86. <https://doi.org/10.1093/sf/sov042>.

- Tilly C. (2004), *Social Movements, 1768-2004*. London: Paradigm Publishers.
- Tilly C., Castañeda E., Wood L. (2020), *Social Movements, 1768-2018*. New York: Routledge.
- Torre A. (2023), “Contribution to the Theory of Territorial Development: A Territorial Innovations Approach”. *Regional Studies*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2193218>.
- Tricarico L., De Vidovich L. (2021), “Imprenditorialità, Inclusione o Co-produzione? Innovazione sociale e possibili approcci territoriali”. *CRIOS*, 21, 34-45. <https://doi.org/10.3280/crios2021-021004>.
- UNESCO (2020), *Global education monitoring report, Inclusion and Education: All Means All*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373718>.
- Unioncamere (2024a), *V Rapporto Nazionale Imprenditoria Femminile*. <https://www.unioncamere.gov.it/osservatori-economici/rapporti-imprenditoria-femminile/rapporti-nazionali-imprenditoria-femminile>.
- Unioncamere (2024b), *Indagine imprenditoria femminile. Sviluppo sostenibile*. <https://www.global-solutions-initiative.org/wp-content/uploads/g20-insights-uploads/2020/12/empowering-women-digital-age-1607621854.pdf>.
- Van de Ven H. (1993), “The Development of an Infrastructure for Entrepreneurship”. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 211-230. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90028-4](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90028-4).
- Verheul I., Stel A.V., Thurik R. (2006), “Explaining Female and Male Entrepreneurship at the Country Level”. *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(2), 151-183. <https://doi.org/10.1080/08985620500532053>.
- von der Leyen U. (2024), *Political Guidelines for the Next European Commission 2024–2029*. [https://commission.europa.eu/document/download/e6cd4328-673c-4e7a-8683-f63ffb2cf648\\_en?filename=Political%20Guidelines%202024-2029\\_EN.pdf](https://commission.europa.eu/document/download/e6cd4328-673c-4e7a-8683-f63ffb2cf648_en?filename=Political%20Guidelines%202024-2029_EN.pdf).
- Vossenbergh S. (2013), “Women Entrepreneurship Promotion in Developing Countries: What Explains the Gender Gap in Entrepreneurship and How to Close It?”. *Maastricht School of Management Working Paper Series*, 8, 1-27.
- Wang M.T., Degol J.L. (2017), “Gender Gap in Science, Technology, Engineering, and Mathematics (STEM): Current

- Knowledge, Implications for Practice, Policy, and Future Directions”. *Educational Psychology Review*, 29, 119-140. <https://doi.org/10.1007/s10648-015-9355-x>.
- Welter F., Smallbone D. (2011), “Institutional Perspectives on Entrepreneurial Behavior in Challenging Environments”. *Journal of Small Business Management*, 49(1), 107-125. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00317.x>.
- Wolak J. (2020), “Descriptive Representation and the Political Engagement of Women”. *Politics & Gender*, 16(2), 339-362. <https://doi.org/10.1017/S1743923X18000910>.
- Women Entrepreneurs in Hubs (WeHubs) (2021). <https://ebn.eu/project/wehubs/>.
- Women of the Mountains Empowerment Network (WOMEN) (s.d.). <https://eige.europa.eu/about/eu-candidate-countries-and-potential-candidates/good-practices/women-mountains-empowerment-network-women>.
- Woolley J. (2017), “Infrastructure for Entrepreneurship”. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.33>.
- World Economic Forum (2022), *Why We Must Act Now to Close the Gender Gap in AI*. <https://www.weforum.org/agenda/2022/08/why-we-must-act-now-to-close-the-gender-gap-in-ai/>.
- World Economic Forum (2024), *Global Gender Gap Report 2024*. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2024/>.
- Xie X., Wu Y. (2022), “Doing Well and Doing Good: How Responsible Entrepreneurship Shapes Female Entrepreneurial Success”. *Journal of Business Ethics*, 178(3), 803-828. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04799-z>.
- Young I.M. (2000), *Inclusion and Democracy*. Oxford: Oxford University Press.
- Zilli A. (2021), “EU Strategy against Gender Pay Gap through Wage Transparency: The Best is Yet to Come”. *Directory of Open Access Journals*. <https://doi.org/10.6092/issn.1561-8048/13859>.

*L'impresa al femminile* offre un'analisi rigorosa delle dinamiche che caratterizzano l'imprenditoria femminile italiana, esplorandone il contributo economico e sociale in un contesto di crescente attenzione globale verso la parità di genere. Le autrici esaminano il tema con uno sguardo approfondito, ma anche multidimensionale, che unisce teorie economiche, analisi delle politiche europee di supporto e storie di successo concrete, fornendo un quadro esaustivo e stimolante per studiosi, politici e imprenditori.

Il volume si distingue per la prospettiva interdisciplinare e critica, che supera i tradizionali confronti di genere e ne propone una visione integrata. Risponde, dunque, all'esigenza di promuovere la comprensione di un fenomeno in rapida evoluzione, offrendo spunti pratici e teorici per tutti gli stakeholder interessati a valorizzare l'inclusione nel settore economico. Attraverso l'analisi di casi virtuosi, il testo dimostra come l'imprenditoria femminile stia trasformando il concetto stesso di impresa, ponendo un forte accento sulla sostenibilità, sull'etica e sull'impatto sociale.

**Claudia Covucci** è ricercatrice presso il Dipartimento di Economia, Statistica e Impresa dell'Universitas Mercatorum e co-investigatore nel progetto PRIN "Entrepreneurial Ecosystem and Business Registration During the COVID-19 Pandemic: A Focus on Female Entrepreneurs". Autrice di numerosi articoli scientifici pubblicati su riviste accademiche di alta fascia quali *Technology in Society*, *Employee Relations* e *Journal of Consumer Marketing*, le sue ricerche si concentrano su sostenibilità d'impresa, CSR e innovazione digitale.

**Giusy Sica**, PhD Candidate in Sostenibilità e Agenda ESG per l'Universitas Mercatorum, è stata inserita da Forbes tra i "100 leader del futuro under 30" nella categoria "Social Entrepreneur". È Founder di Re-Generation (Y)outh Think tank, un network indipendente di donne. D-Repubblica ed F Cairo la riportano tra le 50 donne più influenti. È co-autrice di due volumi: *Lo sviluppo sostenibile e la transizione ecologica* ed il rapporto *L'attivazione imprenditoriale in Italia. Il rapporto GEM 2023-2024* (FrancoAngeli, 2024).

**Alessandra Micozzi**, è professore ordinario di Economia Applicata, preside della Facoltà di Scienze della Società e della Comunicazione e coordinatrice del dottorato in Sostenibilità e Agenda ESG presso Universitas Mercatorum. Autrice di numerose pubblicazioni internazionali, ha co-fondato 5 start-up innovative, è Principal Investigator in numerosi progetti di ricerca nazionali e internazionali e responsabile scientifico del Contamination Lab di Universitas Mercatorum. Dal 2023 è anche Coordinatrice dell'Unità italiana del Global Entrepreneurship Monitor.