

FrancoAngeli 

DONNE E IMPRESA AL TEMPO DEL COVID-19

**Il ruolo dell'ecosistema
imprenditoriale**

A cura di
Alessandra Micozzi

**Universitas
Mercatorum**

Università telematica delle
Camere di Commercio Italiane





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 e iscriversi nella home page al servizio "[Informatemi](#)" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

DONNE E IMPRESA AL TEMPO DEL COVID-19

Il ruolo dell'ecosistema
imprenditoriale

A cura di
Alessandra Micozzi

FrancoAngeli 

PRIN 2022 “Entrepreneurial ecosystem and business registration during the COVID-19-pandemic: a focus on female entrepreneur”, Grant Number 20222SBH75,
Finanziato dall’Unione europea - Next Generation EU, Missione 4 Componente 2
CUP D53D23006090008

Isbn e-book open access: 9788835189831
Isbn cartaceo: 9788835181323

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
mail: redazioni@francoangeli.it
tel: 022837141

Pubblicato 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.

I link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli.

*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>

Indice

Ringraziamenti	pag. 9
Prefazione di Tiziana Pompei	» 11
Introduzione di Alessandra Micozzi	» 17
1. Donna e lavoro: profili giuridici di Andrea Montanari	» 21
1.1 Premessa: dall'«uomo» che lavora all'«essere umano» che lavora	» 21
1.2 La rilevanza giuridica della persona che lavora	» 22
1.3 Persona, lavoro e discriminazione	» 25
1.4 Parità di genere e progresso culturale	» 30
1.5 Parità di genere e contesto imprenditoriale: la legge n. 162/2021	» 33
1.6 Dall'«imprenditore» all'«imprenditrice»	» 38
2. Crisi pandemica, ecosistemi imprenditoriali e sfide dell'imprenditoria femminile di Claudia Covucci, Alessandra Micozzi	» 43
2.1 Crisi e resilienza degli ecosistemi imprenditoriali	» 43

2.2 L'impatto del COVID-19 sulla natalità d'impresa	pag. 47
2.3 Entrepreneurial Ecosystem: definizione, dimensioni e ruolo	» 51
2.4 Imprenditorialità femminile, gender gap e relative sfide negli ecosistemi imprenditoriali	» 53
2.5 Impatti della pandemia sugli ecosistemi imprenditoriali femminili	» 55
3. L'analisi del campione di imprese femminili costituite nel periodo COVID-19	» 59
di Laura Martiniello, Marco Vargiu, Laura Santoro	
3.1 L'identificazione del campione	» 59
3.1.1 I settori di attività	» 61
3.1.2 La forma societaria	» 63
3.1.3 La fascia di occupazione, il numero di addetti e gli impatti occupazionali	» 65
3.1.4 L'analisi territoriale delle imprese	» 68
3.2 L'analisi economica e finanziaria del campione nel periodo 2020-2023	» 70
3.2.1 Gli investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali	» 71
3.2.2 Il patrimonio netto	» 73
3.2.3 L'indebitamento verso soci, banche ed altri finanziatori ed il rapporto d'indebitamento D/E	» 74
3.3 La correlazione tra l'indice di resilienza IRER e la presenza di nuove imprese femminili	» 76
3.3.1 L'indice di resilienza IRER e gli obiettivi dell'analisi	» 77

3.3.2 Background di ricerca e approccio metodologico utilizzato	pag. 79
3.3.3 Evidenze empiriche emerse	» 81
4. Un'indagine empirica sulle imprenditrici italiane nel periodo pandemico	» 87
di Claudia Covucci, Alessandra Micozzi	
4.1 Introduzione all'indagine	» 87
4.2 Disegno della ricerca e metodologia adottata	» 88
4.3. Risultati del survey: profilo delle imprese e delle imprenditrici	» 90
4.3.1 Distribuzione, scala e configurazioni: la mappa strutturale delle imprese osservate	» 90
4.3.2 Profilo socio-demografico e professionale	» 97
4.3.3 Motivazioni, autoefficacia e reti	» 98
4.3.4 Conciliazione vita-lavoro e salute	» 101
4.3.5 Finanza, barriere istituzionali e discriminazioni	» 103
4.3.6 Impatto della pandemia e adattamento	» 105
4.4. Tra vulnerabilità e innovazione: una lettura complessiva dell'ecosistema imprenditoriale femminile italiano	» 109
4.4.1. Implicazioni per le policy	» 112
Conclusioni	» 115
Riferimenti bibliografici e sitografici	» 119
Gli autori	» 131

Ringraziamenti

Desideriamo esprimere la nostra più sincera gratitudine a tutte le persone e le istituzioni che hanno reso possibile la realizzazione di questo lavoro.

Il progetto di ricerca PRIN “Entrepreneurial Ecosystem and Business Registration during the COVID-19 Pandemic: a Focus on Female Entrepreneurs” è stato un percorso collettivo, frutto del confronto e della collaborazione tra studiosi, imprenditrici e istituzioni impegnate nella promozione dell'imprenditorialità femminile in Italia.

Il primo ringraziamento va al Magnifico Rettore e al Direttore Generale di Universitas Mercatorum per il continuo sostegno alla ricerca sull'imprenditorialità. Universitas Mercatorum, nata dalle imprese e per le imprese, è un laboratorio permanente di innovazione educativa, che coniuga ricerca, formazione digitale e dialogo con i territori.

Nel Piano Strategico 2024-2026 si è rafforzata una visione che era già chiara: un'università aperta, inclusiva e competitiva, capace di mettere in relazione persone, territori e processi in un ecosistema della conoscenza orientato alla sostenibilità e all'impatto sociale. In questa prospettiva, la cultura d'impresa non è solo un obiettivo formativo, ma un valore strategico che attraversa la didattica, la ricerca e la terza missione.

Un ringraziamento al Ministero dell'Università e della Ricerca, per il sostegno al progetto, e alle Università partner che hanno contribuito con entusiasmo e rigore scientifico alle diverse fasi della ricerca.

Ringraziamo inoltre Unioncamere e Infocamere per la preziosa collaborazione nella raccolta e nell'elaborazione dei dati, nonché tutte le imprenditrici che hanno partecipato all'indagine, condividendo con generosità le proprie esperienze, difficoltà e aspirazioni.

Prefazione

L'imprenditoria femminile rappresenta oggi una delle dimensioni più dinamiche e, al tempo stesso, più delicate del sistema produttivo italiano. Lo confermano con chiarezza i risultati del Rapporto del 2025 sull'imprenditoria femminile in Italia che Unioncamere ha coordinato nell'ambito del Piano Nazionale dell'Imprenditoria Femminile, il programma gestito da Invitalia per conto del Ministero delle Imprese e del Made in Italia con risorse PNRR che punta, fino al 30 giugno 2026, a diffondere la cultura imprenditoriale tra le donne e ad aumentare la loro presenza nel mondo del lavoro e dell'impresa, soprattutto negli ambiti scientifici e tecnologici, con azioni mirate nell'ottica più generale di superamento del divario di genere nel contesto imprenditoriale e sociale.

Il Rapporto è un lavoro di analisi e monitoraggio che permette di cogliere, con profondità e continuità, le trasformazioni strutturali del tessuto imprenditoriale nazionale e la loro ricaduta sulle opportunità economiche e sociali delle donne. Un'analisi, questa, tanto più necessaria alla luce del complesso passaggio storico che il Paese ha attraversato negli anni segnati dalla pandemia da COVID-19, un frangente capace di mettere in discussione equilibri consolidati e, allo

stesso tempo, di rivelare la forza adattiva degli ecosistemi territoriali.

Entrando nel merito dei risultati, il Rapporto evidenzia come, al 31 dicembre 2024, il nostro Paese conti oltre 1,3 milioni di imprese femminili, pari al 22,2% del totale nazionale, una presenza stabile nel tempo e in crescita rispetto al decennio precedente. Le imprese guidate da donne continuano dunque a costituire una componente essenziale della vitalità economica e occupazionale dell'Italia. Oltre la metà dei dipendenti delle imprese femminili è costituita da donne (54% contro il 39% nelle imprese non femminili), un dato che testimonia l'importanza dell'imprenditoria come leva concreta di emancipazione economica e di partecipazione al mercato del lavoro. Non si tratta di un aspetto marginale: rafforzare la presenza femminile alla guida delle imprese significa ampliare gli spazi di autonomia delle donne e, al contempo, sostenere una crescita più equilibrata, inclusiva e rispondente agli obiettivi di sviluppo sostenibile definiti a livello europeo e internazionale.

Accanto agli elementi di consolidamento, emergono tuttavia segnali di criticità che richiedono attenzione e una visione strategica di lungo periodo. Il Rapporto mostra la diminuzione delle imprese giovanili femminili, un fenomeno che indica la persistenza di ostacoli culturali, economici e organizzativi che non consentono alle nuove generazioni di donne di intraprendere con la stessa frequenza dei loro coetanei percorsi imprenditoriali. Al tempo stesso, l'evoluzione delle forme giuridiche conferma una progressiva strutturazione del tessuto femminile: crescono le società di capitale femminili (aumentate del +45% rispetto al 2014) nonché la presenza delle donne nei servizi ad alta intensità di cono-

scenza e si rafforza la capacità di investimento in beni materiali e immateriali. È un segnale importante, che parla di competenze, di orientamento alla qualità e di un progressivo inserimento delle donne in settori innovativi e maggiormente competitivi.

L'imprenditoria femminile rimane comunque più esposta a fragilità strutturali: la prevalenza di microimprese, l'accesso al credito ancora limitato, la forte dipendenza dal capitale familiare e un tasso di sopravvivenza d'impresa inferiore rispetto alla media nazionale. Ma ciò che i dati rivelano, oltre alle criticità, è la profonda capacità delle imprenditrici italiane di trasformare la propria esperienza professionale in risorsa imprenditoriale. Nella grande maggioranza dei casi, l'avvio di un'impresa rappresenta l'evoluzione di un percorso lavorativo già consolidato e, infatti, sempre più donne scelgono l'imprenditoria come percorso di autorealizzazione (nel 37% dei casi) e non come una alternativa alla mancanza di lavoro dipendente (27%). Un segnale di maturità, di investimento personale e di volontà di contribuire alla crescita dei propri territori attraverso iniziative solide e orientate al lungo periodo, in una sola parola: sostenibili.

A ciò si aggiunge un fattore particolarmente rilevante: il livello di istruzione delle imprenditrici, oggi mediamente più elevato rispetto a quello degli imprenditori, e la maggiore sensibilità verso il benessere organizzativo, il welfare aziendale e la conciliazione vita-lavoro, sono elementi che qualificano l'imprenditoria femminile come un laboratorio prezioso di innovazione sociale.

In questo contesto, il libro *Donne e impresa al tempo del COVID-19: il ruolo dell'ecosistema imprenditoriale* offre un contributo di grande valore, perché mette in relazione i dati del

Rapporto con un'analisi scientifica approfondita delle trasformazioni indotte dalla pandemia e del ruolo svolto dai "terreni fertili" e dagli "ambienti dinamici" dove interagiscono diversi attori: startup, aziende consolidate, università, centri di ricerca, investitori, istituzioni pubbliche, società civile. L'approccio multidisciplinare adottato – che integra profili giuridici, economici, territoriali e sociologici – permette di cogliere la complessità dei processi in atto e di comprendere come i fattori normativi, istituzionali e culturali influenzino l'accesso delle donne all'imprenditorialità e la loro possibilità di sviluppare imprese resilienti e competitive.

La rilevanza del presente volume risiede anche nella capacità di far dialogare i dati quantitativi con una lettura attenta delle evidenze empiriche raccolte attraverso il questionario somministrato ad un campione di imprenditrici italiane. L'indagine riportata nella parte finale del libro restituisce un quadro articolato delle loro esperienze di avvio di impresa durante il periodo pandemico, mettendo in luce percezioni, difficoltà affrontate e strategie adottate per far fronte all'incertezza. Si tratta di donne che hanno trovato nella rete, nella formazione, nelle loro competenze e nella loro creatività gli strumenti per resistere, riorganizzarsi, innovare. Le loro storie non solo confermano i risultati delle analisi statistiche, ma offrono una chiave interpretativa indispensabile per comprendere le dinamiche profonde dell'imprenditoria femminile in Italia.

L'impegno istituzionale volto a favorire la partecipazione delle donne all'attività d'impresa non può limitarsi a misure di sostegno economico, pur fondamentali. Occorre rafforzare gli ecosistemi territoriali, sviluppare politiche integrate capaci di accompagnare le imprese nella crescita, facilitare

l'accesso al credito e ai servizi di consulenza, promuovere la formazione manageriale e finanziaria, migliorare la capacità delle donne di interagire con gli strumenti messi a disposizione dal PNRR e dai programmi europei. Occorre, soprattutto, continuare a investire in una cultura d'impresa aperta, inclusiva e orientata al merito, in cui le competenze e le aspirazioni delle donne possano emergere e consolidarsi senza ostacoli.

Il libro che stiamo introducendo rappresenta un tassello importante in questa direzione. La sua analisi rigorosa, documentata e interdisciplinare permette di comprendere gli effetti delle crisi ma, soprattutto, di intravedere nuove direzioni di sviluppo per un'imprenditorialità femminile che, pur nei limiti strutturali ancora presenti, continua a dimostrare vitalità, qualità e una crescente consapevolezza del proprio potenziale ancora, parzialmente, inespresso. È un contributo che offriamo con l'obiettivo di alimentare un dibattito informato, di sostenere chi lavora quotidianamente per rendere il nostro sistema produttivo più equo e dinamico, e di promuovere una visione dell'economia italiana in cui il talento e l'iniziativa delle donne trovino finalmente pieno riconoscimento. Una visione a cui il sistema camerale e la rete dei comitati per la promozione dell'imprenditorialità femminile contribuiscono in misura incisiva e determinante da oltre venticinque anni.

Tiziana Pompei

Vice Segretario Generale di Unioncamere

Introduzione

di *Alessandra Micozzi*

La pandemia da COVID-19 ha rappresentato una delle crisi più profonde e pervasive dell'ultimo secolo, con effetti che hanno travolto sistemi economici, mercati del lavoro e comunità locali. In Italia, le misure di contenimento e l'interruzione di attività produttive e commerciali hanno avuto conseguenze immediate sul tessuto imprenditoriale, rallentando la creazione di nuove imprese e mettendo alla prova la resilienza degli ecosistemi locali. Le micro e piccole imprese dei settori tradizionali, come commercio, turismo e ristorazione, sono risultate le più esposte, mentre comparti più innovativi, in particolare i servizi digitali e la logistica, hanno mostrato maggiore capacità di adattamento e, in alcuni casi, opportunità di crescita.

In questo scenario, il tema degli ecosistemi imprenditoriali ha acquisito crescente centralità anche in Italia. Negli ultimi anni, iniziative pubbliche e programmi di sostegno hanno cercato di promuovere la nascita di nuove imprese innovative, ma persistono debolezze strutturali: accesso limitato a finanziamenti e capitale di rischio, frammentazione delle politiche di supporto, divari territoriali marcati e barriere culturali che continuano a ostacolare la propensione imprenditoriale. La pandemia ha agito come un vero e proprio

stress test di queste condizioni, accelerando processi già in corso e facendo emergere nuove fragilità.

L'impatto si è manifestato in maniera differenziata tra territori, settori e gruppi sociali. Alcune imprese e aree hanno mostrato capacità di adattamento, mentre altre hanno subito contrazioni profonde o sono state costrette a cessare l'attività. Le differenze di genere si sono rivelate particolarmente evidenti: l'imprenditorialità femminile, già sottorappresentata e concentrata in comparti tradizionali, ha incontrato difficoltà aggiuntive legate a minore accesso ai capitali, reti professionali meno consolidate e al peso sproporzionato dei carichi di cura durante i lockdown.

È in questo contesto che si inserisce il progetto di ricerca PRIN "Entrepreneurial Ecosystem and Business Registration during the COVID-19 Pandemic: a Focus on Female Entrepreneurs", con l'obiettivo di analizzare come gli ecosistemi imprenditoriali italiani abbiano modulato gli effetti della crisi sulla creazione di nuove imprese, con particolare attenzione all'imprenditorialità femminile. La ricerca non si è limitata a misurare la riduzione complessiva delle nuove iscrizioni, ma ha approfondito i fattori che hanno favorito o ostacolato la resilienza delle imprese guidate da donne, considerando dimensioni territoriali, settoriali, culturali e cognitivi.

Il volume raccoglie i principali risultati di questa indagine. Il primo capitolo offre una cornice giuridica di riferimento, soffermandosi sul rapporto tra donna, lavoro e parità di genere, fino ad arrivare al contesto imprenditoriale. Il secondo capitolo affronta le crisi economiche, l'impatto della pandemia sulla natalità d'impresa e il ruolo degli ecosistemi imprenditoriali, con attenzione alle specificità di genere. Il terzo capitolo presenta l'analisi quantitativa del campione di

imprese femminili costituite nel periodo 2020-2021, valutandone i profili economici, finanziari e territoriali e collegandoli alla capacità di resilienza. Il quarto capitolo, infine, riporta i risultati di un'indagine survey su una porzione di 201 imprenditrici italiane del campione, approfondendone esperienze, motivazioni, difficoltà riscontrate e strategie di resilienza in risposta all'emergenza sanitaria, che restituisce una prospettiva qualitativa che accompagna e arricchisce il dato quantitativo. L'obiettivo del volume è duplice: contribuire alla comprensione delle dinamiche imprenditoriali in tempi di crisi, con attenzione al ruolo degli ecosistemi e alle disuguaglianze di genere, e fornire indicazioni utili per politiche e interventi mirati a sostenere la nascita e lo sviluppo di imprese resilienti e inclusive.

1. Donna e lavoro: profili giuridici

di *Andrea Montanari*

1.1 Premessa: dall'«uomo» che lavora all'«essere umano» che lavora

Il discorso giuridico sulla donna che lavora si diparte dalla consapevolezza dell'evoluzione del rapporto di lavoro, avvenuta in Italia sul finire del XIX secolo, la quale ha preso corpo nell'abbandono della visione romanistica del lavoratore-proprietario di energie lavorative – che risale alla *locatio operarum* – e nella conseguente riconcettualizzazione del diritto del lavoro nel senso di diritto del contratto di lavoro (Mengoni, 1982; Scognamiglio, 2006).

In queste pagine, l'analisi della tendenza normativa alla salvaguardia della parità di genere verrà analizzata, pertanto, come il completamento dell'evoluzione ora accennata. La considerazione giuridica della donna che lavora esibisce, infatti, l'intero soddisfacimento dell'esigenza di giuridicizzare il rapporto d'immanenza che corre tra la prestazione debitoria e la persona del lavoratore (Smuraglia, 1967; Giugni, 1979; Mengoni, 1982b, 1998; Mazzamuto, 2003). Si tratta, in altri termini, di procedere alla transizione dal «diritto dell'uomo che lavora» al «diritto dell'essere umano che lavora»: un cambiamento lessicale che, grazie alla sostituzione del riferimento maschile all'«uomo» con quello neutro al-

l'«essere umano», sintetizza la pienezza della tutela attribuita alla «persona» che lavora. Questa prospettiva mette in mostra, dunque, la rilevanza giuridica della personalità della «donna» che lavora. Rilevanza che rintraccia un ulteriore stadio di avanzamento nel riconoscimento legislativo del fenomeno dell'imprenditoria femminile, il quale, suggellando l'abbandono della declinazione esclusivamente maschile del termine «imprenditore», prosegue l'iter di modernizzazione del rapporto uomo-donna in ambito lavorativo.

Sotto il profilo socio-culturale, la transizione appena riferita manifesta l'accantonamento della correlazione presente tra il legame biunivoco «uomo-lavoro» e quello «donna-madre». E la cristallizzazione normativa di quest'accantonamento stimola all'avanzamento culturale e normativo ulteriore, il quale muove dal riassetto delle competenze familiari, per sollecitare l'attribuzione di maggiore consistenza al «padre che lavora» oltre che all'«uomo che lavora».

1.2 La rilevanza giuridica della persona che lavora

La ri-concettualizzazione del diritto del lavoro trova riscontro nella rilevanza normativamente attribuita alla persona del lavoratore (Giugni, 1979; Mengoni, 1982; Scognamiglio, 2006, 2009; Del Punta, 2006; Castronovo, 2006) e ciò a prescindere dalla forma del lavoro prestato: subordinata o autonoma, giacché il lavoro «senza aggettivi» implica sempre l'impegno della propria persona e rappresenta sempre una forma di sua realizzazione (Del Punta, 2022, p. 153). La prestazione lavorativa va considerata, infatti, non solo come attribuzione di utilità, ossia nel senso dell'«avere», ma anche come attività che involge la persona del debitore e, quindi,

nel senso dell'“essere” (Nogler, 2013, 962). Il lavoro implica, infatti, l'alienazione da parte del lavoratore della propria persona (Mengoni, 2000; Scognamiglio, 2006; Montanari, 1979).

La concezione del lavoro in discorso rappresenta il corollario della moderna lettura dell'obbligazione in generale, la quale ne ha rivelato la natura complessa: essa non va ridotta mero rapporto di debito-credito, ma involge anche la persona del debitore e del creditore (von Jhering, 1861; Stoll, 1932; Betti, 1953; Mengoni, 1954; Benatti, 1960, 2021; di Majo Giaquinto, 1967; Castronovo, 1990, 2021; Mazzamuto, 2003; Nivarra, 2014; Piraino, 2015; Nicolussi, 2015, 2024; Albanese, 2021). Tale complessità trova riscontro normativo nell'art. 1175 c.c. che pone tra le teste di capitolo della disciplina delle obbligazioni la clausola generale della buona fede, la quale rappresenta, insieme agli artt. 1173, 1174, «il punto di avvio delle linee di sviluppo lungo le quali, a mo' di raggiera, il diritto delle obbligazioni è venuto svolgendosi nell'ordinamento italiano, dalla sua fondazione nel 1942 con il nuovo codice civile, a oggi» (Castronovo, 2021, p. 603). Nel rapporto obbligatorio convivono, pertanto, insieme all'obbligo di prestazione (art. 1174 c.c.), gli obblighi generati da quella clausola generale, i quali mirano a preservare i contraenti dal danno che la vicenda contrattuale può provocare.

D'altra parte, il legislatore ha distinto, rendendola più intensa, la tutela della persona del lavoratore da quella legata alla mera buona fede: quest'ultima permette la tutela ex post di tipo risarcitorio, innescata dalla correlazione incidentale tra il danno subito e l'esecuzione del contratto; viceversa, nel rapporto di lavoro la salvaguardia della persona del lavoratore è inserita, in forza dell'art. 2087 c.c., nell'oggetto del

contratto (contra, Barcellona, 2008). Di conseguenza, la protezione del lavoratore riveste la struttura giuridica dell'obbligo di prestazione posto in capo al datore di lavoro, il quale è tenuto, non solo alla conservazione dello status quo della controparte, ma anche al miglioramento qualitativo di tale status (Mengoni, 1965, 1990; Napoli, 1980; Mazzamuto, 2003; Scognamiglio, 2004; Castronovo, 2006; Del Punta, 2006; Gragnoli, 2007; Albi, 2008; Corrias, 2008; Nogler, 2010; Albanese, 2021; Santoro-Passarelli, 2021). In questo senso, l'aumento d'intensità della protezione del lavoratore trova riscontro nei mezzi di tutela posti a sua disposizione. L'elevazione della persona a oggetto del contratto pone la tutela in presa diretta, per così dire, con l'inattuazione dell'obbligo da parte del datore di lavoro, sicché il lavoratore è abilitato all'adempimento in natura e alla risoluzione. L'avanzamento di tutela offerto da queste tutele prende corpo anche nell'effetto deterrente che gli stessi producono nel datore di lavoro, spingendolo al mutamento dello status quo; ad esempio, dell'ambiente di lavoro. Non va trascurato, peraltro, che l'azionamento dei rimedi in questione non esclude il loro abbinnamento alla tutela risarcitoria.

L'art. 2087 c.c. testimonia, dunque, l'attitudine degli obblighi di protezione ad operare sia sul piano della tutela, fungendo da criteri di responsabilità contrattuale, sia su quello della fattispecie, configurando delle regole di condotta (Castronovo, 2018; Mazzamuto, 2011; Nivarra, 2014; Iuliani, 2018). La prestazione per la salvaguardia della persona del lavoratore non riveste, però, la tradizionale funzione attributiva di una utilitas alla controparte del rapporto obbligatorio, bensì tende alla conservazione della sua sfera giuridica e alla promozione della sua personalità: la protezione possiede la

medesima struttura della prestazione, ma diverge da essa nel fine (Piraino, 2015).

L'art. 2087 c.c. rende, dunque, il rapporto di lavoro funzionale alla realizzazione della persona del lavoratore: esso favorisce il superamento della lettura dei diritti della persona nei termini statici del diritto reale e valorizza la percezione del diritto soggettivo quale indice normativo della soggettività della persona che si fa essa stessa diritto, il cui oggetto va individuato nell'obiettivo del pieno sviluppo della persona umana (art. 3, co. 2, c.c.) e nel rispetto della dignità, quale sintesi e fondamento dei diritti inviolabili (Nicolussi, 2011).

Tutto ciò viene tradotto nella configurazione dell'obbligo di fare in capo al datore di lavoro teso sia all'approntamento delle misure idonee a salvaguardare la salute, come ad es. la messa in sicurezza dell'ambiente in cui il lavoratore svolge le mansioni assegnategli, sia al miglioramento della personalità del lavoratore. Il lavoro non va ridotto, infatti, al mero appagamento del bisogno economico del lavoratore e neppure alla sola tutela contro il danno inferto alla sua persona. Il lavoro innesca la crescita professionale del lavoratore, costituendo l'occasione per lo sviluppo di capacità fino ad allora non emerse o non pienamente manifestate.

1.3 Persona, lavoro e discriminazione

L'obiettivo di salvaguardia della parità di genere s'inserisce nel più ampio disegno legislativo volto al potenziamento della tutela contro la discriminazione. Quest'ultima viene contemplata in Italia dall'art. 15 l. 300/1970 (c.d. Statuto dei lavoratori) e in modo più completo dai decreti legislativi

145/2005, 215/2003 e 216/2003, che hanno dato rispettivamente attuazione alle direttive europee 2002/73/CE (concernente la parità di trattamento tra gli uomini e le donne, per quanto riguarda l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionale e le condizioni di lavoro), 2000/43/CE (sulla parità di trattamento tra le persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica), modificata dalla più recente dir. (UE) 2024/1499, e 2000/78/CE (per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro). A queste direttive va aggiunta, poi, la dir. 2006/54/CE cui si deve la risistemazione e la razionalizzazione della normativa sulla parità di genere. Quest'ultima direttiva e la dir. 2010/41/UE, sull'applicazione del principio della parità di trattamento fra gli uomini e le donne che esercitano un'attività autonoma, sono state modificate più di recente mediante la dir. (UE) 2024/1500, afferente alle regole degli organismi per la parità nel settore della parità di trattamento e delle pari opportunità tra donne e uomini in materia di occupazione e impiego. Sempre con specifico riferimento alla parità di genere, occorre menzionare: la dir. (UE) 2019/1158, attuata in Italia tramite il d.lgs., 30 giugno 2022, n. 105 e relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare; la dir. (UE) 2022/2381, inerente al miglioramento dell'equilibrio di genere fra gli amministratori delle società quotate; dir. (UE) 2023/970 volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore tramite la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione. Entrambe le direttive da ultimo riferite rientrano nell'ambito del procedimento di attuazione instaurato con la legge delega del 2024 per il recepimento delle direttive

europee e l'attuazione di altri atti normativi dell'Unione europea 2022-2023 (l. 21 febbraio 2024, n. 15).

Il divieto di discriminazione rintraccia il suo fondamento nel principio di eguaglianza riconosciuto dalle tradizioni giuridiche costituzionali degli Stati membri e dall'Unione europea (Corte di Giustizia UE 22-11-2005 C-144/04, Mangold, Racc., 2005, I, 09981; Calafà, 2006; Bonardi, 2006; Barbera, 2007; Borelli, 2007; Spitaleri, 2011; Maffei, 2011). A tale riguardo, le direttive sopra menzionate sviluppano il duplice obiettivo d'integrazione politica attorno a valori sociali comuni e di superamento dell'impronta mercantilistica, la quale riduceva il divieto di discriminazione a mezzo per assicurare la libera circolazione dei lavoratori e per preservare il mercato interno da forme di dumping sociale in danno dei paesi dove il costo della manodopera femminile risultava più elevato (Tesauro, 1999; Sorrentino, 2001; Giubboni, 2003; Ghera, 2003). Questo cambiamento di prospettiva muove dal Trattato di Amsterdam che aggiunge al divieto di discriminazione, basato sul sesso e sulla nazionalità, quello fondato sull'origine etnica, sulla religione, sulle convinzioni personali, sugli handicap e sull'età (art. 19 TUE). Il che rappresenta anche la base giuridica per l'adozione di misure idonee a rendere effettive la pari opportunità e la parità di trattamento tra uomini e donne nei settori dell'occupazione e dell'impiego (art. 157 TUE). L'ulteriore passaggio normativo è costituito dall'emanazione della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione europea (c.d. Carta di Nizza), che proclama l'eguaglianza davanti alla legge (art. 20) e la declina nel divieto di discriminazione motivato dalle caratteristiche soggettive dell'individuo (artt. 21 e 23), nel rispetto per la diversità culturale, religiosa e linguistica (art. 22), nel riconosci-

mento della libertà di opinione e della tutela sociale in ogni fase della vita (artt. 24 e 25) e, infine, nella predisposizione a favorire l'inclusione sociale dei disabili (art. 26) (Barbera, 2007; Borelli, 2007).

La nozione di discriminazione promossa dal diritto dell'Unione europea trascende il giudizio di tipo comparativo-relazionale e contempla un diritto "assoluto" a non essere offeso o svantaggiato a causa delle caratteristiche soggettive possedute, riconducendolo in ultima analisi alla tutela della dignità e della libertà. Sul fronte del diritto del lavoro, il lavoratore viene considerato sia come essere umano in quanto tale, sia come persona che gode della libertà di pensiero: viene assegnata rilevanza agli attributi immodificabili dell'individuo come la razza, l'età e il genere, e alle sue inclinazioni soggettive come la religione, l'appartenenza a un gruppo sindacale e la tendenza sessuale. Sul punto, l'art. 15 st. lav. italiano, sebbene offra una visione del divieto in esame impregnata della prospettiva della tutela sindacale, rivela un tratto anticipatorio del quadro europeo ora descritto e ciò tramite il richiamo, di cui al secondo comma, «ai patti o atti diretti a fini di discriminazione politica, religiosa, razziale, di lingua o di sesso» (Napoli, 2010, p. 51).

Dal punto di vista funzionale, il divieto di discriminazione assume per il diritto del lavoro lo stesso significato che assume la libera concorrenza per le imprese. Quel divieto evidenzia, infatti, l'eguale possibilità per chiunque di lavorare e favorisce, correlativamente, il processo di selezione meritocratica: il diritto del lavoro contemporaneo mette in risalto il principio di eguaglianza nella veste della promozione della pari dignità sociale delle persone e dei gruppi sociali (art. 3, co. 2, Cost.). Ciò sollecita l'adeguamento delle strut-

ture lavorative ai principî in cui prende corpo la normativa antidiscriminatoria, mediante la creazione di eventi per la valorizzazione delle diversità culturali dei lavoratori oppure tramite l'instaurazione di politiche aziendali idonee a facilitare la conciliazione tra la maternità e il lavoro.

La conformazione dell'ambiente lavorativo nel segno della non discriminazione trova un'iniezione di attendibilità, in primo luogo, nell'idea che assegna al lavoratore un ruolo chiave nell'attuazione del dettato di cui all'art. 2087 c.c., offrendogli la possibilità d'incidere realmente nell'organizzazione del lavoro (Corrias, 2008). L'ulteriore incentivo deriva dalle diverse ricostruzioni che spiegano la natura contrattuale del danno provocato dal collega di lavoro. La differenza degli iter argomentativi viene superata, infatti, dal tratto comune costituito dall'esaltazione del coinvolgimento dei lavoratori nell'attuazione dell'obbligo di tutela gravante sul datore di lavoro. In questo senso, va rilevata l'estensione potenziale della portata della tutela antidiscriminatoria, la quale supera la mera conservazione dello status quo della sfera giuridica del lavoratore e stimola la creazione di un ambiente lavorativo meritocratico e multiculturale (Barbera, 2007).

Su questa linea sembra porsi la nozione di discriminazione prevista dall'art. 25 del d.lgs. n. 198/2006 (c.d. Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, c.p.o.), così come modificato per effetto della legge n. 162/2021. Quest'ultima predilige, come si spiegherà meglio in seguito, la reazione ai fenomeni di disparità di trattamento, agendo sull'organizzazione aziendale (v. *ultra* n. 1.5).

1.4 Parità di genere e progresso culturale

Nel contesto normativo appena riferito s’inserisce il discorso giuridico sulla parità tra uomo e donna (ex multis Treu, 1979; Barbera, 1991; Alpa, 1993; Cartabia, 2003; AA.VV., 2003) e sulla promozione dell’imprenditorialità femminile. Sul punto, tramite le direttive richiamate in precedenza, il legislatore europeo ha dato attuazione alla “tabella di marcia per la parità fra le donne e gli uomini”, contemplata dalla Comunicazione del 1° marzo 2006 [COM(2006) 92 def.] e rinnovata, più di recente, dalla Comunicazione del 5 marzo 2020, intitolata “Un’Unione dell’uguaglianza: la strategia per la parità di genere 2020-2025” [COM(2020) 152 final]. L’obiettivo politico dell’Unione è permettere al rapporto uomo-donna il completamento della transizione verso la modernità, la quale viene soddisfatta anche attraverso la creazione dei presupposti per un’equa distribuzione dei compiti a livello familiare: occorre assicurare agli uomini e alle donne l’equa possibilità di realizzarsi personalmente e professionalmente, e ciò implica l’abbandono della corrispondenza biunivoca «donna-madre», da un lato, e l’attribuzione di consistenza giuridica al ruolo di padre dell’uomo che lavora, dall’altro. Una transizione che risulta necessaria anzitutto a livello culturale: non a caso nella Comunicazione del 2006 è presente il riferimento alla necessità di eliminazione degli stereotipi legati al genere mediante l’istaurazione di un processo di sensibilizzazione della popolazione. E, ancora, nella Comunicazione del 2020 campeggia – accanto all’illustrazione dello stato di avanzamento negli Stati membri delle politiche per la parità di genere e alla manifestata esigenza di diminuzione della violenza di genere – il seguente periodo: «Le donne e gli uomini, in tutta la loro

diversità, dovrebbero avere pari opportunità di realizzazione personale ed essere economicamente indipendenti, ricevere la stessa retribuzione per un lavoro di pari valore, avere pari accesso ai finanziamenti e percepire pensioni eque. Le donne e gli uomini dovrebbero ripartirsi equamente le responsabilità economiche e di assistenza familiare» (p. 7). Quest'assunto possiede, sì, un'indiscutibile valenza politica, ma trasmette l'esigenza di un progresso culturale che la società attende da troppo tempo (Passarelli, 2025). Sempre quell'assunto apre la parte della Comunicazione dedicata alla strategia per la creazione di un'economia basata sulla parità di genere, tesa, quindi, all'eliminazione o all'attenuazione, quanto meno, del divario tra uomini e donne nel mercato del lavoro.

La questione della parità di genere è venuta prepotentemente alla ribalta sul finire del primo ventennio del XXI secolo, in ragione dell'aumento della sensazione di precarietà delle condizioni di vita del genere umano, provocata dai vari eventi che si sono susseguiti: la pandemia COVID-19, il conflitto russo-ucraino e l'acuirsi di quello israelo-palestinese. Le conseguenze negative di questi eventi sulle condizioni lavorative delle donne rappresenta, infatti, un dato acclarato dagli studi socio-economici (ILO, 2021; ILO, 2023), il quale ha trovato un'ulteriore conferma nel periodo della pandemia: il peso principale dell'aumento delle necessità quotidiane della famiglia, correlate per lo più all'interruzione della formazione scolastica in presenza, è ricaduto sulle donne (Reichelt et al., 2021), determinando la riduzione o l'interruzione dell'impegno lavorativo (Feng & Savani, 2020; Petts, et al., 2021; Meil, 2013; Casadio et al., 2008).

La situazione decritta dipende da vari fattori, che possono essere identificati, in maniera puramente sommaria, nella minore retribuzione solitamente riconosciuta alle donne (Joshi et al., 2021; Mazzucchelli et al., 2020), la quale è conseguente alla presenza di un contesto culturale che ricostruisce l'articolazione del carico familiare, sottintendendo il nesso biunivoco tra l'essere donna e l'essere madre e l'impossibilità di formulare la medesima intensità di legame con riferimento all'essere uomo e all'essere padre. Detto altrimenti, si è al cospetto di un quadro familiare nel quale la crescita dei figli è normalmente di competenza della donna e l'intervento dell'uomo configura l'eccezione a questa normalità. E la conferma di quest'affermazione è offerta dal fatto che la differenza media tra la retribuzione degli uomini e delle donne che lavorano [c.d. «Gender Pay Gap» o «Gender Wage Gap» (GWG)] risulta più elevata per le coppie con figli (Cukrowska-Torzewska & Lovasz, 2020).

La distribuzione delle competenze familiari appena riferita evoca la lettura degli artt. 29 e 37 della Costituzione italiana, invalsa sino agli anni '60 del secolo scorso e tesa a circoscrivere il ruolo sociale della donna all'interno della famiglia, con l'effetto di ridurre la rilevanza dell'eguaglianza tra uomo e donna offerta dalla Carta costituzionale sia sul piano generale (art. 3), sia su quelli specifici del contesto familiare (art. 29), della retribuzione in ambito lavorativo (art. 37) e del voto (art. 48). Una lettura che è stata abbandonata, però, mediante il corretto inserimento della parità dei sessi – genericamente enucleabile dall'art. 3 Cost. – nella prospettiva specifica del contesto familiare contemplato dall'art. 29 Cost. (Passarelli, 2025; nonché già Barbero, 1956; Barcellona, 1981; Barile, 1967).

D'altro canto, l'emersione fattuale durante la crisi pandemica di una tale concezione sperequata dei ruoli familiari dell'uomo e della donna rende chiara la necessità d'imporre quel "progresso culturale" di cui si è parlato più sopra. Sotto questo profilo, il moltiplicarsi delle normative, votate alla salvaguardia e alla promozione della parità di genere, possiede una valenza significativa: esse trasmettono alla comunità la consapevolezza, quanto meno legislativa, della modernizzazione del rapporto uomo-donna. Quelle normative confermano, inoltre, la tendenza del diritto, quale componente strutturale dell'attività d'impresa, alla realizzazione di un sistema valoriale distinto e sovraordinato ai valori puramente economici (Mengoni, 1963; Albanese, 2008, 2018). Una prospettiva, questa, che è conforme sia alle tradizioni giuridiche e culturali dell'Unione europea sia al modello di società che l'Unione stessa tende a costituire, facendo leva sulla competizione per creare una società sostenibile basata su un'economia sociale di mercato (art. 3, par. 3, TUE).

1.5 Parità di genere e contesto imprenditoriale: la legge n. 162/2021

La salvaguardia della parità di genere ha ricevuto un impulso assai significativo dall'introduzione del sistema nazionale di certificazione della parità di genere, il quale rappresenta uno dei cardini della Strategia italiana 2021-2026 sul tema. Il sistema in parola, di là dalle osservazioni critiche che ha ricevuto, manifesta il primo esempio d'intervento in Italia sulla parità di genere all'interno delle aziende: seguendo un metodo già sperimentato in altri ambiti, esso agisce sull'autonomia gestoria delle aziende, responsabilizzando i vertici

rispetto a fenomeni di disparità di trattamento assai diffusi quanto difficilmente eliminabili tramite le normative precedenti (Ciucciovino, 2025; critici: Izzi, 2024; Borelli, 2024).

La certificazione è stata introdotta dalla legge n. 162/2021, nell'ambito del d.lgs. n. 198/2006 (c.d. Codice delle pari opportunità, c.p.o.) ed ha riscontrato una discreta diffusione: in tre anni scarsi, hanno conseguito la certificazione di parità oltre 5.000 imprese italiane per un totale di 16.000 siti aziendali (Ciucciovino, 2025). Sul fronte dei parametri minimi per ottenere la certificazione, il decreto interministeriale del 29 aprile 2022 ha attribuito rilevanza alla prassi di riferimento UNI PdR 125:2022, emanata dall'ente di normazione italiano e pubblicata il 16 marzo 2022 e contenente "linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere": questa è divenuta così l'unico standard di riferimento ai sensi art. 46, co. 1 e 1-bis, c.p.o., certificabile da parte di enti accreditati dall'ente italiano di accreditamento (Accredia). Il rinvio legislativo in parola ha messo in disparte, pertanto, gli altri standard certificabili [ad es. la UNI ISO 30415: 2021 "Diversity & inclusion" (Gestione delle risorse umane diversità e inclusione) e la ISO 53800: 2024 "Gender equality & empowerment" (guidelines for the promotion and implementation of gender equality and women's empowerment)], identificando nella certificazione basata sull'UNI PdR 125:2022 quella idonea a permettere la fruizione degli incentivi e delle premialità riconosciuti alle imprese (art. 4, l. 162/2021). Le premialità in discorso consistono: i) nella riduzione dell'1% dell'onere contributivo a carico dell'azienda nel limite di 50.000 Euro annui per una durata triennale (art. 5, co. 1 e 2, l. 162/2021); ii) nel riconoscimento di punteggi premiali ai fini dell'ottenimento di aiuti di Stato a cofinanziamento di investimenti su

fondi europei o regionali e nelle gare che impegnano le risorse del PNRR e del Piano nazionale per gli investimenti complementari (art. 5, co. 3, l. 162/2021); iii) nel riconoscimento di punteggi premiali ai fini della partecipazione a gare pubbliche di appalto per lavori, servizi e forniture (art. art. 108, co. 7, d.lgs. 36/2023); iv) nella riduzione del 20% della garanzia provvisoria negli appalti pubblici (art. 106, co. 8, d.lgs. 36/2023). A questi benefici bisogna necessariamente aggiungere, poi, quello legato al contesto sociale di riferimento e, quindi, reputazionale e organizzativo, tipico dei modelli di responsabilità sociale di impresa (ex multis Libertini, 2013, 2023; Alpa, 2022; Cerrato, 2022; AA.VV., 2024).

Il legislatore del 2021 ha così inaugurato la tendenza al perseguimento della parità di genere, puntando sull'organizzazione aziendale, la quale deve prendere corpo nella predisposizione di misure volte a ridurre il divario di genere. In quest'ottica, le aziende sono tenute a reagire alle disegualianze correlate «alle opportunità di crescita in azienda, alla parità salariale a parità di mansioni, alle politiche di gestione delle differenze di genere e alla tutela della maternità» (art. 46-bis, co. 1, c.p.o.). L'obiettivo è, dunque, quello di reagire alle questioni da sempre caratterizzanti le donne che lavorano. Questioni che risultano notoriamente sintetizzate tramite le seguenti espressioni: «soffitto di cristallo», che allude agli ostacoli posti, in generale, all'avanzamento di carriera delle donne e, nello specifico, all'accesso ai ruoli di vertice; «pavimento appiccicoso», che evoca l'intrappolamento delle donne nelle posizioni di lavoro di basso livello, precludendogli, quindi, ab initio di progredire nella carriera (mentre il «soffitto di cristallo» allude alle barriere, formalmente invisibili, che impediscono l'accesso alle posizioni apicali dell'a-

zienda, il «pavimento appiccicoso» segnala quel fenomeno per il quale le donne restano “incollate”, per l’appunto, al primo stadio della carriera); “gender pay gap”, che indica, come già rilevato in precedenza, la disparità di trattamento sul piano retributivo.

L’orizzonte normativo ora riferito ha sollecitato la preoccupazione sui sindacati, il cui ruolo appare accantonato, per favorire un sistema improntato alla conformazione dell’organizzazione aziendale a determinati standard e alla loro misurazione continua, con il fine di approdare all’incorporazione dell’obiettivo della parità di genere nella vita aziendale (Izzi, 2024; Borelli, 2024). Sul punto, è stato replicato, però, che l’art. 46-bis c.p.o. rinvia a un decreto delegato per la previsione delle modalità di coinvolgimento delle rappresentanze sindacali aziendali e delle consigliere e dei consiglieri di parità regionali «nel controllo e nella verifica del rispetto dei parametri» minimi per il conseguimento della certificazione di parità [co. 3, lett. b)]. Ciò ha generato, quindi, tramite il decreto interministeriale 29 aprile 2022, l’obbligo per il datore di lavoro di fornire annualmente a quelle rappresentanze un’informativa sulla parità di genere, le quali risultano abilitate, là dove rilevassero anomalie, a comunicarle all’ente di certificazione. Detto altrimenti, viene accantonato, sì, il tradizionale ruolo svolto dai sindacati “a monte”, si pensi alla contrattazione collettiva, favorendo, invece, la loro azione “a valle”, tesa alla verifica della persistenza di quella conformità ai parametri minimi che ha consentito l’ottenimento della certificazione (Ciucciiovino, 2025).

L’inserimento della salvaguardia della parità di genere all’interno della realtà aziendale ha comportato l’avanzamento anche della nozione di discriminazione, la quale viene

anch'essa calata in tale contesto per effetto delle modifiche all'art. 25 c.p.o. introdotte dalla l. 162/2021. In forza dell'art. 25 c.p.o., la «discriminazione diretta» prende corpo in qualsivoglia «disposizione, criterio, prassi, atto, patto o comportamento, nonché l'ordine di porre in essere un atto o un comportamento», che determini un pregiudizio, discriminando le candidate e i candidati, «in fase di selezione del personale, le lavoratrici o i lavoratori in ragione del loro sesso e, comunque, il trattamento meno favorevole rispetto a quello di un'altra lavoratrice o di un altro lavoratore in situazione analoga» (co. 1). Sempre l'articolo 25, al secondo comma, individua la «discriminazione indiretta» là dove «una disposizione, un criterio, una prassi, un atto, un patto o un comportamento, compresi quelli di natura organizzativa o incidenti sull'orario di lavoro, apparentemente neutri mettono o possono mettere i candidati in fase di selezione e i lavoratori di un determinato sesso in una posizione di particolare svantaggio rispetto a lavoratori dell'altro sesso» (co. 2). E, ancora, la fattispecie discriminatoria risulta integrata quando l'organizzazione dell'azienda o le sue modifiche vengano dettate da ragioni inerenti al sesso, all'età anagrafica, alle esigenze di cura personale o familiare, allo stato di gravidanza nonché di maternità o paternità, anche adottive, ovvero alla titolarità e all'esercizio dei relativi diritti, ponendo il lavoratore «in posizione di svantaggio rispetto alla generalità degli altri lavoratori» oppure limitando allo stesso opportunità di partecipazione alla vita o alle scelte aziendali o, ancora, l'accesso ai meccanismi di avanzamento e di progressione nella carriera (art. 25, co. 2-bis).

Sì è al cospetto, dunque, di una nozione di discriminazione che guarda al contesto organizzativo e gestionale

aziendale come fonte di svantaggio: è di tutta evidenza l'obiettivo di contrastare fenomeni organizzativi imprenditoriali, creati dall'angolo visuale dell'«uomo che lavora» e non già dell'«essere umano che lavora», con l'effetto di svantaggiare o penalizzare la crescita delle donne e «più in generale di chi è nella condizione di dover conciliare responsabilità lavorative e responsabilità di cura» (Ciucciiovino, 2025, pp. 18-19).

L'ulteriore tratto innovativo, legato alla l. 162/2021, è rappresentato dalla riscrittura dell'art. 46 relativo alla presentazione del rapporto biennale sulla situazione del personale. Esso rappresenta, non più il risultato di un mero adempimento burocratico, bensì uno strumento pervasivo di trasparenza, di autovalutazione e di misurazione delle imprese, rispetto alla parità di genere. La forma digitale del rapporto favorisce, inoltre, le indagini statistiche dei fenomeni discriminatori, che risultano utili sul fronte della tutela giudiziale (Tarquini, 2024). In questo senso, la misurazione di genere contribuisce all'edificazione di un substrato informativo necessario a supportare decisioni e valutazioni informate e consente in una visione diacronica delle realtà imprenditoriali, rivelando progressi o arretramenti rispetto ad una situazione di partenza, anche per valutare gli effetti prodotti in concreto dalle misure adottate (Ciucciiovino, 2025).

1.6 Dall'«imprenditore» all'«imprenditrice»

Lo scenario normativo descritto nel paragrafo che precede fa da sfondo alla tendenza espansiva dell'imprenditoria femminile: «le donne, costrette per qualsiasi motivo a lasciare il lavoro o ad affrontare condizioni socio-economiche avverse,

possono trovare un aiuto investendo in una propria impresa» (Mazzucchelli, 2024, p. 10.). Si tratta, in altre parole, di quella che viene denominata in maniera assai efficace «imprenditorialità di necessità» (c.d. *necessity entrepreneurship*) (ex multis Peña et al., 2015). Gli effetti socio-culturali legati a tale forma di imprenditorialità sono di tutta evidenza. Viene superata, infatti, la c.d. «disparità “culturale” di genere», la quale associa l’«essere uomo» all’«essere imprenditore», in modo pressoché correlato a quell’impostazione culturale delle competenze familiari di cui si è parlato più sopra.

Dalla prospettiva del discorso svolto in queste pagine, va messo in evidenza il legame tra l’imprenditorialità femminile e la concezione del diritto del lavoro come diritto dell’essere umano che lavora. La forma d’imprenditorialità in esame s’inserisce, infatti, nel percorso che dai primi anni del secolo scorso tende alla conformazione del rapporto di lavoro come volano per la crescita personale e professionale dell’essere umano. In questo senso, l’applicazione del diritto dell’impresa al genere femminile consente di comprendere appieno la modernizzazione insita nel passaggio, menzionato in esordio del presente contributo, dal «diritto dell’uomo che lavora» al «diritto dell’essere umano che lavora». In punto di metodo, l’imprenditorialità femminile testimonia il progresso della strategia di tutela della parità di genere: la salvaguardia di quest’ultima non viene più intesa soltanto dalla prospettiva negativa della cancellazione delle differenze, bensì viene abbracciata, attraverso gli incentivi economici alle imprese femminili, la visione positiva della creazione dei fondamenti per scongiurare la manifestazione futura di quelle differenze. A tale riguardo, occorre rilevare,

tuttavia, il dato emergente dall'analisi della differenza di genere nell'imprenditorialità italiana, il quale evidenzia, secondo l'indagine GEM 2024-2025, una marcata disparità tra uomini e donne nella propensione e nell'attivazione di nuove imprese (AA.VV., 2025).

A voler esaminare il fenomeno dell'imprenditorialità femminile sotto il profilo squisitamente legislativo, bisogna volgere lo sguardo alla definizione di «impresa femminile», la quale segna il perimetro delle imprese che possono accedere ai sussidi economici (Pesenti, 2025). A tale riguardo, occorre prestare attenzione alla risalente legge n. 215/1992, successivamente abrogata dal d.lgs. n. 198/2006, la quale contemplava le “Azioni positive per l'imprenditoria femminile” e prevedeva tra i beneficiari di tali azioni «a) le società cooperative e le società di persone, costituite in misura non inferiore al 60 per cento da donne, le società di capitali le cui quote di partecipazione spettino in misura non inferiore ai due terzi a donne e i cui organi di amministrazione siano costituiti per almeno i due terzi da donne, nonché le imprese individuali gestite da donne, che operino nei settori dell'industria, dell'artigianato, dell'agricoltura, del commercio, del turismo e dei servizi; b) le imprese, o i loro consorzi, le associazioni, gli enti, le società di promozione imprenditoriale anche a capitale misto pubblico e privato, i centri di formazione e gli ordini professionali che promuovono corsi di formazione imprenditoriale o servizi di consulenza e di assistenza tecnica e manageriale riservati per una quota non inferiore al 70 per cento a donne».

Il tipo di definizione in parola, basata sostanzialmente sul grado di partecipazione delle donne al controllo e alla proprietà dell'impresa, trova riscontro anche nel più recente

decreto ministeriale del 30 settembre 2021, il quale disciplina le modalità di azione del Fondo impresa femminile, per la promozione e il rafforzamento dell'imprenditoria femminile (art. 2). Il decreto in parola all'art. 1 definisce «impresa femminile» «l'impresa a prevalente partecipazione femminile, intesa come impresa che, in funzione della tipologia imprenditoriale, presenta le seguenti caratteristiche:

- la società cooperativa e la società di persone in cui il numero di donne socie rappresenti almeno il 60 per cento dei componenti la compagine sociale;
- la società di capitale le cui quote di partecipazione spettino in misura non inferiore ai due terzi a donne e i cui organi di amministrazione siano costituiti per almeno i due terzi da donne;
- l'impresa individuale la cui titolare è una donna;
- la lavoratrice autonoma».

Più specifica è poi la definizione offerta dal V Rapporto Nazionale sull'imprenditoria femminile, elaborato dal gruppo di lavoro formato da Unioncamere, Si.Camera e Centro Studi Guglielmo Tagliacarne¹. In questo contesto la definizione d'impresa femminile viene individuata tramite un algoritmo aggiornato da Unioncamere, sulla scorta della l. 512/1998 e delle modifiche legislative intervenute sul libro soci delle società di capitali. In questo senso, vengono qualificate come «imprese femminili»: le imprese individuali di cui siano titolari donne ovvero gestite da donne; le società di persone in cui la maggioranza dei soci è di genere femminile;

¹ Disponibile su Internet all'indirizzo https://www.tagliacarne.it/files/220727/imprenditoria_femminile_report_sintesi.pdf

le società di capitali in cui la maggioranza delle quote di partecipazione sia nella titolarità di donne, ovvero in cui la maggioranza delle cariche sia attribuita a donne, ovvero le imprese in cui la media tra le quote di partecipazione nella titolarità di donne, ovvero in cui la maggioranza delle cariche sia attribuita a donne, ovvero le imprese in cui la media tra le quote di partecipazione nella titolarità di donne e le quote delle cariche attribuite a donne risulti superiore al 50%; le imprese cooperative in cui la maggioranza dei soci sia di genere femminile.

2. Crisi pandemica, ecosistemi imprenditoriali e sfide dell'imprenditoria femminile

di *Claudia Covucci, Alessandra Micozzi*

2.1 Crisi e resilienza degli ecosistemi imprenditoriali

La storia economica è attraversata da periodi di crescita e da fasi di rottura, in cui l'equilibrio che sembrava consolidato viene improvvisamente sconvolto. Guerre, crisi finanziarie, mutamenti tecnologici e disastri naturali hanno ciclicamente interrotto la continuità dei processi economici, mostrando la fragilità di sistemi che si ritenevano stabili. Ogni crisi, tuttavia, non rappresenta soltanto una parentesi regressiva ma lascia tracce profonde nel tessuto produttivo, imprime nuove direzioni allo sviluppo e mette in discussione le certezze consolidate.

L'imprenditorialità si trova sempre al centro di queste dinamiche. Nei momenti di turbolenza molte imprese chiudono, i mercati si restringono, l'incertezza scoraggia gli investimenti. Al tempo stesso, però, la creazione di nuove iniziative può diventare uno strumento di adattamento e trasformazione del sistema economico, secondo quella logica di "distruzione creatrice" che Joseph Schumpeter aveva individuato come motore fondamentale del capitalismo moderno (Schumpeter, 1934). Studi classici e contemporanei dimostrano, infatti, che in presenza di shock, le imprese e gli

ecosistemi imprenditoriali sono sottoposti a una duplice pressione. Da un lato, emergono dinamiche di selezione darwiniana, per cui le imprese meno resilienti o meno adattabili tendono a uscire dal mercato (Caves, 1998). Dall'altro, si aprono spazi di rinnovamento, nei quali nuove iniziative imprenditoriali trovano terreno fertile sfruttando vuoti di mercato, cambiamenti nei comportamenti dei consumatori o nuove configurazioni tecnologiche (Stuetzer et al., 2014; Williams & Vorley, 2015).

Alcuni episodi storici aiutano a comprendere questa dinamica. Gli shock petroliferi degli anni Settanta, ad esempio, produssero un aumento improvviso dei costi energetici che penalizzò le industrie ad alta intensità di energia ma stimolò al tempo stesso la ricerca di fonti alternative e di soluzioni tecnologiche più efficienti (Hamilton, 1983). Più recentemente, la crisi finanziaria del 2008 ha colpito in profondità i sistemi bancari e creditizi, rendendo più difficile l'accesso ai capitali, ma ha anche favorito la diffusione di nuove forme di imprenditorialità legate alla sharing economy e alle tecnologie digitali (Poschke, 2013).

Per interpretare questi fenomeni, la letteratura economica ha distinto tra differenti tipi di shock. Alcune crisi hanno origine interna, nascono da squilibri accumulati nel funzionamento dei mercati o delle istituzioni: è il caso, ad esempio, delle bolle speculative e dei crolli finanziari (Reinhart & Rogoff, 2009). Altre crisi, invece, provengono dall'esterno e colpiscono in maniera inattesa, come le catastrofi naturali, i conflitti armati o le pandemie. Questi eventi, definiti shock esogeni (Acemoglu & Robinson, 2012), sono estranei al ciclo economico, ma capaci di alterarne in profondità i meccanismi.

La questione centrale diventa allora comprendere come i sistemi reagiscono agli shock. Se le crisi endogene mettono in discussione la solidità delle regole interne, quelle esogene ne testano la flessibilità e la capacità di adattamento.

In questo contesto emerge con forza il concetto di resilienza. Originariamente elaborato negli studi ecologici, dove si indicava la capacità di un sistema di assorbire perturbazioni e mantenere la propria integrità (Holling, 1973), il termine è stato progressivamente adattato alla dimensione economica e territoriale (Folke, 2006; Martin, 2012). In economia resilienza non significa solo resistere all'urto o tornare allo stato precedente ma includere la capacità di assorbire lo shock, adattarsi e, se necessario, trasformarsi verso nuove traiettorie di sviluppo.

Alcuni autori individuano tre modalità: la resilienza come resistenza, la resilienza come adattamento e la resilienza trasformativa, nella misura in cui la crisi induce innovazioni radicali e cambiamenti strutturali (Simmie & Martin, 2010; Pike et al., 2010). La resilienza come resistenza si manifesta quando un sistema economico o imprenditoriale riesce a contenere gli effetti dello shock senza subire alterazioni significative. In questo caso, le imprese mantengono i propri modelli organizzativi e produttivi, assorbendo l'impatto con una perdita limitata di efficienza o competitività. È un approccio difensivo, che punta a preservare la stabilità esistente. La resilienza come adattamento si verifica quando gli attori economici introducono modifiche nei propri comportamenti o strategie per rispondere alle nuove condizioni. Le imprese possono, ad esempio, diversificare i mercati di sbocco, modificare la catena di approvvigionamento o adottare nuove tecnologie per migliorare la propria efficienza. In questo senso

la crisi diventa un acceleratore di cambiamenti incrementali, che permettono di proseguire la traiettoria di sviluppo pur in un contesto mutato. La resilienza trasformativa, infine, rappresenta la risposta più profonda e radicale. Qui lo shock non viene semplicemente assorbito, ma diventa occasione per ripensare strutturalmente modelli economici e istituzionali. Si aprono così traiettorie di sviluppo completamente nuove, fondate su innovazioni radicali, sulla riconfigurazione degli ecosistemi imprenditoriali o su cambiamenti istituzionali duraturi. Questo tipo di resilienza, pur richiedendo sforzi più intensi, è spesso alla base di una crescita di lungo periodo più sostenibile e dinamica.

Gli ecosistemi imprenditoriali – lì dove ci sono attori, istituzioni, risorse e norme che favoriscono o ostacolano la nascita di nuove imprese (Isenberg, 2010; Mason & Brown, 2014) – costituiscono un livello privilegiato per analizzare come la resilienza si manifesta nel concreto. Essi non sono entità statiche ma sistemi complessi che co-evolvono con l'ambiente circostante (Autio et al., 2018). In momenti di crisi la resilienza di un ecosistema dipende dall'interazione tra dimensione culturale, sociale e materiale. La dimensione culturale riguarda atteggiamenti verso il rischio, percezione del fallimento, legittimazione sociale dell'imprenditorialità; la dimensione sociale riguarda reti, capitale sociale e meccanismi di supporto; la dimensione materiale comprende risorse finanziarie, infrastrutture, capitale umano qualificato e politiche pubbliche. Uno shock esterno tende a mettere sotto pressione simultaneamente queste componenti: può ridurre l'accesso al credito, disarticolare le reti sociali, generare sfiducia che pesa sulla cultura imprenditoriale, ma può altresì stimolare processi di auto-organizzazione, favorire nuove

connessioni tra attori locali e accelerare l'adozione di innovazioni che in periodi normali resterebbero latenti (North, 1990).

La letteratura comparativa mostra come non tutti i sistemi abbiano la stessa capacità di reagire. Alcuni territori, caratterizzati da diversificazione produttiva, capitale sociale denso e politiche pubbliche efficaci, hanno trasformato le crisi in momenti di rilancio, come avvenuto in alcune regioni del Nord Europa dopo la recessione degli anni Novanta (Boschma, 2015). Altri, invece, si sono mostrati più vulnerabili, come nel caso delle economie fortemente dipendenti da un unico settore, che in seguito agli shock petroliferi o alle crisi finanziarie hanno faticato a riattivare percorsi di crescita sostenibile.

In questa prospettiva, le crisi non vanno lette soltanto come periodi di perdita, ma come veri e propri “stress test” che mettono alla prova la vitalità degli ecosistemi imprenditoriali. Esse rivelano fragilità nascoste, ma al tempo stesso aprono spazi di trasformazione che possono condurre verso nuove forme di imprenditorialità e di sviluppo.

2.2 L'impatto del COVID-19 sulla natalità d'impresa

Le crisi economiche non colpiscono in modo uniforme i sistemi imprenditoriali: il loro impatto varia non solo in relazione alla gravità dello shock, ma anche alla capacità dei contesti di assorbirlo e reagire. La pandemia di COVID-19 ha reso particolarmente evidente questa eterogeneità, mostrando traiettorie divergenti tra paesi, settori e gruppi sociali. In tale quadro, analizzare la natalità d'impresa – cioè il numero di nuove iniziative registrate in un dato periodo –

diventa un indicatore significativo per comprendere come le società abbiano saputo reagire a un evento imprevisto e globale.

Uno sguardo comparativo consente di cogliere meglio queste differenze. In Asia, ad esempio, la Cina ha rappresentato un laboratorio naturale. Dopo una fase di brusca contrazione dovuta alle politiche di “zero-COVID”, i dati ufficiali e le ricostruzioni giornalistiche hanno testimoniato un rimbalzo delle registrazioni di nuove imprese, in particolare micro e piccole, con un incremento del 16% nel primo trimestre del 2023 rispetto allo stesso periodo dell’anno precedente (Ji, 2023). Studi qualitativi hanno evidenziato come, per molti imprenditori, la pandemia non abbia solo generato timori, ma abbia anche accelerato scelte già contemplate o stimolato aspirazioni latenti, aprendo spazi di mercato inattesi. Ciò suggerisce come le dinamiche di “pent-up demand” imprenditoriale possano manifestarsi con forza una volta rimosse le restrizioni più severe¹.

Negli Stati Uniti il fenomeno ha assunto una configurazione peculiare. I dati sulle domande di creazione d’impresa mostrano un crollo drastico nei mesi iniziali della pandemia, seguito da una ripresa sorprendentemente rapida e vigorosa (Sedláček & Sterk, 2020). Tale recupero, tuttavia, non è stato

¹ Il termine *pent-up demand* si riferisce a una domanda latente o “repressa” che non può essere soddisfatta a causa di vincoli esterni, come restrizioni sanitarie, crisi economiche o barriere normative. Quando tali vincoli vengono rimossi, la domanda tende a manifestarsi in modo rapido e spesso superiore alla norma, generando picchi di consumo o di attività economica. Nel caso della natalità d’impresa post-COVID, il concetto descrive la tendenza di aspirazioni imprenditoriali già presenti ma temporaneamente sospese a concretizzarsi in nuove iniziative una volta superata la fase più critica della pandemia.

uniforme: mentre settori come l'e-commerce e i servizi digitali hanno beneficiato di una domanda crescente, attività nei comparti tradizionali hanno continuato a registrare difficoltà (Bloom et al., 2021). Inoltre, il peso della crisi è ricaduto in misura maggiore su imprenditrici e minoranze etniche, come documentato da Fairlie (2020), a causa di barriere strutturali legate all'accesso ai capitali e a carichi di cura familiare sproporzionati.

Analizzando cosa è accaduto in Europa, invece, è utile partire da una prospettiva continentale complessiva, che fornisce il contesto entro cui leggere la nostra esperienza nazionale. Nel complesso, i dati europei hanno mostrato un calo significativo delle nuove imprese nei primi mesi della pandemia, seguito da una ripresa eterogenea già nel corso del 2020 e del 2021. Secondo il Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2021a), il tasso di attività imprenditoriale in fase iniziale (Total Early-Stage Entrepreneurial Activity, TEA) è diminuito in molti paesi, con le riduzioni più marcate nei settori tradizionali come commercio e turismo, mentre settori innovativi e digitali hanno registrato aumenti o stabilità relative. La letteratura in ambito europeo ha sottolineato che l'impatto è stato modulato da fattori istituzionali, come le politiche di sostegno pubblico, la solidità dei sistemi finanziari e la capacità dei mercati del lavoro di adattarsi rapidamente (Fritscha et al., 2021).

In Germania, ad esempio, il primo lockdown ha determinato un calo delle registrazioni d'impresa, ma le dinamiche settoriali hanno mostrato differenze significative. I settori tecnologici e digitali hanno evidenziato una crescita, compensando in parte la contrazione dei comparti tradizionali. Questi risultati confermano che le politiche di sostegno e la

struttura istituzionale possono modulare le conseguenze degli shock e favorire una resilienza selettiva dei sistemi imprenditoriali (Fritscha et al., 2021).

Il contesto italiano presenta caratteristiche particolari. Sebbene la letteratura si sia inizialmente concentrata sugli effetti occupazionali e sulla diffusione del virus (Ascani et al., 2021; Pencarelli et al., 2020), studi più recenti hanno esplorato direttamente il legame tra pandemia e natalità imprenditoriale. Un contributo di rilievo è quello di Piva e Guerini (2023), che analizzando i dati delle Camere di Commercio evidenziano un calo del 15% nella creazione di nuove imprese nel 2020 rispetto al 2019, con punte del -52% nei mesi del primo lockdown. L'impatto della pandemia appare inoltre modulato da fattori territoriali: la severità della crisi sanitaria incide negativamente sulla natalità d'impresa, mentre le misure di stimolo e di sostegno mostrano effetti positivi solo in alcune regioni e in determinati settori. Altri studi, come quello di Costa et al. (2022), pur non concentrandosi esclusivamente sulle nuove imprese, segnalano che la solidità preesistente delle aziende italiane – in termini di digitalizzazione, dimensione e performance – ha giocato un ruolo cruciale nel determinarne la capacità di sopravvivenza e, indirettamente, nel plasmare le opportunità di ingresso per nuovi attori. Inoltre, ricerche qualitative su startup italiane (Abbate et al., 2021; Capolupo, 2023) mostrano come la pandemia abbia accelerato trasformazioni nei modelli di business, soprattutto in direzione di digitalizzazione e ridefinizione delle *value proposition*.

Il panorama italiano, dunque, è stato caratterizzato da una contrazione significativa delle nuove registrazioni, più marcata nei settori tradizionali e nelle aree territorialmente

svantaggiate, con una successiva ripresa disomogenea trascinata da imprese digitali e innovative.

La scarsità di studi focalizzati espressamente sul nesso tra pandemia e natalità imprenditoriale, tuttavia, segnala un terreno di ricerca ancora aperto, soprattutto per quanto riguarda le differenze di genere e le disparità territoriali. In questo senso, la pandemia non solo ha agito da shock negativo sulla creazione di nuove imprese, ma ha anche messo in evidenza le condizioni che possono favorire, o al contrario ostacolare, la capacità dei sistemi imprenditoriali di rigenerarsi.

2.3 Entrepreneurial Ecosystem: definizione, dimensioni e ruolo

Le evidenze raccolte sulla natalità d'impresa durante la pandemia mostrano come gli effetti di uno shock esogeno possano variare significativamente a seconda del contesto territoriale, del settore economico e delle caratteristiche socio-demografiche degli imprenditori. Questa eterogeneità suggerisce che per comprendere appieno le dinamiche di nascita e sopravvivenza delle imprese non basta osservare le singole iniziative o i dati aggregati nazionali, ma è necessario considerare l'insieme complesso di attori, risorse e condizioni che costituiscono il contesto in cui l'imprenditorialità si sviluppa. È proprio questo insieme che la letteratura contemporanea definisce ecosistema imprenditoriale (*entrepreneurial ecosystem*, EE). Il concetto di EE rappresenta un'evoluzione dei tradizionali approcci allo studio dell'innovazione e dello sviluppo economico, come i sistemi di innovazione (Lundvall, 1992) o i cluster industriali (Porter, 1998), perché

sposta l'attenzione dall'impresa singola o dal settore produttivo al sistema nel suo complesso. Un EE comprende l'insieme interdipendente di attori (imprese, università, investitori, istituzioni pubbliche), risorse (capitale umano, finanziario, infrastrutture) e norme sociali che, interagendo, facilitano o ostacolano la creazione e la crescita di nuove imprese (Isenberg, 2010; Mason & Brown, 2014).

In questo senso, gli EE non vanno considerati come entità statiche: essi co-evolvono con l'ambiente circostante e rispondono agli shock attraverso meccanismi di adattamento, selezione e innovazione. La crisi del COVID-19, osservata nei capitoli precedenti, ha reso evidente come ecosistemi più strutturati e ricchi di risorse possano sostenere la nascita di nuove imprese e favorire la resilienza di quelle esistenti, mentre contesti meno sviluppati mostrano maggiore vulnerabilità e difficoltà di ripresa (Williams & Vorley, 2014; Autio et al., 2018).

La letteratura identifica diverse dimensioni chiave degli EE, che contribuiscono alla loro capacità di sostenere l'imprenditorialità in situazioni di shock. La dimensione culturale riguarda valori condivisi, attitudine al rischio e percezione del fallimento come opportunità di apprendimento. La dimensione sociale comprende reti di relazioni, capitale sociale e meccanismi di supporto reciproco tra attori. Infine, la dimensione materiale riguarda la disponibilità di risorse tangibili, quali capitale finanziario, infrastrutture fisiche e digitali, capitale umano qualificato e politiche pubbliche di sostegno (Spigel, 2017; Mason & Brown, 2014).

Comprendere queste dimensioni è cruciale per interpretare non solo le differenze nella risposta alla pandemia osservate a livello internazionale e nazionale, ma anche le di-

sparità territoriali interne ai singoli Paesi, come quelle presenti in Italia. La prospettiva degli EE offre quindi una cornice analitica potente per spiegare perché alcune regioni o cluster riescono a generare nuova imprenditorialità anche in contesti di crisi, mentre altre rimangono indietro, ponendo le basi per approfondire nella sezione successiva il ruolo specifico dell'imprenditorialità femminile all'interno di questi ecosistemi.

2.4 Imprenditorialità femminile, gender gap e relative sfide negli ecosistemi imprenditoriali

L'imprenditorialità femminile rappresenta un fenomeno caratterizzato da dinamiche complesse, influenzate non solo dalle capacità individuali ma anche dalle condizioni strutturali, culturali e sociali del contesto in cui le imprese nascono. La letteratura internazionale evidenzia come le donne, pur avendo pari motivazione e competenze, incontrino barriere specifiche che ne condizionano la partecipazione, la dimensione e la scalabilità delle iniziative imprenditoriali (Minniti et al., 2004).

Queste barriere si manifestano su più livelli. Sul piano economico, l'accesso al credito e ai finanziamenti è storicamente più difficile per le imprenditrici, spesso a causa di bias impliciti nei sistemi di investimento e nella distribuzione delle risorse (Delmar & Holmquist, 2004). Sul piano sociale, le reti professionali e di mentorship, tradizionalmente dominate da uomini, risultano meno accessibili, limitando informazioni strategiche e opportunità di collaborazione (Carter & Marlow, 2006). Infine, fattori istituzionali e culturali, come il ruolo ancora prevalente nella cura familiare e la scarsità di

modelli di riferimento femminili, condizionano le scelte imprenditoriali e la propensione a correre rischi.

Gli ecosistemi imprenditoriali (EE) costituiscono una lente analitica privilegiata per comprendere queste dinamiche. Le dimensioni culturali, sociali e materiali degli EE interagiscono tra loro, influenzando la capacità delle imprenditrici di avviare e far crescere nuove imprese. Una cultura imprenditoriale che tollera il fallimento e valorizza il rischio favorisce l'emergere di iniziative femminili in settori innovativi e tecnologici (Brush et al., 2018; Li & Abdullah, 2024). La qualità delle reti professionali e la presenza di programmi di mentorship dedicati aumentano l'accesso a conoscenze, capitale sociale e opportunità collaborative, mitigando gli effetti delle barriere sociali e culturali. Infine, la disponibilità di risorse materiali, come finanziamenti mirati, infrastrutture e servizi di supporto, rappresenta un fattore determinante per la resilienza e la crescita delle imprese femminili (Ács et al., 2014; Audretsch et al., 2015).

La pandemia ha ulteriormente evidenziato queste dinamiche. Se da un lato l'accelerazione digitale e l'emergere di nuovi modelli di business hanno aperto opportunità per le imprenditrici, dall'altro le disuguaglianze preesistenti e le difficoltà di conciliazione lavoro-famiglia hanno continuato a rappresentare ostacoli rilevanti (UN Women, 2020; GEM, 2021b).

In conclusione, analizzare l'imprenditorialità femminile attraverso la lente degli EE consente di comprendere come l'ambiente territoriale e le sue caratteristiche possano attenuare o amplificare le barriere di genere, influenzando la nascita, la sopravvivenza e la crescita delle imprese guidate da donne.

2.5 Impatti della pandemia sugli ecosistemi imprenditoriali femminili

La pandemia ha messo in luce quanto la capacità di un ecosistema imprenditoriale di sostenere la nascita e la crescita di nuove imprese dipenda non solo dalle risorse materiali e dalle reti di supporto disponibili, ma anche dalla specifica inclusività e dalla sensibilità di genere delle strutture locali. In contesti caratterizzati da reti consolidate e da una cultura favorevole all'innovazione, le imprese hanno mostrato maggiore capacità di adattamento, mentre le situazioni con minore accesso a finanziamenti, mentoring e capitale sociale hanno evidenziato vulnerabilità più acute. Tuttavia, quando l'analisi si concentra sulle imprenditrici, emerge un quadro ancora più complesso: le barriere di genere storicamente presenti – limitato accesso al credito, scarsa rappresentanza nei network strategici, difficoltà di conciliazione tra lavoro e responsabilità familiari – hanno agito come fattori di amplificazione degli effetti della crisi (Ahl, 2006; Brush et al., 2018; Carter & Marlow, 2006). In particolare, studi empirici internazionali indicano che, nelle fasi iniziali della pandemia, le imprenditrici hanno affrontato un calo maggiore nella creazione di nuove imprese rispetto ai colleghi uomini, soprattutto nei settori tradizionali e nei micro-business (Fairlie, 2020; GEM, 2021a). Questa vulnerabilità iniziale non può essere compresa senza considerare le barriere preesistenti che caratterizzano l'imprenditoria femminile. L'accesso limitato a finanziamenti tradizionali e venture capital, la scarsa rappresentanza nei network strategici e il carico sproporzionato di responsabilità familiari hanno agito da fattori di amplificazione durante la

pandemia, restringendo gli spazi di manovra delle imprenditrici (Ahl, 2006; Brush et al., 2018; Carter & Marlow, 2006; Villaseca et al., 2021). In Italia, questa combinazione di ostacoli ha reso più fragile il tessuto imprenditoriale femminile, soprattutto nelle regioni meridionali dove le che hanno, infatti, registrato una contrazione più significativa dell'attività imprenditoriale femminile rispetto al Centro-Nord, a causa di minori infrastrutture digitali, limitato accesso a reti di supporto e minor disponibilità di risorse finanziarie (Rinaldi & Tagliazucchi, 2021; Paoloni & Lombardi, 2023). Allo stesso tempo, settori più innovativi e digitalizzati, come e-commerce e servizi online, hanno offerto opportunità di crescita, soprattutto alle imprenditrici con competenze tecnologiche avanzate (Fossen & Sorgner, 2021; Anzak et al., 2023; Williams & Vorley, 2014).

Le evidenze emergenti mostrano che le risposte delle imprenditrici alla crisi non sono state solo individuali, ma hanno preso forma attraverso il rafforzamento di reti collettive. La partecipazione ad associazioni professionali e network femminili ha permesso di condividere strategie operative, conoscenze e strumenti per affrontare l'incertezza, generando forme di resilienza distribuita che hanno compensato parzialmente le carenze strutturali del contesto locale (De Vita & Errico, 2024; Procacci & Ammaturo, 2023). Afshan, Shahid e Tunio (2021) evidenziano come questa collaborazione abbia favorito l'apprendimento organizzativo, consentendo alle imprenditrici di riorientare i modelli di business, introdurre flessibilità e innovare in tempi rapidi.

Un altro elemento cruciale riguarda il capitale finanziario. Le imprenditrici hanno incontrato maggiori difficoltà nel-

l'accesso ai finanziamenti, sia tradizionali sia di venture capital, che ha condizionato la rapidità con cui hanno potuto adattarsi alle nuove condizioni di mercato (Villaseca et al., 2021; Ge et al., 2022). Interventi pubblici mirati e programmi specifici hanno dimostrato di poter ridurre questi divari, potenziando la capacità di resilienza femminile all'interno degli ecosistemi (Ahl et al., 2024; Covucci et al., 2025).

L'esperienza della pandemia conferma quindi che la resilienza dell'imprenditoria femminile non è una qualità puramente individuale, ma emerge dall'interazione tra le caratteristiche delle imprese, le risorse disponibili e le dinamiche dell'ecosistema. In questo senso, la capacità di innovare, digitalizzare i processi e attivare reti di supporto rappresenta un fattore determinante per trasformare gli shock esogeni in opportunità di crescita (Afshan et al., 2021).

Comprendere queste dinamiche è fondamentale per identificare politiche e interventi mirati, capaci di sostenere la nascita e lo sviluppo di imprese femminili anche in contesti caratterizzati da forti disparità territoriali e da barriere strutturali consolidate (OECD, 2021; De Vita & Errico, 2024; Villaseca et al., 2021).

In sintesi, la letteratura suggerisce che l'analisi degli ecosistemi imprenditoriali femminili non può prescindere dal considerare le interazioni tra capitale sociale, culturale e materiale. Questi fattori agiscono come moderatori della resilienza individuale e collettiva, determinando quali opportunità le imprenditrici riescano a trasformare in iniziative concrete. Nel contesto italiano, caratterizzato da forti disparità territoriali e persistenti barriere di genere, l'esame delle dinamiche locali diventa cruciale per comprendere la capacità delle donne di intraprendere e innovare, nonché per iden-

tificare politiche e interventi mirati a sostenere l'imprenditorialità femminile durante e dopo shock esogeni di grande impatto, come la pandemia.

3. L'analisi del campione di imprese femminili costituite nel periodo COVID-19

di *Laura Martiniello, Marco Vargiu, Laura Santoro*

3.1 L'identificazione del campione

Universitas Mercatorum, nell'ambito del progetto PRIN dal titolo "A Entrepreneurial ecosystem and business registration during the COVID-19-pandemic: a focus on female entrepreneur", ha chiesto all'Infocenter di Infocamere l'estrazione delle imprese femminili iscritte al Registro delle imprese nel periodo 2020-2021.

Al fine della identificazione delle imprese classificabili come femminili è stato necessario stabilire un criterio basato sulla misurazione della partecipazione femminile nelle imprese (Tab. 1). In particolare, a partire dalla definizione data dalla legge 215/92 - Azioni positive per l'imprenditoria femminile, art. 2 e dalla successiva Circolare n° 1151489 22/11/2002 art. 1.2 del Min. Att. Produttive, il grado di partecipazione femminile è desunto dalla natura giuridica dell'impresa, dall'eventuale quota di capitale sociale detenuta da ciascun socio donna e dalla percentuale di donne presenti tra gli amministratori o titolari o soci dell'impresa. Generalizzando queste definizioni, sono quindi state individuate le "Imprese Femminili", cioè le imprese la cui percentuale di partecipazione femminile è superiore al 50%; inoltre queste imprese sono state poi classificate in base alla maggiore o

minore capacità di controllo esercitato dalle donne cioè in base alla maggiore o minore presenza femminile. In sintesi, l'algoritmo, che ha effetto principalmente per le società di capitale, utilizza come modalità di calcolo il principio "si definisce femminile un'impresa la cui partecipazione di genere risulta complessivamente superiore al 50% mediando le composizioni di quote di partecipazione e cariche attribuite."

Tabella 1 – Misurazione della partecipazione femminile nelle imprese

Presenza femminile (dal 01/01/2019)	Società di Capitale	Società di persone e cooperative	Imprese individuali	Altre forme
<i>Maggioritaria</i>	(% cariche + % quote) > 100%	% soci > 50%	----	% amministratori > 50%
<i>Forte</i>	(% cariche + % quote) ≥ 4/3	% soci ≥ 60%	----	% amministratori ≥ 60%
<i>Esclusiva</i>	100% cariche + 100% quote	100% soci	Titolare	100% amministratori

L'estrazione effettuata sulla base di tali criteri ha permesso di identificare un totale di 159.813 imprese di cui 75.632 nate nel 2020 e 84.181 nate nel 2021, come riepilogate nella tabella 2.

Tabella 2 – Imprese femminili italiane nate nel biennio 2020-2021

Anno	Imprese femminili iscritte
2020	75.632
2021	84.181
Totale	159.813

Obiettivo dell'analisi è evidenziare le principali caratteristiche delle imprese femminili, come il settore di attività, la forma societaria, la distribuzione geografica e la dimensione.

Permetterà di individuare i principali dati economico-finanziari quali investimenti, patrimonio, indebitamento, fornendo una fotografia dettagliata della realtà imprenditoriale esaminata. L'analisi permetterà, inoltre, di identificare eventuali criticità e opportunità presenti nel campione e costituiscono la base per ulteriori analisi o interventi mirati.

3.1.1 I settori di attività

Il campione di aziende è suddiviso in base al settore di attività, indicato con la classificazione delle attività economiche ATECO, adottata dall'ISTAT per finalità statistiche. Tale segmentazione ha messo in luce 20 diversi ambiti di operatività, per un totale di 102.496 aziende, a cui si aggiungono 57.135 imprese per cui non è stato possibile identificare il settore rappresentativo della gestione operativa. Queste ultime rappresentano il 35,79% dell'insieme di ricerca. Inoltre, si rilevano informazioni incomplete o mancanti per n.182 startup.

Il commercio all'ingrosso e al dettaglio costituisce l'attività maggiormente ricorrente fra le imprese femminili in questione, identificato in n. 28.823, pari al 18,06% del campione. In secondo luogo, le attività di agricoltura, silvicoltura e pesca contraddistinguono 13.619 imprese, pari al 8,53% dell'estrazione. Le attività artistiche, sportive e di divertimento identificano l'operato di n.10.217 nuove entità, equivalenti al 6,40%. Le attività inerenti ai servizi di alloggio e ristorazione ammontano al 5,09%, per un numero complessivo pari a 8.129 casi. Rispettivamente con quote inferiori al 5% del campione estratto, le attività "immobiliari", "professionali, scientifiche e tecniche", "manifatturiere", "telecomunicazioni, programmazione e consulenza informatica", "co-

struzioni”, “editoriali, trasmissioni radiofoniche e produzione e distribuzione di contenuti” e “finanziarie e assicurative” costituiscono complessivamente il 23,84%, per un totale di n. 38.050 aziende esaminate. Infine, rispettivamente con quote inferiori al 1,00%, le imprese con attività principali riferite alle categorie di attività “per la salute umana e di assistenza sociale”, “amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria”, “istruzione e formazione”, “trasporto e magazzinaggio”, “fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata”, “fornitura di acqua, gestione di reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento”, “altre attività di servizi” e “estrattive” contano 3.658 unità, complessivamente pari al 2,29% del campione analizzato.

Altresì, si riscontra l’assenza nell’insieme di informazioni estratte di imprese operanti nei settori di “amministrazione e servizi di supporto”, “attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico e produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze” e “attività di organizzazioni e organismi extraterritoriali”. La composizione del campione in termini di settore di appartenenza è riepilogata nella seguente tabella 3.

Tabella 3 – Composizione del campione per settore di appartenenza (ATECO)

Codice ATECO	Settore di appartenenza	N°	%
A	Agricoltura, silvicoltura e pesca	13.619	8,53%
B	Attività estrattive	1	0,00%
C	Attività manifatturiere	7.223	4,52%
D	Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	50	0,03%

E	Fornitura di acqua; gestione di reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento	11	0,01%
F	Costruzioni	4.491	2,81%
G	Commercio all'ingrosso e al dettaglio	28.823	18,06%
H	Trasporto e magazzinaggio	662	0,41%
I	Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	8.129	5,09%
J	Attività editoriali, trasmissioni radiofoniche e produzione e distribuzione di contenuti	3.380	2,12%
K	Telecomunicazioni, programmazione e consulenza informatica, infrastrutture informatiche e altre attività dei servizi d'informazione	5.421	3,40%
L	Attività finanziarie e assicurative	2.650	1,66%
M	Attività immobiliari	7.488	4,69%
N	Attività professionali, scientifiche e tecniche	7.397	4,63%
O	Attività amministrative e di servizi di supporto	-	-
P	Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	918	0,58%
Q	Istruzione e formazione	665	0,42%
R	Attività per la salute umana e di assistenza sociale	1.349	0,85%
S	Attività artistiche, sportive e di divertimento	10.217	6,40%
T	Altre attività di servizi	2	0,00%
U	Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico e produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze	-	-
V	Attività di organizzazioni e organismi extraterritoriali	-	-
	N.D.	57.135	35,79%
	Totale	159.631	100,00%

3.1.2 La forma societaria

La forma societaria individua l'assetto giuridico e organizzativo di un'impresa, definendo le regole con cui essa è costituita e gestita, nonché la ripartizione di diritti e obblighi tra i soci. Tali elementi esercitano un'influenza rilevante sulle fasi di avvio e sviluppo delle aziende e, alla luce di ciò, il loro

esame assume un importante risvolto ai fini dell'analisi in questione. La tabella 4 riepiloga le forme societarie riscontrate nell'insieme di analisi e ne consente un approfondito esame.

Lo stesso comprende 159.631 aziende, la cui maggiore quota, pari al 70,91%, è rappresentata da imprese individuali, largamente utilizzate negli stadi incipienti di nascita e sviluppo, grazie alla celerità e facilità di avvio, nonché alla flessibilità gestionale.

In secondo luogo, le forme societarie di "società a responsabilità limitata (S.R.L.)" e di "società a responsabilità limitata semplificata (S.R.L.S.)" ammontano rispettivamente al 12,08% e 12,18% delle aziende in esame, pari complessivamente a n. 38.717 entità giuridiche caratterizzate dalla responsabilità limitata al patrimonio conferito in azienda dai soci.

Tabella 4 – Composizione del campione per forma societaria

Forma societaria	N°	%
Associazione	762	0,48%
Associazione Impresa	7	< 0,00%
Comunione Ereditaria	1	< 0,00%
Consorzio	59	0,04%
Consorzio Di Cui Al Dlgs 267/2000	1	< 0,00%
Contratto Di Rete Dotato Di Soggettività Giuridica	19	0,01%
Cooperativa Sociale	4	< 0,00%
Ente	3	< 0,00%
Ente Ecclesiastico	1	< 0,00%
Ente Ecclesiastico Civilmente Riconosciuto	1	< 0,00%
Ente Sociale	1	< 0,00%
Fondazione	28	0,02%
Fondazione Impresa	2	< 0,00%
Gruppo Europeo Di Interesse Economico	5	< 0,00%
Impresa Individuale	113.189	70,91%
Società a Responsabilità Limitata	19.281	12,08%
Società a Responsabilità Limitata Con Unico Socio	59	0,04%
Società a Responsabilità Limitata Semplificata	19.436	12,18%
Società Consortile A Responsabilità Limitata	64	0,04%

Società Consortile In Accomandita Semplice	1	< 0,00%
Società Cooperativa	1.365	0,86%
Società Cooperativa A Responsabilità Limitata	4	< 0,00%
Società Cooperativa Consortile	2	< 0,00%
Società Cooperativa Europea	1	< 0,00%
Società Di Mutuo Soccorso	1	< 0,00%
Società In Accomandita Per Azioni	2	< 0,00%
Società In Accomandita Semplice	1.901	1,19%
Società In Nome Collettivo	2.360	1,48%
Società Per Azioni	22	0,01%
Società Semplice	1.044	0,65%
Società Tra Professionisti	2	< 0,00%
Altre forme	3	< 0,00%
Totale complessivo	159.631	100,00%

Le “società in nome collettivo (S.N.C.)”, tipicamente piccole imprese commerciali o artigiane, contano 2.360 aziende, pari al 1,48% del totale. Le “società in accomandita semplice”, peculiari di attività commerciali in cui si vogliono coinvolgere investitori senza responsabilità gestionale, rappresentano una percentuale esigua all’interno del campione, pari al 1,19%. Infine, una porzione residuale dell’insieme di analisi è rappresentata da n. 3.464 caratterizzate da forme societarie meno diffuse, tra cui società semplici, cooperative e associazioni in diverse declinazioni, consorzi, fondazioni, società di capitali con assetti particolari e altri enti o forme atipiche. Altresì, si riscontrano n. 182 imprese caratterizzate da informazioni incomplete o mancanti e, alla luce di ciò, escluse dal campione.

3.1.3 La fascia di occupazione, il numero di addetti e gli impatti occupazionali

La fascia di occupazione delle imprese indica il numero di addetti (dipendenti e collaboratori) che lavorano all’interno di un’azienda, e viene suddivisa in classi o intervalli

standard. Queste fasce aiutano a classificare le imprese in base alla loro dimensione occupazionale.

Le fasce utilizzate nell'analisi del campione sono riepilogate nella tabella 5, in cui la suddivisione permette di comprendere meglio la struttura occupazionale delle imprese analizzate e il loro impatto sul mercato del lavoro.

Tabella 5 – Distribuzione del campione per fascia di occupazione

Fascia addetti	Nº	%
0 addetti	2.371	1,48%
1 addetto	82.494	51,62%
2-5 addetti	28.256	17,68%
6-9 addetti	4.467	2,80%
10-19 addetti	2.716	1,70%
20-49 addetti	894	0,56%
50-99 addetti	172	0,11%
100-249 addetti	48	0,03%
250-499 addetti	10	0,01%
Oltre 500 addetti	3	0,00%
Dato n.d.	38.382	24,02%
Totale	159.813	100,00%

In particolare, le imprese con 1 addetto rappresentano il 51,62% del totale del campione osservato e presentano principalmente le seguenti forme giuridiche:

- per l'87,3% da imprese individuali,
- per il 6,1% da srl semplificate,
- per il 4,8% da srl.

Sono poi seguite dalle imprese con 2-5 addetti con rappresentano il 17,68% del totale del campione osservato e presentano principalmente le seguenti forme giuridiche:

- per l'55,8% da imprese individuali,
- per il 17,4% da srl semplificate,
- per il 17,1% da srl.

Per queste fasce dimensionali è residuale il ricorso ad altre forme giuridiche.

Si osserva che al crescere del numero degli addetti si riduce il ricorso alla forma giuridica di impresa individuale e aumenta il ricorso alla forma di srl.

Nella fascia 6-9 addetti le imprese femminili sono costituite:

- per il 32,6% da imprese individuali,
- per il 22,6% da srl semplificate,
- per il 34,2% da srl.

Nella fascia 6-9 addetti le imprese femminili sono costituite:

- per il 24,4% da imprese individuali,
- per il 20,2% da srl semplificate,
- per il 45% da srl.

Nella fascia 10-19 addetti le imprese femminili sono costituite:

- per il 17,4% da imprese individuali,
- per il 16,9% da srl semplificate,
- per il 51,8% da srl.

In questa fascia sono presenti anche 2 società per azioni.

La forma giuridica di SpA pur essendo residuale, in quanto, come già detto, rappresenta solo lo 0,2% del campione è più diffusa nella fascia dimensionale 100-249 addetti, dove rappresenta il 4,1% del campione e residuale in tutte le altre forme giuridiche.

Interessante osservare il ricorso per le imprese di piccole dimensioni anche a forme giuridiche quali il consorzio diffuso anche tra le imprese con 1 addetto (12 casi) e la società cooperativa (175 casi) e 134 casi nella fascia 10-19 addetti.

Con riferimento alla composizione del personale ed alla sua crescita nel tempo, il campione osservato presenta complessivamente una consistente crescita del numero di addetti (145%) tra l'anno di costituzione 2020 ed il primo anno di attività (2021). Il numero di nuovi addetti si stabilizza negli anni successivi, con una crescita del 17% nel 2022 e una riduzione del 2% nel 2023, anno in cui il numero complessivo di addetti si attesta a 237.906 di cui il 32% indipendenti ed il 68% dipendenti, come riepilogato nella tabella 6.

Tabella 6 – Andamento della composizione del personale nel tempo

Anno	2020	2021	2022	2023
Personale indipendente	42.303	87.493	83.753	76.378
Personale dipendente	43.014	121.118	159.434	161.528
Totale personale	85.317	208.611	243.187	237.906
Crescita %		145%	17%	-2%

3.1.4 L'analisi territoriale delle imprese

L'analisi territoriale rappresenta un utile strumento per individuare geograficamente le aree che maggiormente hanno saputo sostenere la crescita e lo sviluppo di nuove realtà imprenditoriali femminili (Tab. 7).

Tabella 7 – Distribuzione geografica del campione

Regione	N°	%
Abruzzo	3.855	2,41%
Basilicata	1.482	0,93%
Calabria	3.016	1,89%
Campania	17.426	10,92%
Emilia Romagna	9.098	5,70%
Friuli Venezia Giulia	2.373	1,49%
Lazio	17.576	11,01%
Liguria	3.882	2,43%
Lombardia	22.056	13,82%
Marche	4.085	2,56%
Molise	922	0,58%
Piemonte	17.171	10,76%
Puglia	11.086	6,94%
Sardegna	4.506	2,82%
Sicilia	12.615	7,90%
Toscana	11.362	7,12%
Trentino Alto Adige	2.695	1,69%
Umbria	2.330	1,46%
Valle d'Aosta	292	0,18%
Veneto	11.776	7,38%
N.D.	27	0,02%
Totale	159.631	100,00%

Il nord Italia, contraddistinto dalla radicata cultura imprenditoriale, nonché dalla maggiore disponibilità di servizi e infrastrutture, risulta rappresentativo della maggiore frazione delle imprese in esame, pari al 43,44%. Invero, la Lombardia conta n. 22.056 startup femminili, seguita da Piemonte, Veneto e Emilia-Romagna rispettivamente con n. 17.171, n. 11.776 e n. 9.098. Altresì, le regioni settentrionali Liguria, Trentino-Alto Adige, Friuli-Venezia Giulia e Valle d'Aosta ammontano complessivamente al 5,79% del campione iniziale.

Le regioni componenti l'Italia centrale rappresentano cumulativamente il 24,56% delle imprese femminili analizzate, concentrate principalmente in Lazio (n. 17.576) e Toscana (n. 11.362). In via residuale si annoverano nuove aziende nelle

regioni Marche, Abruzzo e Umbria per un totale di n. 10.270 nuove aziende femminili, pari al 6,43% del totale.

L'Italia Meridionale si pone in posizione intermedia tra Italia centrale e insulare, individuando il 21,26% delle imprese femminili attenzionate. Tra queste, n. 28.512 si dividono tra Campania e Puglia, rispettivamente per n. 17.426 e n. 11.086, e le residuali tra Calabria, Basilicata e Molise per n. 3.016, n. 1.482 e n. 922.

Infine, la Sicilia e la Sardegna rappresentano complessivamente il 10,73% del campione, annoverando rispettivamente n. 12.615 e n. 4.506 startup femminili.

3.2 L'analisi economica e finanziaria del campione nel periodo 2020-2023

L'analisi economica e finanziaria del campione di startup femminili in oggetto è fondamentale per comprendere le dinamiche di crescita e sostenibilità di queste imprese. Essa permette di individuare punti di forza e debolezza nella gestione delle risorse e nelle strategie adottate. Analizzando i dati finanziari, in particolare relativi alle forme di indebitamento utilizzate, si può valutare l'efficacia dell'accesso al credito e la capacità di generare valore. Questa analisi descrittiva favorisce l'individuazione di barriere specifiche che le donne imprenditrici possono incontrare. Inoltre, supporta la definizione di politiche e interventi mirati per promuovere gli investimenti. Infine, contribuisce a sensibilizzare investitori e istituzioni sull'importanza del sostegno alle startup guidate da donne.

Nei paragrafi seguenti si analizzano gli investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali, il Patrimonio Net-

to e le forme d'indebitamento quali variabili fondamentali per comprendere il contributo delle nuove imprese femminili allo sviluppo economico territoriale. Altresì, appare evidente come il numero di osservazioni incluse nell'analisi economico finanziaria della popolazione di ricerca risulti marcatamente ristretto rispetto al campione complessivo. Tale differenza è principalmente ascrivibile all'esiguo numero di imprese sottostanti agli obblighi di tenuta e pubblicazione delle documentazioni contabili. Per tenere in considerazione tale fattore nell'analisi, ciascuna variabile è stata ponderata per il numero di osservazioni, al fine di ottenere i rispettivi valori medi annuali al fine di una corretta comparazione nel tempo.

3.2.1 Gli investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali

L'analisi degli investimenti in immobilizzazioni materiali e immateriali (tab. 8) consente di comprendere al meglio le strategie adottate per la crescita, nonché il grado di innovazione e dotazione tecnologica insite nel capitale investito. Le prime comprendono beni tangibili, acquisiti con finalità di un utilizzo durevole in azienda. D'altra parte, le immobilizzazioni immateriali a beni privi di consistenza fisica, ma con valore economico e benefici economici manifestati lungo un arco temporale comprendente più esercizi.

Il valore complessivo delle immobilizzazioni totali subisce un incremento durante il biennio 2021-2022 pari a +38,04%, ovvero un decremento durante il biennio 2022-2023 pari a -49,49%. Tale contrazione è principalmente ascrivibile al minor numero di imprese per cui tale campo risulta popolato nell'estrazione effettuata. Tuttavia, il valore medio delle immobilizzazioni totali garantisce un valore ponderato sulla

totalità delle rilevazioni effettuate. Invero, tale misura suggerisce una crescita degli investimenti effettuati in misura pari a +59,29%.

Il suddetto incremento è rilevato anche nei valori medi parziali relativi alle immobilizzazioni immateriali, materiali e finanziarie, rispettivamente crescenti per +33,01%, 34,13% e 74,12%.

Tabella 8 – Investimenti in immobilizzazioni

Anno	2021	2022	2023
Immobilizzazioni totali	1.445.368	1.995.182	1.007.790
Immobilizzazioni totali (n. Imprese)	11.949	11.094	3.518
Valore medio immobilizzazioni totali	120.961	179.843	286.467
Immobilizzazioni immateriali	172.958	209.369	91.364
Immobilizzazioni immateriali (n. Imprese)	9.343	8.940	2.933
Valore medio immobilizzazioni immateriali	18.512	23.419	31.150
Immobilizzazioni materiali	737.261	955.243	424.178
Immobilizzazioni materiali (n. Imprese)	8.035	8.651	2.864
Valore medio immobilizzazioni materiali	91.756	110.420	148.107
Immobilizzazioni finanziarie	535.455	830.554	492.248
Immobilizzazioni finanziarie (n. Imprese)	4.285	4.495	1.530
Valore medio immobilizzazioni finanziarie	124.960	184.773	321.731

Alla luce di ciò, si riscontra la crescente attenzione delle aziende femminili nate durante il COVID-19 rispetto agli investimenti in strumenti finanziari e rapporti creditizi orientati a sostenere l'attività dell'impresa nel lungo termine.

3.2.2 Il patrimonio netto

Le informazioni relative al patrimonio netto del campione di startup femminili sono cruciali per valutare la solidità finanziaria di queste imprese. Il patrimonio netto rappresenta, infatti, la ricchezza accumulata e la capacità di far fronte a eventuali perdite. Analizzarlo consente di capire il livello di autonomia finanziaria e il grado di dipendenza da finanziamenti esterni. L'analisi permette, inoltre, di ottenere indicazioni sulla fiducia degli investitori e dei soci nelle potenzialità del progetto imprenditoriale.

Questi dati sono utili per confrontare le performance tra diverse startup e settori. Infine, aiutano a orientare strategie di crescita e di accesso al credito più efficaci.

Il patrimonio netto del campione osservato mostra un valore complessivo che cresce da 51,6 milioni nel 2020 a 177,7 milioni nel 2022, per poi ridursi a 86,54 milioni nel 2023 (Tab. 9). Ciò è spiegato dalla riduzione del numero di imprese per le quali questo appare alimentato nell'estrazione effettuata. Eliminando tutte le imprese per cui il campo PN è uguale a zero, è possibile ricostruire il numero delle imprese da considerarsi attive a cui correlare il dato di Patrimonio. Ne consegue che il valore medio del PN del campione di start-up femminili osservato passa da 4,6 mila euro nel 2020 a 12,1 mila euro nel 2023 con una crescita del 161% in 4 anni.

Tabella 9 – Il patrimonio netto del campione osservato

Anno	2020	2021	2022	2023
Patrimonio netto "PN" (euro/migliaia)	51.688	121.368	177.728	86.540
Numero imprese	11.152	23.540	21.540	7.167
Valore medio "PN" (euro/migliaia)	4,6	5,2	8,3	12,1

Il dato conferma, però, una ridotta capitalizzazione delle start-up femminili, inferiore al valore medio delle start-up in generale. In particolare, il rapporto Infocamere relativo al 2022 segnala su un campione di oltre 1 milione di start-up un capitale medio sottoscritto di euro 73,26 mila.

I dati segnalano che le imprese femminili nate durante il COVID-19 ricorrono in maniera importante all'indebitamento con una potenziale e strutturale sotto-capitalizzazione rispetto ai fabbisogni funzionali ad un corretto processo di crescita.

3.2.3 L'indebitamento verso soci, banche ed altri finanziatori ed il rapporto d'indebitamento D/E

L'indebitamento di un'impresa fornisce una misura di affidamento sul capitale di terzi e, confrontato con il patrimonio netto, consente di valutare solidità e rischiosità, ovvero le modalità attraverso le quali la crescita è finanziata (Tab. 10).

Tabella 10 – Indebitamento del campione osservato

Anno	2021	2022	2023
Debiti v. Soci	235.026.085	327.946.254	164.322.696
N. Imprese	2.954	3.385	1.238
Debiti v. Soci valore medio	79.562	96.882	132.732
Debiti v. Banche	330.347.278	535.167.251	193.332.179
N. Imprese	2.183	2.932	1.156
Debiti v. Banche valore medio	151.327	182.526	167.242
Debiti v. Altri finanziatori	33.289.510	51.740.618	21.431.051
N. Imprese	1.129	1.434	564
Debiti v. Altri finanziatori valore medio	29.486	36.081	37.998

I debiti verso i soci rappresentano una forma di autofinanziamento esterno, poiché contratti in favore di coloro che detengono le quote della società. Il valore medio crescente fra il biennio 2021-2022 e 2022-2023 segnala un maggiore indebitamento medio nei confronti dei portatori di capitale di rischio a titolo di debiti finanziari.

I debiti verso banche rappresentano i finanziamenti ricevuti dagli istituti di credito e indicano quanto un'azienda è dipendente dal credito bancario. Nonostante il valore medio dei debiti finanziari abbia registrato un incremento durante il biennio 2021-2022, si rileva un successivo decremento durante il periodo 2022-2023, indicando una minore dipendenza delle imprese femminili analizzate dal capitale di credito.

I debiti verso altri finanziatori rappresentano una posta a carattere residuale contenente le fonti di capitale di terzi non provenienti dal circuito bancario, né dai portatori di capitale di rischio. Comprendono prestiti concessi da soggetti quali società finanziarie, enti pubblici, obbligazionisti (qualora l'impresa emetta obbligazioni) e altri intermediari creditizi.

L'analisi del valore medio evidenzia una dinamica crescente dei debiti verso altri finanziatori; ciononostante, il biennio 2022-2023 si contraddistingue per la sostanziale stabilità degli importi rilevati.

Il rapporto Debt/Equity costituisce un indicatore cardine dell'analisi finanziaria, in quanto esprime l'incidenza dell'indebitamento finanziario rispetto al patrimonio netto dell'impresa. Durante il triennio 2021-2023 l'indice evidenzia una dinamica decrescente dei debiti finanziari; ciononostante, il suo valore permane costantemente superiore a dieci volte il

patrimonio netto, segnalando un'elevata dipendenza da capitale di terzi.

3.3 La correlazione tra l'indice di resilienza IRER e la presenza di nuove imprese femminili

Dopo aver analizzato la struttura, la distribuzione e le caratteristiche economico-finanziarie delle imprese femminili nate nel periodo pandemico, questo paragrafo si propone di esplorare la relazione tra la resilienza economico-sociale dei territori e la natalità imprenditoriale femminile.

L'obiettivo è comprendere se, e in quale misura, la presenza di nuove imprese guidate da donne possa essere associata alla capacità dei sistemi regionali di reagire e adattarsi agli shock derivanti dalla crisi sanitaria ed economica del COVID-19. Per valutare tale relazione, l'analisi utilizza l'Indice di Resilienza Economica Regionale (IRER), sviluppato da Demoskopika, quale strumento sintetico per misurare la tenuta e la capacità di recupero dei contesti territoriali italiani. L'indice considera dimensioni economiche, occupazionali e sociali, consentendo di osservare le differenze regionali in termini di reattività e adattamento post-crisi.

Il paragrafo è articolato in tre sezioni principali. La sezione 3.3.1 viene illustrata la struttura e la logica costitutiva dell'indice IRER, chiarendone le finalità e i parametri utilizzati per la misurazione della resilienza territoriale. La sezione 3.3.2 descrive il background teorico e l'approccio metodologico adottato nello studio, specificando le ipotesi di ricerca, le variabili considerate e le tecniche statistiche impiegate per la correlazione tra IRER e natalità imprenditoriale femminile. Infine, la sezione 3.3.3 presenta le evidenze

empiriche emerse, offrendo una lettura comparativa dei risultati e discutendo le implicazioni che tali relazioni comportano in termini di politiche di sviluppo locale e di sostegno all'imprenditoria femminile.

Attraverso questa analisi, il capitolo mira a fornire una visione integrata del legame tra resilienza territoriale e imprenditorialità di genere, evidenziando come la nascita di nuove imprese femminili possa non solo riflettere la capacità adattiva dei sistemi locali, ma anche contribuire attivamente al rafforzamento della loro coesione economica e sociale.

3.3.1 L'indice di resilienza IREER e gli obiettivi dell'analisi

L'IREER (Indice di Resilienza Economica Regionale) è uno strumento elaborato da Demoskopika per valutare quanto efficacemente le diverse regioni italiane riescano a resistere e riprendersi da shock economici e sociali, come la pandemia di COVID-19 e la guerra in Ucraina. Misura la capacità di adattamento e la velocità di recupero dei sistemi economici territoriali, combinando sia indicatori economici sia sociali. L'indice si costruisce confrontando i dati di due anni consecutivi (nell'ultima edizione, 2023 rispetto al 2022) e prende in considerazione sei parametri chiave:

- prestiti alle imprese – capacità di mantenere o accedere al credito per sostenere attività produttive.
- natalità imprenditoriale – tasso di nuove imprese registrate, indicatore di vitalità economica.
- prestiti alle famiglie – misura della fiducia e della capacità di spesa delle famiglie.
- occupazione – variazione degli occupati a tempo pieno e parziale.

- persone a rischio di povertà o esclusione sociale – indicatore sociale fondamentale (tasso atrobe di eurostat).
- entrate tributarie ed extra-tributarie locali – risorse finanziarie degli enti territoriali.

Per combinare questi indicatori, Demoskopika utilizza il Mazziotta-Pareto Index (MPI), che standardizza i dati (media = 100) rendendoli comparabili e correggendo i valori con polarità opposta. Le regioni vengono, poi, classificate in quattro cluster di resilienza: alto, medio-alto, medio-basso e basso.

Nel 2023, le regioni con la resilienza più alta sono state Campania, Toscana, Puglia, Veneto e Sicilia. I risultati mostrano una “semi-resilienza” nazionale: alcuni progressi (più occupati, meno persone a rischio povertà) ma anche criticità (forte calo dei prestiti e contrazione delle entrate locali).

L'IRER è uno strumento utile per orientare politiche pubbliche, identificare aree prioritarie per investimenti e valutare l'impatto di strategie economiche regionali. In sintesi, l'IRER è un termometro della salute economico-sociale regionale e della capacità di affrontare crisi, utile ma da integrare con altre analisi per un quadro completo.

Nel presente paragrafo si intende correlare IRER al numero ed al Margine Operativo Lordo prodotto delle start-up femminili oggetto di analisi. Ciò significa valutare se e come l'imprenditoria femminile sia un motore di resilienza economica, permettendo di calibrare politiche regionali e nazionali verso una crescita più equilibrata e sostenibile.

In particolare, correlare l'IRER con il Margine Operativo Lordo (MOL) prodotto dalle start-up femminili può essere estremamente utile per:

- Capire la relazione tra resilienza territoriale e imprenditoria femminile. Un IREER alto indica capacità di ripresa e adattamento di un territorio. Se le regioni con IREER più elevato mostrano anche un MOL significativo nelle start-up femminili, si può ipotizzare che tali imprese siano un fattore attivo di resilienza.
- Individuare politiche di sostegno mirate. Analizzando la correlazione, le istituzioni possono identificare se il rafforzamento dell'imprenditoria femminile incide positivamente sull'IREER, e quindi destinare incentivi e programmi a queste realtà.
- Valutare l'efficacia degli investimenti pubblici e privati. Molti fondi, anche europei (es. PNRR), prevedono misure per la parità di genere e il supporto alle start-up. La correlazione IREER-MOL aiuta a capire se tali interventi producono benefici misurabili.
- Integrare indicatori economici e sociali. L'IREER già include variabili sociali (povertà, occupazione). Aggiungere il MOL delle start-up femminili arricchisce la lettura, mettendo in luce il ruolo dell'innovazione e della diversità imprenditoriale nella resilienza.

3.3.2 Background di ricerca e approccio metodologico utilizzato

La crisi economico-finanziaria, nonché sociale, causata dall'emergenza Coronavirus in Italia ha delineato l'esigenza di una ripresa generale del comparto economico italiano. Alla luce di ciò, l'imprenditorialità femminile rappresenta un'opportunità fondamentale per aumentare il benessere del popolo italiano. Secondo uno studio effettuato dal Laboratorio Futuro dell'Istituto Toniolo, ad oggi le donne risultano mediamente più istruite degli uomini, rappresentando il 60%

dei laureati a livello nazionale; ciononostante, continuano a essere considerate la componente più vulnerabile del mercato del lavoro (Ferrario & Profeta, 2020). Eventi avversi, quali il COVID-19, possono incidere negativamente sulle condizioni lavorative delle donne e, di conseguenza, ampliare le disparità di genere (ILO, 2021; Mazzucchelli, 2024). In tali situazioni caratterizzate da contingenze sfavorevoli, l'imprenditorialità può configurarsi come una potenziale rete di sicurezza per le donne negli anni futuri. In altri termini, coloro che, per diverse ragioni, si trovano costrette ad abbandonare l'occupazione o a fronteggiare condizioni socioeconomiche avverse, possono individuare nell'avvio di un'attività imprenditoriale un'opportunità di sostegno e resilienza (Mazzucchelli, 2024).

Al fine di valutare la relazione tra resilienza territoriale ed imprenditoria femminile sono state sviluppate le seguenti ipotesi di ricerca:

IP1. Dove nascono più imprese femminili aumenta la ricchezza regionale ed è migliore l'indice di resilienza IRER

IP2. Dove le nuove imprese femminili producono maggior ricchezza in termini di MOL è migliore la ricchezza regionale e l'indice di resilienza IRER

Per operare il confronto predetto e comprendere la relazione tra resilienza territoriale ed imprenditoria femminile, nel presente studio sono state adottate due principali metodologie. La prima consiste nell'analisi descrittiva dei dati raccolti, finalizzata a fornire una visione completa del campione

e a facilitare il confronto in relazione a diversi fattori inclusi nel modello (Senthilnathan, 2019). Ciò ha permesso all'intero studio di beneficiare di una comprensione sintetica della natura dei dati e del contesto in cui le variabili operano. Oltre all'analisi descrittiva, è stata impiegata la correlazione lineare per esplorare le associazioni lineari tra le variabili studiate, utilizzando il coefficiente di correlazione lineare semplice di Pearson (Senthilnathan, 2019). In tale modo, è stato possibile classificare il grado delle relazioni correlate in correlazioni positive, nulle o negative.

Per garantire una ricerca consistente nell'approccio metodologico, nonché nelle evidenze empiriche, sono state escluse dall'analisi le aziende femminili per cui sono state riscontrate informazioni geografiche incomplete o mancanti, a causa dell'impossibilità di assegnare le rispettive informazioni quantitative geografiche. Invero, la risultante popolazione di ricerca annovera un totale di 159.604 osservazioni.

Infine, le variabili qualitative afferenti all'area geografica delle imprese femminili esaminate sono state convertite in variabili quantitative assegnando il punteggio come riportato nella tabella a seguire.

3.3.3 Evidenze empiriche emerse

In merito alla prima ipotesi (*IP1: Dove nascono più imprese femminili aumenta la ricchezza regionale ed è migliore l'indice di resilienza IRER*), analizzando la matrice di correlazione è possibile isolare i coefficienti di Pearson relativi alle coppie di variabili, i quali mettono in luce il grado e la direzione della possibile relazione lineare. In primis, si può agevolmente notare l'assenza di forte correlazione lineare nel modello, la

quale sarebbe stata sottolineata da valori del coefficiente molto vicini a -1 o +1.

Esaminando la tabella in figura 1, si riscontra un basso, seppur positivo, indice di correlazione lineare fra il numero di nuove imprese femminili diviso per regione italiana e il reddito disponibile per nucleo familiare. Ciò suggerisce un'associazione positiva fra la ricchezza territoriale a disposizione delle famiglie italiane e la localizzazione delle startup analizzate; tuttavia, la debolezza di tale tendenza indica l'impossibilità di prevedere tale variabilità con precisione, in quanto gran parte della stessa non è spiegata dalla suddetta correlazione lineare.

In secondo luogo, si rilevano coefficienti di Pearson prossimi al valore di 0 per le relazioni fra il numero di startup femminili localizzate geograficamente e le metriche rappresentative della ricchezza regionale italiana, differenti dal reddito medio per nucleo familiare, quali tasso di occupazione femminile, variazione del Prodotto Interno Lordo regionale, tasso di disoccupazione e tasso di inattività. Tali valori potrebbero essere sintomatici di possibili relazioni non lineari, non rilevate dal coefficiente di Pearson.

Altresì, il coefficiente di Pearson fra il numero delle nuove imprese femminili e l'indice di resilienza economica regionale (IRER), pari a +0,38, suggerisce una moderata tendenza per le regioni maggiormente resilienti ad ospitare un maggior numero di nuove startup femminili. Tale relazione risulta abbastanza forte da escluderne la componente casuale, tuttavia, non tanto forte da spiegarne tutta la variabilità.

Alla luce di quanto emerso, il numero di nuove imprese femminili e la resilienza territoriale potrebbero essere fenomeni che si alimentano reciprocamente, in quanto una

maggiore imprenditorialità femminile rafforza la resilienza economica e sociale nelle dimensioni precedentemente citate, e viceversa. Invero, potrebbero esistere fattori di contesto non analizzati nel presente modello che concorrono alla spiegazione della variabilità delle variabili in esame, quali politiche pubbliche, accesso al credito, istruzione e cultura imprenditoriale locale.

Si può, dunque, affermare che esiste una tendenza per le aziende femminili a svilupparsi nelle aree caratterizzate da maggiore ricchezza territoriale dei nuclei familiari, nonché nelle regioni maggiormente resilienti a seguito della crisi socioeconomica derivante dall'emergenza Coronavirus. Particolarmente rilevante è la correlazione moderata tra il numero di nuove imprese femminili e l'indice di resilienza economica regionale (IRER), che evidenzia come regioni più resilienti tendano a ospitare un maggior numero di startup femminili, suggerendo un'interazione reciproca tra imprenditorialità femminile e resilienza territoriale.

Complessivamente, i risultati sottolineano la complessità dei fenomeni analizzati e la necessità di considerare fattori di contesto aggiuntivi, quali politiche pubbliche, accesso al credito, istruzione e cultura imprenditoriale locale, per comprendere pienamente le dinamiche tra imprenditorialità femminile e sviluppo regionale.

In merito alla seconda ipotesi (IP2. *Dove le nuove imprese femminili producono maggior ricchezza in termini di MOL è migliore la ricchezza regionale e l'indice di resilienza IRER*), dall'analisi della matrice di correlazione (Fig. 1) emergono i coefficienti di Pearson associati alle diverse coppie di variabili, i quali consentono di individuare sia l'intensità sia la

direzione della relazione lineare. In particolare, si osserva come nel modello non siano presenti correlazioni lineari tra la maggiore ricchezza prodotta dalle imprese e l'indice di resilienza regionale. Invero, i coefficienti di correlazione lineare sottolineano valori prossimi allo 0 suggerendola presenza di variabili che mediano le relazioni in esame, non comprese nel modello.

Tenendo in considerazione i valori annuali del Margine Operativo Lordo (MOL) medio, si può riscontrare una contenuta relazione positiva fra il MOL riferito all'esercizio 2021 e il tasso di occupazione femminile medio durante il periodo di riferimento. Altresì, si rileva una relazione negativa, seppur debole, fra il Margine Operativo Lordo all'anno 2021 ed il tasso di disoccupazione medio registrato durante il periodo, escludendo un rapporto di casualità fra le variabili.

In secondo luogo, si rileva una relazione positiva, seppur di entità moderata, tra il Margine Operativo Lordo medio registrato durante l'esercizio 2022 e l'indice di resilienza economica regionale (IRER), suggerendo che durante tale anno, i territori maggiormente resilienti hanno riscontrato tendenzialmente la presenza di aziende capaci di produrre maggiore ricchezza attraverso la gestione.

Infine, tenendo in considerazione il tasso di crescita del Margine Operativo Lordo medio durante il triennio 2021-2023, si può riscontrare una relazione debole e negativa con il tasso di occupazione femminile medio durante il periodo di riferimento, nonché debole e positiva con il tasso di inattività della popolazione. Tali affermazioni suggeriscono risultati in controtendenza rispetto a quanto riscontrato nei singoli periodi, mettendo in luce la complessità delle relazioni in questione, le quali potrebbero essere mediate da ulteriori

fattori esterni non considerati nella presente analisi, capaci di esercitare un'influenza significativa sulle coppie di variabili in esame.

Pertanto, l'analisi della correlazione tra le variabili economico-regionali evidenzia relazioni generalmente deboli o moderate, con segni sia positivi sia negativi a seconda del periodo e dell'indicatore considerato. Non emergono correlazioni lineari significative tra la ricchezza prodotta dalle imprese e l'indice di resilienza regionale, suggerendo la presenza di fattori mediatori non inclusi nel modello.

I valori annuali del Margine Operativo Lordo medio mostrano invece relazioni più evidenti: nel 2021, si osserva un legame positivo con l'occupazione femminile e negativo, seppur debole, con il tasso di disoccupazione, mentre nel 2022 il MOL medio risulta moderatamente correlato con l'indice di resilienza economica regionale. Infine, l'analisi della crescita del MOL durante triennio 2021-2023 evidenzia relazioni deboli e talvolta contrapposte con i tassi di occupazione e inattività femminile, confermando la complessità dei fenomeni e l'influenza di ulteriori fattori esterni non considerati nel modello.

Complessivamente, i risultati sottolineano come le dinamiche tra performance economica delle imprese e indicatori socioeconomici regionali siano multifattoriali e difficilmente descrivibili attraverso relazioni lineari semplici.

Figura 1 – Analisi di correlazione

[illegible]

4. Un'indagine empirica sulle imprenditrici italiane nel periodo pandemico

di *Claudia Covucci, Alessandra Micozzi*

4.1 Introduzione all'indagine

Il secondo capitolo ha offerto una ricognizione dettagliata delle imprese femminili costituite in Italia nel biennio pandemico 2020-2021, con particolare attenzione alle caratteristiche settoriali, giuridiche e territoriali. Tale analisi ha consentito di delineare un primo quadro strutturale ed economico-finanziario, utile a comprendere la portata della nascita di nuove imprese a conduzione femminile in un contesto di forte discontinuità come quello determinato dal COVID-19.

Tuttavia, i dati quantitativi estratti dal Registro delle Imprese, pur essenziali, non esauriscono la comprensione delle dinamiche sottostanti alla natalità imprenditoriale femminile. Rimangono infatti aperte domande cruciali sulle motivazioni che hanno spinto molte donne ad avviare un'impresa proprio in un periodo di crisi, sugli ostacoli incontrati nelle fasi iniziali, sulle strategie di adattamento messe in atto e sul ruolo delle reti relazionali e istituzionali nel sostenere – o limitare – tali percorsi.

Per approfondire questi aspetti, si è ritenuto necessario integrare l'analisi descrittiva del campione con un'indagine di natura empirica, condotta direttamente sulle imprenditrici che hanno fondato la propria attività durante la pandemia. Tale indagine si inserisce all'interno del progetto PRIN

“Entrepreneurial ecosystem and business registration during the COVID-19 pandemic: a focus on female entrepreneur”, coordinato dall’Universitas Mercatorum e dall’Università Politecnica delle Marche, e rappresenta un tassello fondamentale per la comprensione delle dinamiche microfondative dell’imprenditoria femminile in Italia in un periodo di shock esogeno.

4.2 Disegno della ricerca e metodologia adottata

La rilevazione empirica è stata progettata con l’obiettivo di cogliere in profondità le esperienze delle imprenditrici, adottando un approccio misto che combina la robustezza quantitativa con la sensibilità qualitativa tipica delle indagini esplorative.

La base campionaria di riferimento è costituita dalle 159.813 imprese femminili nate in Italia tra il 2020 e il 2021, identificate grazie all’estrazione effettuata da Infocamere su richiesta di Universitas Mercatorum (cfr. Cap. 3). All’interno di questo universo, è stato selezionato un sotto-campione di 201 imprenditrici, individuate mediante criteri di rappresentatività territoriale, settoriale e dimensionale. Tale selezione ha permesso di mantenere un equilibrio tra le diverse tipologie di attività economiche, includendo sia imprese individuali sia società di persone e di capitali, nonché realtà operanti nei settori più colpiti dalla crisi (come commercio e servizi alla persona) e in quelli più resilienti o in crescita (come digitale e servizi professionali).

Lo strumento principale di raccolta dati è stato un questionario strutturato, somministrato mediante interviste telefoniche assistite da computer (CATI). La rilevazione è stata

condotta nel periodo gennaio-marzo 2025 da una società specializzata in indagini demoscopiche incaricata dal team di ricerca.

Il questionario è stato organizzato in 40 domande, suddivise in cinque sezioni principali:

- profilo socio-demografico dell'imprenditrice;
- caratteristiche dell'impresa (settore, forma giuridica, dimensione, modalità di costituzione);
- motivazioni e barriere all'avvio dell'attività;
- relazioni e reti di supporto (familiari, sociali, istituzionali, associative);
- impatto del COVID-19 e prospettive future.

Le tipologie di quesiti formulati erano varie: domande chiuse a scelta multipla per garantire comparabilità statistica; scale Likert a 5 punti per misurare percezioni, atteggiamenti e livello di fiducia; domande aperte per permettere alle intervistate di esprimere con le proprie parole esperienze, difficoltà e strategie di risposta.

La struttura del questionario riflette, dunque, una logica sequenziale: dalla ricostruzione del profilo dell'imprenditrice e della sua impresa, alla rilevazione delle condizioni di contesto e delle sfide incontrate, fino all'analisi delle strategie di resilienza e delle percezioni soggettive rispetto al futuro. Questa impostazione metodologica ha consentito di integrare i dati quantitativi con le percezioni qualitative, restituendo un quadro complessivo che non si limita alla fotografia dei numeri, ma prova a dare voce alle imprenditrici, ai loro bisogni, alle loro strategie e alle loro aspettative.

4.3. Risultati del survey: profilo delle imprese e delle imprenditrici

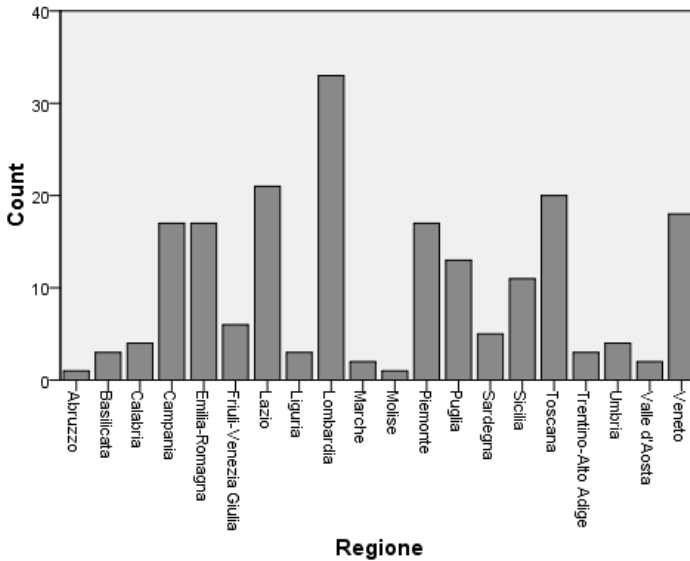
La presentazione dei risultati del survey si articola lungo più dimensioni, al fine di restituire un quadro complessivo e multilivello dell'imprenditoria femminile italiana durante il periodo pandemico. In un primo momento, l'attenzione è posta sulle caratteristiche strutturali delle imprese rispondenti, considerando distribuzione geografica, dimensioni economiche e occupazionali, nonché le forme giuridiche adottate. Successivamente, l'analisi si concentra sul profilo socio-demografico e professionale delle imprenditrici, per poi approfondire le motivazioni alla base dell'avvio d'impresa e le strategie di conciliazione vita-lavoro. Ampio spazio è dedicato anche alla rilevazione delle barriere e delle discriminazioni percepite, elementi cruciali per comprendere i vincoli culturali e istituzionali entro cui operano le imprenditrici. Infine, vengono esaminate le conseguenze della pandemia, con particolare attenzione alle capacità di adattamento, innovazione e resilienza che hanno permesso a molte iniziative di sopravvivere e, in alcuni casi, di rinnovarsi nonostante il contesto avverso.

4.3.1 Distribuzione, scala e configurazioni: la mappa strutturale delle imprese osservate

L'analisi delle imprese coinvolte nel campione evidenzia innanzitutto una distribuzione geografica variegata, che riflette la diffusione delle iniziative imprenditoriali lungo l'intero territorio nazionale (Fig. 1). La Lombardia si conferma l'area più rappresentata, con il 16,4% delle imprese, seguita dal Lazio (10,4%), dalla Toscana (10%) e dal Veneto (9%).

Campania, Piemonte ed Emilia-Romagna raggiungono ciascuna l'8,5%, mentre regioni a minore densità imprenditoriale, come Molise, Abruzzo o Valle d'Aosta, incidono per appena lo 0,5-1% del totale.

Figura 1 – Distribuzione geografica a livello regionale

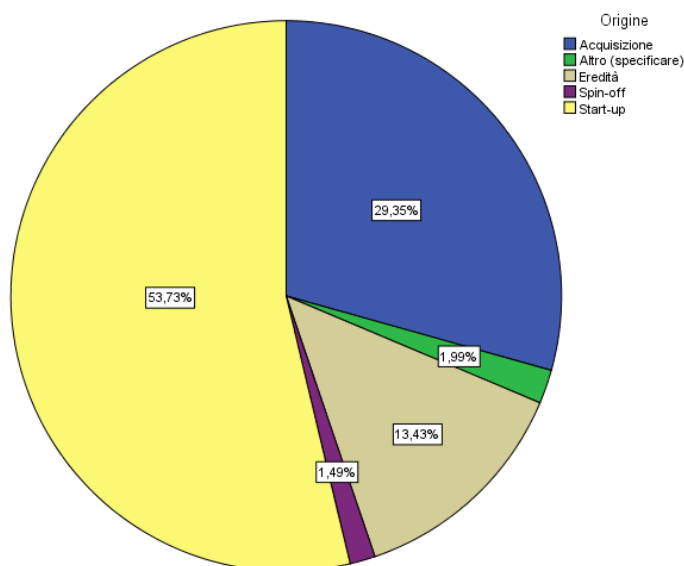


Questa distribuzione non soltanto restituisce un'immagine della vivacità imprenditoriale delle diverse aree, ma segnala anche la centralità di alcuni territori, tradizionalmente più dinamici, che continuano a concentrare buona parte delle iniziative.

La maggioranza delle unità è stata fondata come start-up (53,7%), mentre il 29,4% è stato acquisito e il 13,4% è frutto di eredità (Fig. 2). Casi di spin-off sono marginali (1,5%). Le specificazioni fornite in 'altro' includono riferimenti a con-

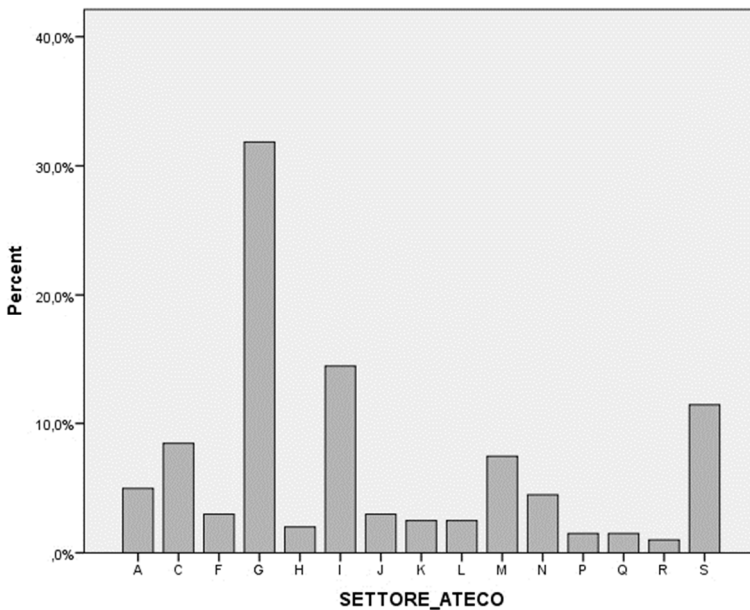
corsi, bandi o aperture con partita IVA, che arricchiscono il quadro dei canali di avvio.

Figura 2 – Modalità di costituzione delle imprese



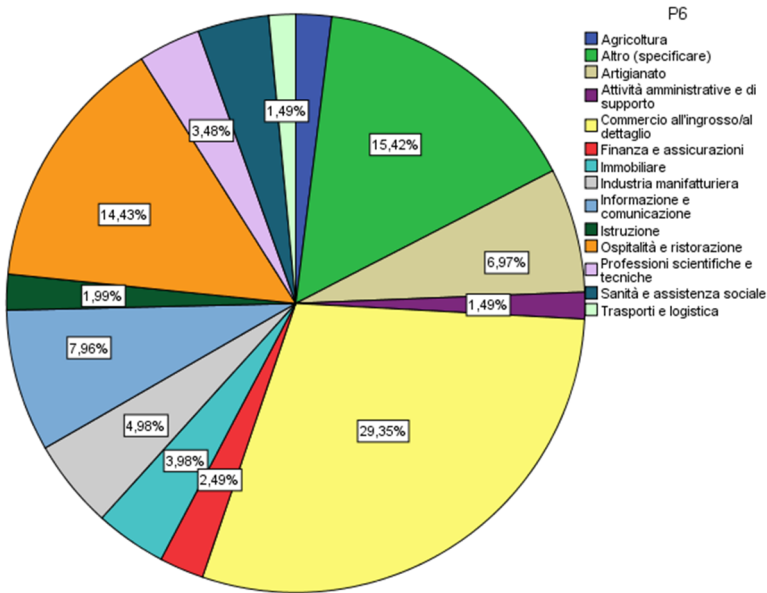
Con riferimento alla distribuzione settoriale (ATECO) (Fig. 3), le imprese appartengono a una varietà di comparti produttivi, con una prevalenza nel commercio (G, 31,8%), seguito dai servizi di alloggio e ristorazione (I, 14,4%) e dalle altre attività di servizi (S, 11,4%). Quote minori riguardano invece l'agricoltura (A, 5,0%), le costruzioni (F, 3,0%) e le attività manifatturiere (C, 8,5%). Questa distribuzione riflette una forte concentrazione nei comparti terziari, tipica della struttura imprenditoriale italiana.

Figura 3 – Distribuzione settoriale



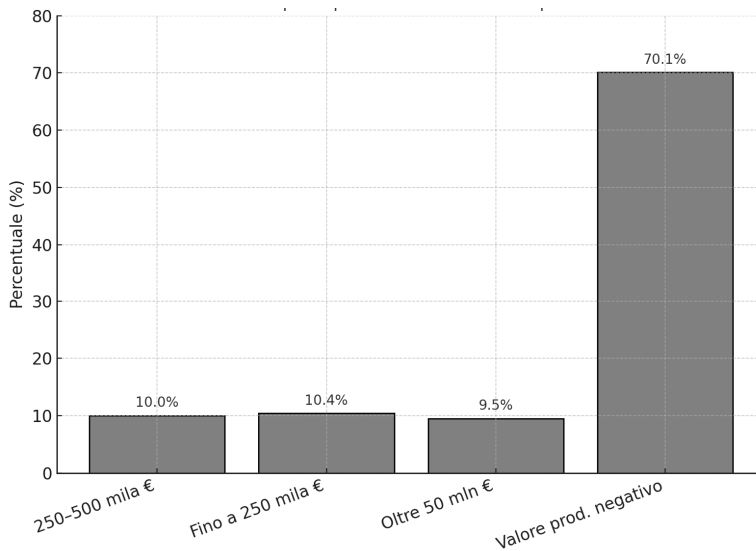
Tale concentrazione è confermata dalla domanda specifica sul settore di attività svolta (Fig. 4), con prevalenza del commercio al dettaglio e all'ingrosso (29,4%), seguito da ospitalità e ristorazione (14,4%) e informazione e comunicazione (8%). Le attività artigianali rappresentano il 7%, mentre comparti come la manifattura (5%), la sanità (4%) o le professioni scientifiche e tecniche (3,5%) hanno un peso minore. La categoria "altro" (15,4%) è piuttosto ampia e, secondo le specificazioni fornite attraverso la risposta aperta, include attività legate al benessere, alla consulenza, all'estetica, alla meccanica e ai servizi turistici, delineando una certa diversificazione imprenditoriale.

Figura 4 – Settore di attività



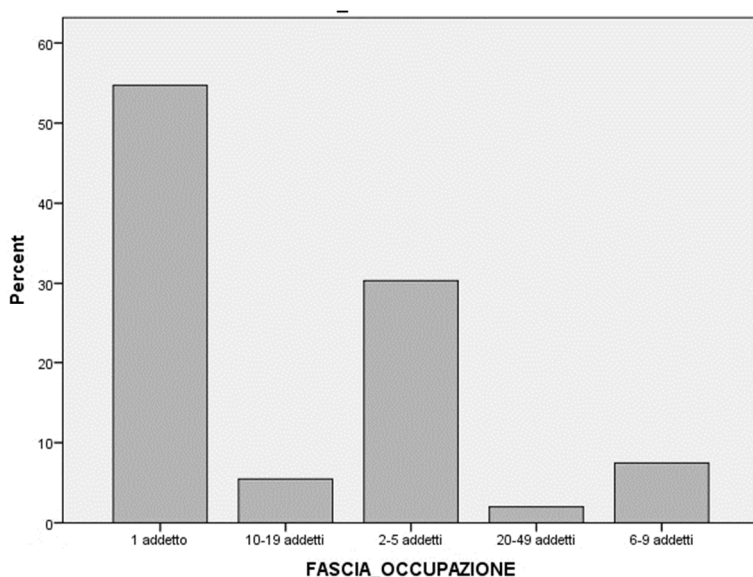
Se si guarda alla fascia di produzione dichiarata (Fig. 5), emerge un quadro complesso: il 70,1% delle imprese segnala un valore di produzione negativo, mentre solo il 10,4% rientra nella fascia fino a 250 mila euro e un ulteriore 10% in quella 250-500 mila. Le realtà con un volume superiore ai 50 milioni rappresentano appena il 9,5% del campione. Questo dato, se da un lato può sembrare preoccupante, dall'altro riflette la natura spesso fragile e sperimentale di molte nuove iniziative imprenditoriali, soprattutto nei primi anni di attività. È un elemento che si connette direttamente alla sostenibilità economica delle imprese e che suggerisce la necessità di strumenti di supporto mirati, per accompagnare queste realtà verso un consolidamento più stabile.

Figura 5 - Distribuzione per fascia di valore della produzione dichiarata



Il quadro occupazionale (Fig. 6) appare coerente con quanto emerso sulla produzione: la maggioranza assoluta delle imprese (54,7%) è costituita da realtà con un solo addetto, mentre il 30,3% si colloca nella fascia 2-5 addetti. Solo una quota molto ridotta, pari al 2%, supera i 20 addetti. Questi dati confermano che il tessuto imprenditoriale osservato è prevalentemente costituito da microimprese, spesso fondate e gestite da singoli individui o da piccoli gruppi, e che solo in rarissimi casi riesce a scalare verso dimensioni più strutturate. Ciò pone un interrogativo sulla capacità di queste imprese di generare occupazione stabile e di crescere nel medio periodo, soprattutto se si considera la forte concentrazione nelle fasce più basse.

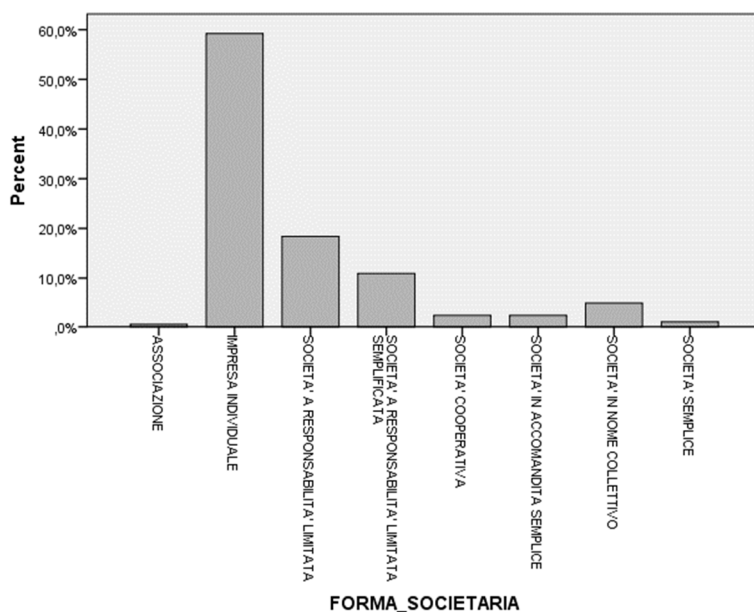
Figura 6 – Fascia di occupazione



La forma giuridica (Fig. 7) scelta dalle imprese è un altro indicatore importante per comprendere il loro posizionamento strategico. Più della metà del campione (59,2%) si identifica come impresa individuale, mentre il 18,4% ha optato per la società a responsabilità limitata, a cui si affianca un ulteriore 10,9% nella versione semplificata. Forme collettive come le società cooperative (2,5%), le società in accomandita semplice (2,5%) o le società in nome collettivo (5%) risultano minoritarie, e appena lo 0,5% si costituisce come associazione.

Questo orientamento verso modelli più “leggeri” e a basso investimento iniziale riflette non solo la dimensione ridotta delle imprese, ma anche la ricerca di flessibilità e la necessità di ridurre i rischi connessi a iniziative spesso avviate in contesti incerti o con risorse limitate.

Figura 7 – Forma societaria



4.3.2 Profilo socio-demografico e professionale

La fotografia del tessuto imprenditoriale acquista ulteriore profondità quando la si collega al profilo socio-demografico e professionale delle imprenditrici coinvolte.

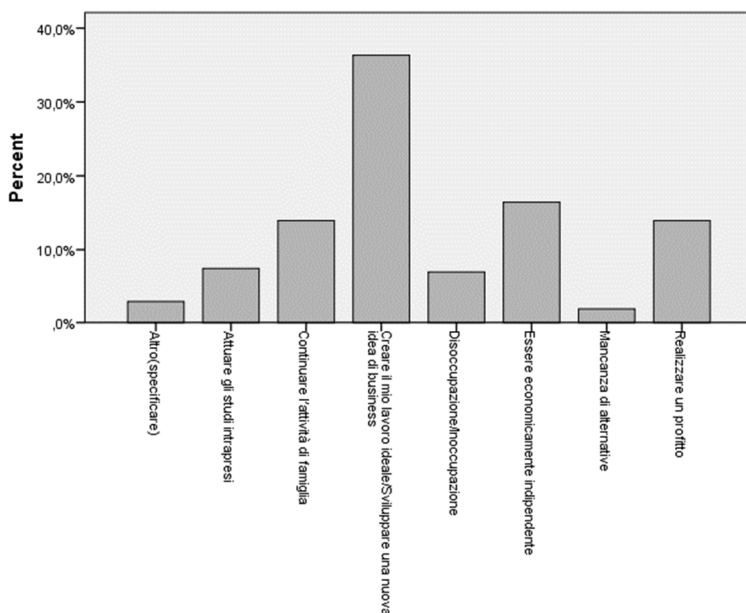
Le imprenditrici coinvolte appartengono a fasce d'età diversificate, con una prevalenza di donne tra i 35 e i 54 anni, che rappresentano il 63,1% del campione (il 30,8% tra 35 e 44 anni e il 32,3% tra 45 e 54 anni). Questa è una fase della vita caratterizzata da un duplice impegno: consolidare la carriera e, spesso, gestire responsabilità familiari. Lo stato civile e il livello di istruzione restituiscono un quadro in cui la maggioranza delle intervistate è sposata (43,3%) o convive con un

partner (17,4%), e possiede titoli medio-alti, fino alla laurea magistrale e al dottorato. In particolare, il 60,2% ha un diploma di maturità, mentre il 14,9% ha una laurea di primo livello e il 14,4% una laurea di secondo livello. Questo dato suggerisce che l'imprenditoria femminile, almeno in questa coorte, è fortemente ancorata a capitale umano qualificato.

4.3.3 Motivazioni, autoefficacia e reti

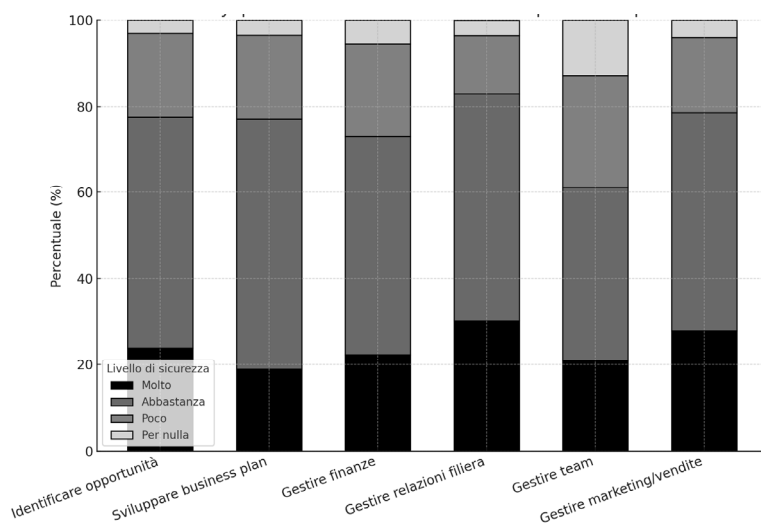
Le motivazioni che spingono ad avviare un'impresa (Fig. 8) oscillano tra la ricerca di indipendenza economica (16,4%), la volontà di realizzare un progetto personale o di business (36,3%) e, in alcuni casi, la necessità di reagire a disoccupazione o mancanza di alternative (9%).

Figura 8 – Le motivazioni all'avvio di impresa



Questo aspetto si lega alla percezione delle proprie capacità: circa l'84% delle intervistate si è dichiarata abbastanza o molto sicura di sé, con un 23,4% che si definisce "molto sicura". Tuttavia, riconoscono difficoltà specifiche in competenze tecniche come finanza o business planning (Fig. 9).

Figura 9 – Percezione di sicurezza nelle competenze imprenditoriali (self-efficacy)

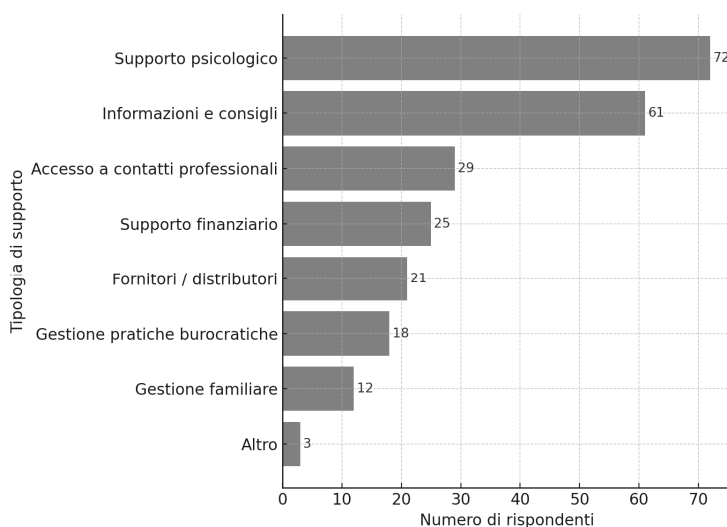


Le difficoltà di avvio (Fig. 10) confermano che l'accesso al credito (11,4%), la burocrazia (24,9%) e la ricerca di clienti (12,9%) rappresentano ostacoli ricorrenti.

Tuttavia, molte donne hanno potuto capitalizzare esperienze precedenti come dipendenti privati/freelance (73,6%), sviluppando così reti di contatti e maggiore fiducia nelle proprie capacità (Fig. 11).

Non a caso, la disponibilità a chiedere aiuto emerge come un fattore abilitante, con quasi un terzo del campione (31,8%) che si dichiara “molto a suo agio” nel chiedere aiuto. Il ruolo delle reti personali e professionali, infatti, è stato giudicato “fondamentale” dal 30,3% delle imprenditrici. Il supporto si manifesta non solo in termini finanziari o informativi (11,4% ha ricevuto consigli utili), ma anche come incoraggiamento psicologico, fondamentale per il 20,9% delle intervistate, spesso determinante nei primi passi imprenditoriali (Fig. 12).

Figura 12 – Forme di supporto ricevuto dal network personale

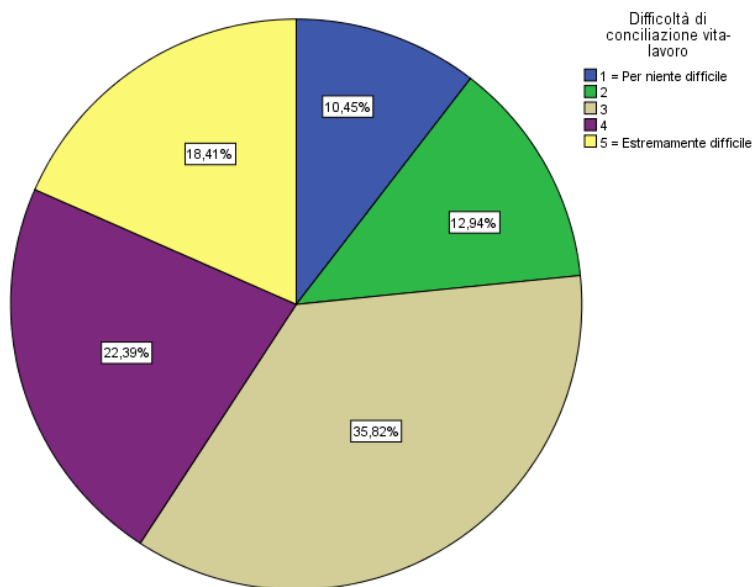


4.3.4 Conciliazione vita-lavoro e salute

L’equilibrio tra vita lavorativa e familiare rimane una sfida cruciale. Il 32,8% delle imprenditrici dedica tra le 41 e le 50 ore settimanali all’attività, e un ulteriore 32,8% dedica tra le 11 e le 20 ore settimanali alla famiglia, riducendo inevita-

bilmente il tempo destinato alla famiglia. La difficoltà di conciliazione (Fig. 13) è percepita come elevata o estremamente elevata dal 40,8% delle intervistate, e nelle risposte in merito alle principali difficoltà che incontra nel tentativo di conciliare le esigenze lavorative con quelle familiari emergono sintomi di stress (10,4%), sensi di colpa (4%) e fatica a “staccare” dal lavoro (13,4%).

Figura 13 – Difficoltà percepita nella conciliazione vita privata - lavoro



Queste tensioni non restano senza conseguenze: una quota significativa (61,2%) segnala problemi di salute legati all’ansia (7,5%), all’insonnia (4%) o addirittura al burnout (0,5%), anche se il 38,8% non ha mai sofferto di problemi di salute per questo motivo. Le domande su questo tema hanno

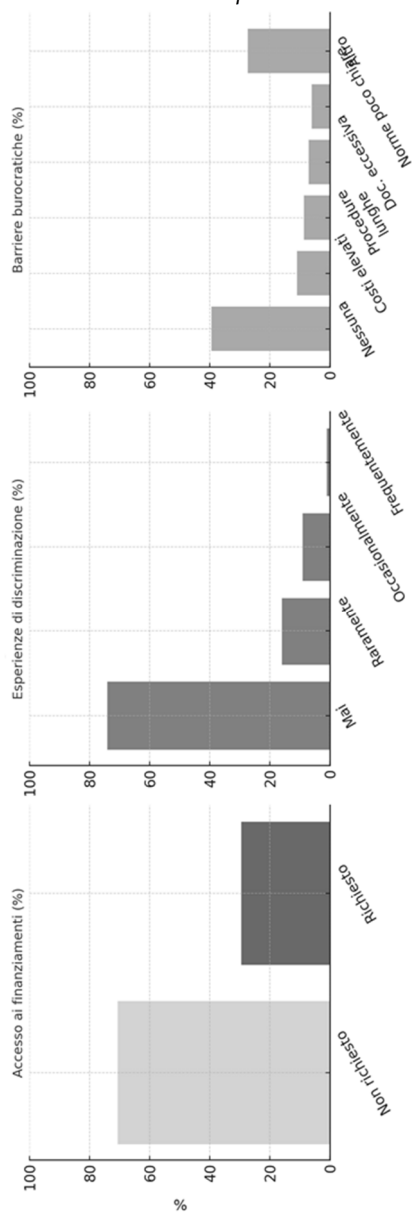
dunque un rilievo particolare, perché permettono di mettere in luce il costo invisibile dell'imprenditoria femminile: non solo economico, ma anche fisico ed emotivo, spesso aggravato dalla carenza di servizi di supporto familiare e sociale.

4.3.5 Finanza, barriere istituzionali e discriminazioni

Passando all'analisi delle barriere percepite come ostacolo all'avvio di una nuova impresa (Fig. 14), il nodo dell'accesso al credito, pur costituendo un tradizionale punto di fragilità per l'imprenditoria femminile, appare in questo campione meno critico del previsto. La maggioranza assoluta delle intervistate (70,6%) non ha infatti ritenuto necessario ricorrere a finanziamenti esterni nella fase di avvio dell'impresa, segnalando una certa autosufficienza finanziaria iniziale e la capacità di sostenere l'avvio con risorse proprie o familiari. Tra coloro che hanno richiesto un sostegno economico (29,4%), una parte non trascurabile – oltre il 14% – ha dichiarato di non aver incontrato particolari difficoltà nell'accesso al credito, ridimensionando così l'idea di un ostacolo generalizzato. Le difficoltà riportate dalle altre imprenditrici riguardano in prevalenza la richiesta di garanzie, le procedure burocratiche complesse e, più in generale, la scarsa fiducia da parte degli istituti bancari.

Il quadro delle barriere si arricchisce considerando anche il tema delle discriminazioni di genere. Sebbene la maggioranza delle rispondenti (74,1%) abbia dichiarato di non aver subito discriminazioni, quasi un quarto del campione riporta di averle vissute, seppur con frequenza diversa: il 15,9% raramente, il 9% occasionalmente e l'1% frequentemente. Si tratta di esperienze che, pur non maggioritarie, indicano la persistenza di ostacoli legati a stereotipi e atteggiamenti

Figura 14 – Barriere all'avvio di impresa



sessisti, alla sottovalutazione delle capacità imprenditoriali femminili e, in alcuni casi, all'esclusione da reti di supporto prevalentemente maschili. Questi elementi, sommati, delineano un terreno culturale ancora non del tutto neutro rispetto al genere. Accanto a questi fattori, emergono con forza le barriere burocratiche, che rappresentano il maggior livello di complessità per le imprenditrici. Se da un lato il 39,3% dichiara di non aver incontrato particolari ostacoli, dall'altro le risposte confermano criticità note e diffuse: i costi elevati (10,9%), le procedure lunghe e complesse (8,5%), la richiesta di documentazione eccessiva (7,0%) e la mancanza di chiarezza normativa (6,0%) risultano tra i problemi più citati, talvolta associati a difficoltà di comunicazione con le pubbliche amministrazioni. Questi dati evidenziano come, oltre ai vincoli economici e culturali, siano gli assetti istituzionali e regolatori a incidere sul clima complessivo di avvio e gestione d'impresa.

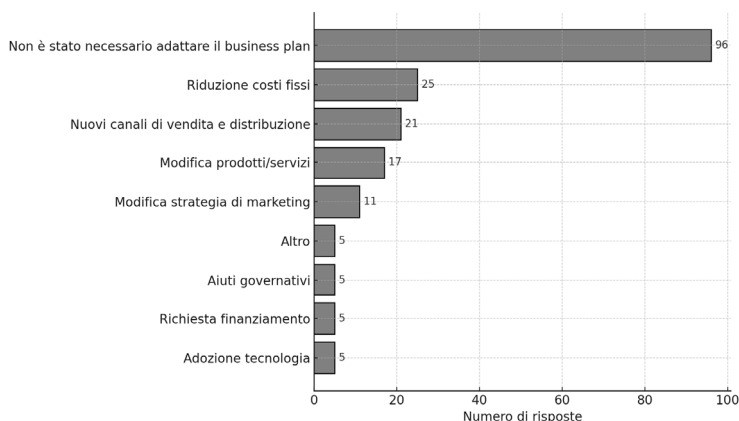
Non sorprende, in questo contesto, che l'utilizzo di misure o incentivi specifici per l'imprenditoria femminile rimanga limitato. La discrepanza tra la disponibilità di politiche e la loro percezione da parte delle imprenditrici segnala non solo problemi di accessibilità, ma anche una scarsa efficacia delle misure esistenti nel rispondere ai bisogni concreti. Nel complesso, l'immagine che emerge è quella di un ecosistema imprenditoriale in cui la forza dell'autofinanziamento attenua alcune criticità storiche, ma in cui permangono barriere burocratiche e culturali che richiedono un'azione più mirata delle politiche pubbliche.

4.3.6 Impatto della pandemia e adattamento

La sezione finale del questionario rivela l'effetto dirompente del COVID-19. Molte imprese avevano già un business

plan formalizzato (46,3%) e quasi la metà delle rispondenti (47,8%) non ha ritenuto necessario modificarlo. Tra coloro che hanno invece apportato adattamenti (Fig. 15), le strategie più frequenti hanno riguardato la riduzione dei costi fissi (12,4%), l'adozione di nuovi canali di vendita e distribuzione (10,4%), la modifica dei prodotti o servizi per rispondere alle nuove esigenze del mercato (8,5%) e il riposizionamento delle strategie di marketing (5,5%).

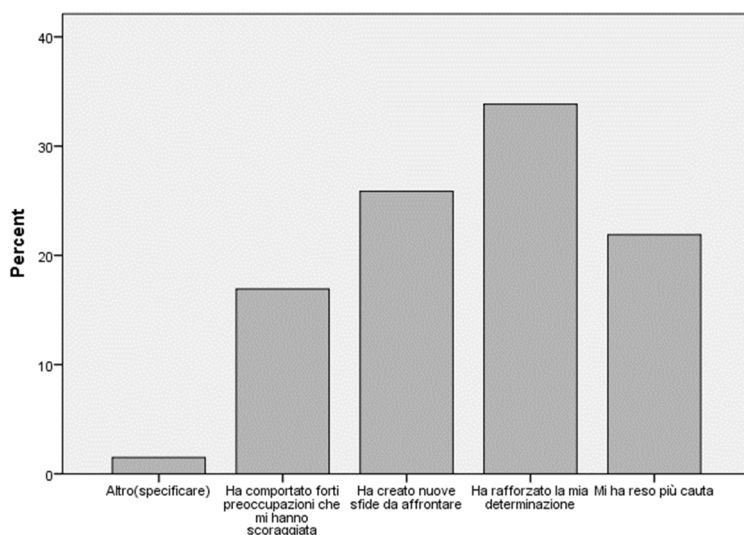
Figura 15 – Adattamenti del business plan alle conseguenze della pandemia



Alcune hanno, inoltre, incrementato l'uso delle tecnologie, chiesto finanziamenti o fatto ricorso ad aiuti governativi, segnalando risposte diversificate ma accomunate dalla necessità di reagire a condizioni eccezionali. L'impatto della crisi sanitaria è stato eterogeneo: se per molte ha significato ritardi e cali di fatturato, per altre ha rappresentato un'occasione di innovazione e accelerazione dei processi di digitalizzazione.

La pandemia ha anche influito sull'attitudine personale (Fig. 16), rafforzando la determinazione di alcune ma generando cautela o preoccupazione in altre.

Figura 16 – L'influenza della pandemia sull'attitudine imprenditoriale



Le misure adottate (Fig. 17) – dallo smart working all'incremento dell'uso di tecnologie digitali – hanno rappresentato una palestra forzata di resilienza, anche se il supporto finanziario – pubblico o privato – ricevuto (Fig. 18) e la valutazione delle politiche pubbliche adottate dal governo (Fig. 19) rimangono segnati da una percezione di insufficienza.

Figura 17 – Misure adottate per fronteggiare le restrizioni causate dalla pandemia

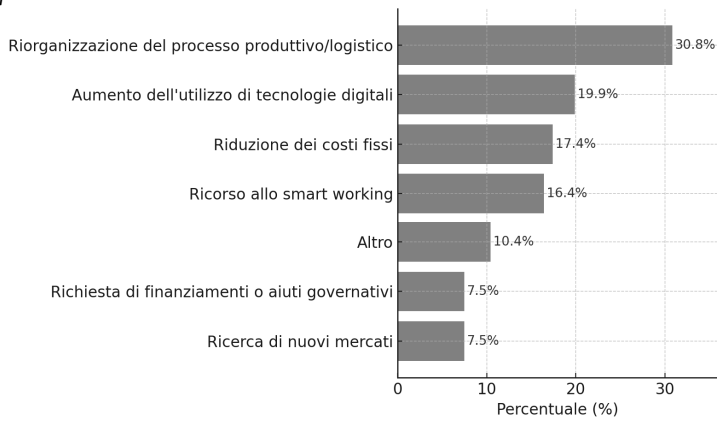


Figura 18 – Supporti pubblici/privati ricevuti per fronteggiare l'emergenza pandemica

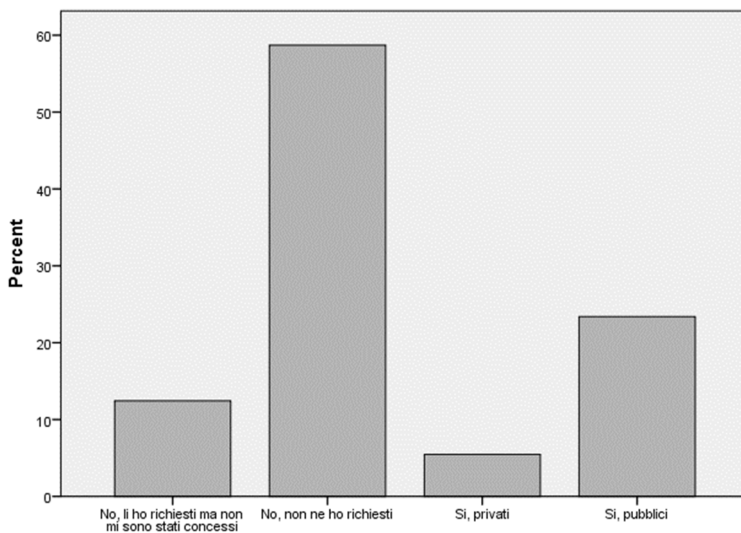
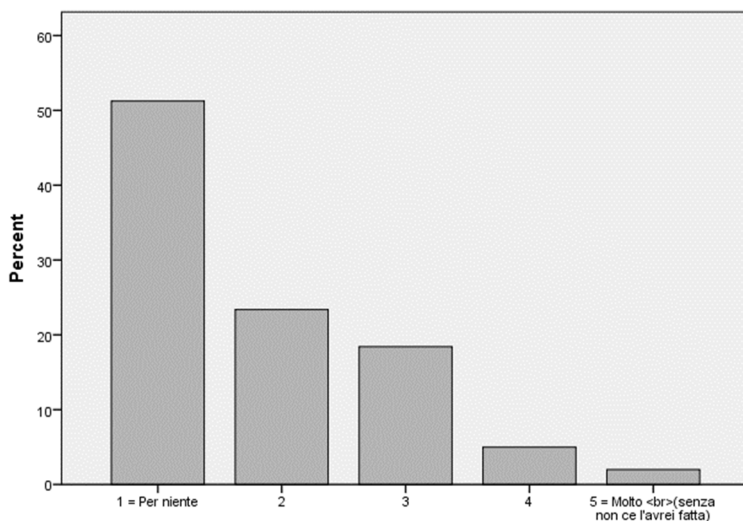


Figura 19 – Utilità percepita delle misure adottate dal governo per supportare le imprese durante la pandemia



4.4. Tra vulnerabilità e innovazione: una lettura complessiva dell'ecosistema imprenditoriale femminile italiano

L'analisi complessiva del campione mette in luce come l'imprenditoria femminile italiana non possa essere interpretata esclusivamente attraverso indicatori economici o demografici, ma richieda una lettura multilivello, che integri struttura, capitale umano, reti sociali, contesto istituzionale e capacità di adattamento a shock esterni. Le microimprese femminili, predominanti nel campione, costituiscono il tessuto centrale dell'ecosistema imprenditoriale osservato. La loro prevalenza, spesso in forme individuali o societarie leggere, indica un approccio pragmatico alla gestione del rischio:

avviare un'impresa con risorse ridotte, in contesti incerti, permette flessibilità ma limita al contempo le possibilità di scala, di generazione di occupazione stabile e di sviluppo di strategie strutturate a lungo termine. Questo dualismo tra agilità e vulnerabilità economica costituisce un tratto distintivo dell'imprenditoria femminile, suggerendo che la resilienza non è soltanto un attributo individuale, ma anche un meccanismo di compensazione rispetto ai vincoli strutturali.

Il profilo socio-demografico e professionale delle imprenditrici conferma il ruolo determinante del capitale umano qualificato. La concentrazione in fasce d'età 35-54 anni, in corrispondenza di fasi di vita caratterizzate da responsabilità familiari e professionali, mette in luce la complessità dei percorsi imprenditoriali femminili: l'iniziativa non è un atto isolato, ma un progetto che si intreccia con esigenze personali e sociali. La disponibilità di competenze elevate e di esperienze pregresse come dipendenti o freelance rappresenta un fattore abilitante, capace di generare fiducia nelle proprie capacità, reti di contatti e strumenti cognitivi per affrontare la complessità del mercato. Tuttavia, la predominanza di microimprese a basso fatturato segnala come il capitale umano da solo non sia sufficiente a garantire la sostenibilità economica delle iniziative: occorrono condizioni esterne favorevoli e strumenti mirati di supporto.

In questo contesto, le reti informali e il capitale sociale assumono un ruolo cruciale. Le reti personali e professionali non solo facilitano l'accesso a conoscenze, opportunità e consigli operativi, ma costituiscono anche un sostegno psicologico ed emotivo fondamentale per affrontare incertezze, difficoltà burocratiche e ostacoli culturali. In molti casi, queste reti rappresentano un vero e proprio ecosistema parallelo,

capace di compensare le carenze del supporto istituzionale e di creare margini di manovra per imprenditrici che operano in contesti limitati o discriminatori. La capacità di attivare e valorizzare queste reti è un elemento che distingue le imprese più resilienti da quelle più vulnerabili, suggerendo che la dimensione relazionale, spesso invisibile nelle statistiche tradizionali, è un vero e proprio asset competitivo.

Le barriere di genere, pur non risultando maggioritarie nel campione, rivelano la persistenza di un terreno culturale non del tutto neutro, in cui stereotipi e atteggiamenti sessisti continuano a limitare la piena valorizzazione delle competenze femminili. Queste dinamiche, unite alla diffidenza ancora presente in parte del sistema finanziario e all'accesso non sempre agevole a reti di supporto e mentoring, configurano ostacoli che vanno oltre le difficoltà economiche e burocratiche, incidendo direttamente sulle possibilità di crescita delle imprese guidate da donne. In tale contesto, la pandemia ha amplificato queste dinamiche, agendo come un catalizzatore che ha messo in evidenza sia le fragilità strutturali sia le capacità adattive delle imprenditrici. Le imprese che hanno saputo riorganizzare processi, canali di vendita e strategie di marketing mostrano una notevole capacità di innovazione adattiva, mentre altre hanno subito rallentamenti significativi, sottolineando la dipendenza dalle condizioni territoriali, dal contesto istituzionale e dalla solidità delle reti di supporto. In altre parole, la crisi sanitaria ha evidenziato che la resilienza non è distribuita uniformemente e dipende fortemente da un intreccio complesso di fattori individuali, sociali e strutturali.

4.4.1. Implicazioni per le policy

L'insieme di questi elementi suggerisce che le politiche pubbliche destinate a supportare l'imprenditoria femminile devono andare ben oltre strumenti finanziari o incentivi generici. È necessario un approccio integrato che affronti le debolezze strutturali, culturali e relazionali dell'ecosistema:

1. Accesso al credito e supporto finanziario mirato. Le politiche devono semplificare procedure, ridurre requisiti di garanzia e sviluppare strumenti dedicati alle microimprese, capaci di sostenere sia la fase di avvio sia il consolidamento. La disponibilità di capitale deve essere accompagnata da mentoring finanziario e supporto alla pianificazione strategica.
2. Reti e capitale sociale formalizzato. L'esperienza mostra che le reti informali sono decisive. Le policy potrebbero favorire network professionali strutturati per donne imprenditrici, incubatori dedicati e programmi di mentoring, integrando supporto tecnico, strategico ed emotivo. Questo contribuirebbe a trasferire in maniera sistematica le leve di resilienza che oggi sono prevalentemente individuali.
3. Riconoscimento della dimensione socio-emotiva. I dati evidenziano il costo fisico e psicologico dell'imprenditoria femminile. Politiche di welfare imprenditoriale, con supporto alla conciliazione vita-lavoro, servizi di assistenza familiare, coaching e interventi sulla salute mentale, sarebbero strumenti innovativi per rendere sostenibile l'impegno imprenditoriale nel medio-lungo periodo.
4. Contrasto a discriminazioni e barriere culturali. Interventi mirati per aumentare la partecipazione femminile in reti di supporto, programmi di sensibilizzazione per

istituzioni finanziarie e imprese, e incentivi per l'adozione di pratiche inclusive sono essenziali per ridurre le barriere simboliche e strutturali che oggi limitano la crescita e la scala delle imprese guidate da donne.

5. Promozione dell'innovazione adattiva. La pandemia ha dimostrato come le crisi possano essere terreno fertile per l'innovazione. Le policy dovrebbero incentivare strumenti di formazione continua, digitalizzazione e sperimentazione, creando ambienti che valorizzino la creatività adattiva e la capacità di trasformare gli shock in opportunità di sviluppo.

In sintesi, l'indagine svolta mostra un ecosistema imprenditoriale italiano complesso e stratificato, in cui le microimprese femminili si muovono tra vincoli strutturali, culturali e istituzionali. La burocrazia, le difficoltà di accesso al credito e le persistenti discriminazioni di genere hanno spesso limitato le possibilità di azione delle imprenditrici, imponendo un contesto frammentato e non sempre favorevole. Tuttavia, la capacità delle donne di attivare reti informali, di valorizzare competenze acquisite e di adattarsi rapidamente a shock esterni come la pandemia dimostra che la resilienza individuale può generare innovazione e creare nuove traiettorie di crescita anche in situazioni di grande incertezza.

Questa duplice natura – fragilità strutturale e dinamismo individuale – mette in luce un punto cruciale: il potenziale dell'imprenditoria femminile non è pienamente espresso perché troppo spesso resta ancorato alla capacità di resistere e reinventarsi personalmente, anziché a un sistema di supporto stabile e inclusivo. Le policy future hanno dunque l'opportunità e la responsabilità di trasformare la resilienza

individuale in un vantaggio strutturale per l'intero ecosistema. Ciò implica interventi multidimensionali: semplificazione burocratica, facilitazione dell'accesso al credito, creazione di strumenti specifici per le microimprese femminili, promozione di reti professionali inclusive e riconoscimento del capitale sociale come leva strategica di crescita.

In definitiva, l'imprenditoria femminile italiana emerge come un laboratorio di innovazione e di coraggio, capace di prosperare anche in terreni apparentemente aridi. Il compito delle istituzioni e delle politiche pubbliche è quello di irrigare questo terreno, trasformando la creatività e la resilienza delle singole imprenditrici in capacità sistemica, in grado di generare sviluppo economico sostenibile, occupazione qualificata e un impatto sociale duraturo. Solo così l'ecosistema potrà diventare non solo inclusivo e coeso, ma anche capace di valorizzare pienamente il talento, l'iniziativa e il potenziale trasformativo dell'imprenditoria femminile.

Conclusioni

Il percorso sviluppato in questo volume restituisce un'immagine sfaccettata dell'imprenditoria femminile italiana, non come nicchia residuale dell'economia, ma come lente privilegiata per leggere le trasformazioni — e le persistenti asimmetrie — che attraversano i sistemi imprenditoriali contemporanei. Le evidenze raccolte, lette nel contesto della pandemia e dell'accelerazione digitale, mostrano che l'imprenditoria femminile si colloca oggi al crocevia tra due traiettorie: quella della vulnerabilità e quella dell'innovazione.

La prima è radicata in vincoli strutturali e culturali che continuano a definire le opportunità e i limiti dell'azione economica delle donne. Il divario nell'accesso al credito, la persistenza di reti professionali a dominanza maschile, il peso sproporzionato delle responsabilità familiari e la difficoltà di conciliazione restano elementi che delimitano gli spazi di autonomia e crescita. Queste barriere non si presentano più in forme esplicite, ma si traducono in dinamiche sottili di esclusione, nei meccanismi di selezione del rischio, nei processi decisionali delle istituzioni finanziarie e nella configurazione stessa degli ecosistemi territoriali.

La seconda traiettoria, tuttavia, è segnata da una progressiva ridefinizione delle pratiche imprenditoriali e delle

identità professionali femminili. La crisi pandemica, pur drammatica, ha innescato un processo di riconfigurazione: la digitalizzazione, le nuove forme di lavoro ibrido, l'emergere di settori a bassa soglia di accesso tecnologico hanno aperto spazi inediti per modelli imprenditoriali più flessibili e auto-gestiti. Le imprenditrici italiane hanno dimostrato una notevole capacità di apprendimento, adattamento e innovazione, non tanto per la disponibilità di risorse materiali, quanto per la capacità di mobilitare capitale umano, sociale e simbolico.

Questa resilienza, tuttavia, non può essere romanticamente interpretata come virtù intrinseca: essa rivela piuttosto la mancanza di un'infrastruttura sistemica capace di sostenere in modo equo la partecipazione economica femminile. L'imprenditoria femminile italiana continua a poggiare in larga misura su strategie individuali di compensazione e non su condizioni di parità strutturale. In altre parole, la resilienza supplisce all'assenza di politiche efficaci, ma non la risolve.

Il passaggio cruciale, emerso trasversalmente nei risultati del volume, riguarda dunque la necessità di spostare il baricentro dell'analisi e dell'azione: dall'imprenditrice come individuo eccezionale, capace di superare ostacoli, all'ecosistema come architettura collettiva che può generare o frenare opportunità. Ciò implica una ridefinizione del concetto stesso di empowerment economico, che non può ridursi a una dimensione soggettiva di autodeterminazione, ma deve essere inteso come capacità abilitata da contesti inclusivi, da regole accessibili, da reti paritarie e da un'equa distribuzione delle risorse.

In questa prospettiva, il contributo dell'imprenditoria femminile assume una valenza politica e sociale, oltre che

economica. Le imprese guidate da donne non solo creano valore produttivo, ma agiscono come laboratori di innovazione sociale, sperimentando modelli organizzativi basati su cooperazione, sostenibilità e impatto territoriale. Esse sfidano implicitamente le logiche tradizionali di competitività e crescita lineare, introducendo metriche alternative di successo fondate su equilibrio, comunità e continuità.

Le conclusioni del volume portano dunque a una riflessione più ampia sul significato stesso di sviluppo imprenditoriale. Se l'imprenditoria maschile è stata storicamente letta in termini di espansione, profitto e rischio, quella femminile suggerisce un paradigma diverso: un'imprenditorialità relazionale, orientata alla connessione, alla responsabilità e alla sostenibilità. Non si tratta di una contrapposizione di genere, ma del riconoscimento di una diversa cultura economica, che può rappresentare un correttivo necessario in un sistema ancora dominato da modelli poco inclusivi e poco resilienti.

Ciò che emerge con forza è che la piena valorizzazione dell'imprenditoria femminile non è solo una questione di equità, ma una condizione di efficienza sistemica: un ecosistema che esclude o sottoutilizza metà del proprio capitale umano si priva di una risorsa strategica per l'innovazione, la sostenibilità e la coesione sociale.

In conclusione, questo volume invita a superare una lettura meramente descrittiva dell'imprenditoria femminile e a riconoscerla come terreno di osservazione privilegiato per ripensare le forme stesse del fare impresa. Le imprenditrici italiane, nella loro pluralità di esperienze, rappresentano una frontiera del cambiamento economico e culturale: non una categoria "da sostenere", ma una leva trasformativa

capace di ridefinire il significato dell'impresa nel XXI secolo
— più aperta, sostenibile e consapevole del proprio impatto
sociale.

Riferimenti bibliografici e sitografici

- AA.VV. (2003), *La parità dei sessi nella rappresentanza politica*, a cura di R. Bin, G. Brunelli, A. Pugiotto, P. Veronesi, Giappichelli, Torino.
- AA.VV. (2024), *Cambiamento climatico, sostenibilità e rapporti civili. Atti del 17° Convegno Nazionale, 11-12-13 gennaio 2024*, Università di Roma La Sapienza, ESI, Napoli.
- AA.VV. (2025), *L'attivazione imprenditoriale in Italia. Rapporto GEM 2024-2025*, a cura di A. Micozzi, FrancoAngeli, Milano.
- Abbate T., Accordino P., Coppolino R., & La Rocca E. T. (2021), Pivoting in innovative startups during the COVID-19 pandemic. *Knowledge-economy-society*, 133.
- Acemoglu D., & Robinson J. A. (2012), *Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty*, Crown Business.
- Ács Z. J., Estrin S., Mickiewicz T., & Szerb L. (2014), The global entrepreneurship index (GEINDEX). *Global Entrepreneurship and Development Institute*.
- Afshan G., Shahid S., & Tunio M. N. (2021), Learning experiences of women entrepreneurs amidst COVID-19. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 13(2), 162-186.
- Ahl H. (2006), Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(5), 595-621.
- Ahl H., Berglund K., Pettersson K., & Tillmar M. (2024), Women's contributions to rural development: implications for entrepreneurship policy. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 30(7), 1652-1677.

- Albanese A. (2008), *Contratto mercato responsabilità*, Jovene, Napoli.
- Albanese A. (2018), *Do Some Business Relationship Fall within the Scope of the Principles of Life Time Contracts*, Embedding the Principles of Life Time Contracts. A Research Agenda for Contract Law, ed. by Ratti, Eleven International Publishing, Chicago.
- Albanese A. (2021), *Buona fede contratto legge*, Eur. dir. priv.
- Albi P. (2008), *Adempimento di sicurezza e tutela della persona*, Art. 2087, Comm. Schlesinger-Busnelli, Giuffrè, Milano.
- Alpa G. (1993), *Status e capacità. La costruzione giuridica delle differenze individuali*, Laterza, Roma-Bari.
- Alpa G. (2022), *Solidarietà. Un principio normativo*, Il Mulino, Bologna.
- Anzak S., Sultana A., & Zeeshan M. (2023), Digital Technologies: Enabling Environment for Women Entrepreneurs. *Russian Law Journal*, 11(5S), 567-579.
- Arenius P., & Minniti M. (2005), Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24(3), 233-247.
- Ascani A., Faggian A., & Montresor S. (2021), The geography of COVID-19 and the structure of local economies: The case of Italy. *Journal of Regional Science*, 61(2), 407-441.
- Audretsch D. B., Kuratko D. F., & Link A. N. (2015), Making sense of the elusive paradigm of entrepreneurship. *Small business economics*, 45(4), 703-712.
- Autio E., Nambisan S., Thomas L. D. W., & Wright M. (2018), Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72-95.
- Barbera M. (1991), *Discriminazioni ed uguaglianza nel rapporto di lavoro*, Giuffrè, Milano.
- Barbera M. (2007), Il nuovo diritto antidiscriminatorio: innovazione e continuità. In M. Barbera *Il nuovo diritto antidiscriminatorio. Il quadro comunitario e nazionale*, XIX-XLVI, Giuffrè, Milano.
- Barbero D. (1956), I diritti della famiglia nel matrimonio. *JUS Rivista di scienze giuridiche*, VII(1), 54-74.
- Barcellona M. (2008), *Il danno non patrimoniale*, Giuffrè, Milano.

- Barcellona P. (1981), *Famiglia (dir. civ.)*, Enc. dir., XXXI, Giuffrè, Milano.
- Barile P. (1967), *L'eguaglianza morale e giuridica dei coniugi nella giurisprudenza costituzionale*, Scritti di diritto Costituzionale, Cedam, Padova.
- Benatti F. (1960), Osservazioni in tema di «doveri di protezione», *Riv. trim. dir. proc. civ.*
- Benatti F. (2021), *La culpa in contrahendo da Rudolf Jhering ai giorni nostri (impressioni e sensazioni)*, Banca borsa tit. cred.
- Betti E. (1953), *Teoria generale delle obbligazioni*, I. *Prolegomeni: funzione economico-sociale dei rapporti d'obbligazione*, Giuffrè, Milano.
- Bloom N., Fletcher R. S., & Yeh E. (2021), *The impact of COVID-19 on US firms* (No. w28314). National Bureau of Economic Research.
- Bonardi O. (2006), *Le clausole di non regresso e il divieto di discriminazione per motivi di età secondo la Corte di Giustizia*, RIDL.
- Borelli S. (2007), *Principi di non discriminazione e frammentazione del lavoro*, Giappichelli, Torino.
- Borelli S. (2024), La certificazione di parità di genere e la standardizzazione delle fonti del diritto del lavoro. *Genere, diversità, discriminazioni tra società e istituzioni. Prospettive di ricerca e politiche trasformative*, *Diritto e Società*, 1-2, numero speciale, 349-360.
- Boschma R. (2015), Towards an evolutionary perspective on regional resilience. *Regional Studies*, 49(5), 733-751.
- Brush C., Greene P., Balachandra L., & Davis A. (2018), The gender gap in venture capital-progress, problems, and perspectives. *Venture Capital*, 20(2), 115-136.
- Calafà L. (2006), Clausole di non regresso e divieti di discriminazione per età: il caso Mangold e i limiti alla discrezionalità del legislatore nazionale in materia di lavoro. *Riv. giur. Lav.*, 205-232.
- Capolupo N. (2023), The Italian Startup Ecosystem. In *Entrepreneurial Learning Evolutions in Startup Hubs: A Post-Pandemic Perspective for Lean Organizations*, Emerald Publishing Limited, Leeds.

- Cartabia (2003), *Il principio della parità tra uomini e donne nell'art. 117, co. 7, La repubblica delle autonomie*, a cura di T. Groppi e M. Olivetti, Giappichelli, Torino.
- Carter S., & Marlow S. (2006), Female entrepreneurship: theoretical perspectives and empirical evidence. In *Female Entrepreneurship*, Routledge, Londra.
- Casadio P., Lo Conte M., Neri A. (2008), *Balancing work and family in Italy: New mothers' employment decisions after childbirth*, Banca d'Italia. Temi di discussione. (Working Papers), 684.
- Castronovo C. (1990), *Obblighi di protezione*, Enc. giur., XXI.
- Castronovo C. (2006), *Danno alla persona nel rapporto di lavoro*, Eur. dir. priv.
- Castronovo C. (2018), *Responsabilità civile*, Giuffré Francis Lefebvre, Milano.
- Castronovo C. (2021), *Il diritto italiano delle obbligazioni dal codice civile del 1942 a oggi. Profili di una evoluzione*, Eur. dir. priv.
- Caves R. E. (1998), Industrial organization and new findings on the turnover and mobility of firms. *Journal of Economic Literature*, 36(4), 1947-1982.
- Cerrato S.A. (2022), *Appunti per una «via italiana» all'ESG. L'impresa «costituzionalmente solidale» (anche alla luce dei «nuovi» artt. 9 e 41, comma 3, Cost.)*, An. giur. econ.
- Ciucciovino S. (2025), *La certificazione della parità di genere e la nuova prospettiva delle politiche aziendali gender oriented*, S. Ciucciovino, M. Giovannone (a cura di), Dimensioni e questioni della disuguaglianza di genere, Roma TrE-Press, Roma.
- Corrias M. (2008), *Sicurezza e obblighi del lavoratore*, Giappichelli, Torino.
- Costa S., De Santis S., & Monducci R. (2022), Reacting to the COVID-19 crisis: State, strategies and perspectives of Italian firms. *Rivista di statistica ufficiale/Review of official statistics*, 1, 73-107.
- Covucci C., Sica G., & Micozzi A. (2025), *L'impresa al femminile: dall'imprenditorialità all'empowerment per l'innovazione*, FrancoAngeli, Milano.

- Cukrowska-Torzewska E. & Lovasz A. (2020), *The role of parenthood in shaping the gender wage gap – A comparative analysis of 26 European countries*, Social Science Research.
- De Vita L., & Errico E. (2024), Italian women entrepreneurs during the COVID-19 pandemic: striving for a collective response through female employer and business membership organizations. In *Women's Entrepreneurship in a Turbulent Era*, Edward Elgar Publishing, Leeds.
- Del Punta R. (2006), Diritti della persona e contratto di lavoro. *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, Fascicolo 2, 1000-1074.
- Del Punta R. (2022), *Diritto del lavoro*, XIV ed., Giuffré-Francis LeFebvre, Milano.
- Delmar F., & Holmquist C. (2004), *Women entrepreneurship: Issues and policies*, OECD, Parigi.
- di Majo Giaquinto A. (1967), *L'esecuzione del contratto*, Giuffré, Milano.
- Fairlie R. (2020), The impact of COVID-19 on small business owners: Evidence from the first three months after widespread social-distancing restrictions. *Journal of Economics & Management Strategy*, 29(4), 727-740.
- Feng Z., & Savani K. (2020), Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home. *Gender in Management: An International Journal*, 35(7/8), 719-736.
- Folke C. (2006), Resilience: The emergence of a perspective for social-ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16(3), 253-267.
- Fossen F. M., & Sorgner A. (2021), Digitalization of work and entry into entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 125, 548-563.
- Fritscha M., Grevea M., & Wyrwicha M. (2021), The COVID-19 pandemic and entrepreneurship in Germany. *Фопсаüm*, 15(4 (eng)), 42-51.

- GEM, Global Entrepreneurship Monitor (2021a), 2020/2021 Global Report. Disponibile al link: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20202021-global-report>
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor (2021b), *Women's Entrepreneurship 2020/21: Thriving through crisis* (GEM special report). Global Entrepreneurship Monitor. Disponibile al link: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2020-21-womens-entrepreneurship>
- Ghera F. (2003), *Il principio di eguaglianza nella Costituzione italiana e nel diritto comunitario*, Cedam, Padova.
- Giubboni S. (2003), *Diritti sociali e mercato. La dimensione sociale europea*, Il Mulino, Bologna.
- Giugni G. (1979), *Diritto del lavoro (voce per un'enciclopedia)*, Lavoro Legge contratti, Il Mulino, Bologna.
- Gagnoli E. (2007), *L'obbligo di sicurezza e la responsabilità del datore di lavoro*, Lavoro subordinato, II. *Rapporto individuale di lavoro: costituzione e svolgimento*, a cura di F. Carinci, Tratt. Bessone, XXIV, Giappichelli, Torino.
- Hamilton J. D. (1983), Oil and the macroeconomy since World War II. *Journal of Political Economy*, 91(2), 228-248.
- Holling C. S. (1973), Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1-23.
- International Labour Organization, ILO (2021), *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. Eighth edition. Updated estimates and analysis*. Disponibile al link: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_824092.pdf.
- International Labour Organization, ILO (2023), *Spotlight on Work Statistics n. 12*. Disponibile al link: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_870519.pdf.
- Isenberg D. J. (2010), How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40-50.

- Iuliani (2018), *Obblighi strumentali e azione di adempimento*, Giuffrè-Francis Lefebvre, Milano.
- Izzi D. (2024), *Lavoro e strumenti di contrasto al gender gap nell'era della transizione digitale*, P. Albi (a cura di), *Il diritto del lavoro nell'era delle transizioni*, Pacini Giuridica, Pisa.
- Ji W. (2023, April 5), China's new business registrations rose after zero-Covid, but boosting 'vitality' of national economy will take time *South China Morning Post*. Disponibile al link: <https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/3216004/chinas-new-business-registrations-rose-after-zero-covid-boosting-vitality-national-economy-will-take>
- Joshi H., Bryson A., Wilkinson D. & Ward K. (2021), *The gender gap in wages over the life course: Evidence from a British cohort born in 1958*, Gender, Work & Organization.
- Li N., & Abdullah M. Y. (2024), Innovation and Risk-Taking in Small and Medium Enterprises (SMEs): How Cultural and Environmental Factors Influence Business Growth in China. *Uniglobal Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 376-386.
- Libertini M. (2013), Economia sociale di mercato e responsabilità sociale dell'impresa. *Rivista Orizzonti del Diritto Commerciale*, Fascicolo 3.
- Libertini M. (2023), Gestione "sostenibile" delle imprese e limiti alla discrezionalità imprenditoriale. *Contratto e Impresa*, 39(1), 54-87.
- Lundvall B. Å. (1992), *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*, Vol. 242, Pinter Publishers, Londra.
- Maffei D. (2011), *Discriminazione (dir. priv.)*, Enc. dir., Annali, IV, Giuffrè Francis Lefebvre, Milano.
- Martin R. (2012), Regional economic resilience, hysteresis and recessionary shocks. *Journal of Economic Geography*, 12(1), 1-32. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbr019>
- Mason C., & Brown R. (2014), *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. Final Report to OECD, Paris.

- Mazzamuto S. (2003), *Una rilettura del mobbing: obbligo di protezione e condotte plurime d'inadempimento*, Eur. dir. priv.
- Mazzamuto S. (2011), *La responsabilità contrattuale in senso debole*, Eur. dir. priv.
- Mazzucchelli S. (2024), *Introduzione*, Id., Imprenditoria femminile. Cultura, relazioni, complessità e nuove prospettive nell'era post-pandemica, FrancoAngeli, Milano.
- Mazzucchelli S., Donato S., Bosoni L. (2020), *L'intreccio invisibile tra le relazioni familiari e lavorative*, C. Manzi, S. Mazzucchelli (a cura di), *Famiglia e lavoro: intrecci possibili*, Vita & Pensiero, Milano.
- Meil G. (2013), European men's use of parental leave and their involvement in child care and housework. *Journal of Comparative Family Studies*, 44(5), 557-570.
- Mengoni L. (1954), Obbligazioni di «risultato» e obbligazioni di «mezzi» (Studio critico), *Scritti*, II. *Obbligazioni e negozio*, a cura di C. Castronovo, A. Albanese e A. Nicolussi, Giuffré, Milano, 2011.
- Mengoni L. (1963), *Forma giuridica e materia economica*, in *Diritto e valori*, Il Mulino, Bologna, 1985.
- Mengoni L. (1965), *Il contratto di lavoro nel diritto italiano*, in *Il contratto di lavoro nel diritto dei paesi membri della C.E.C.A.*, a cura di G. Bolt, G. Vamerlynk, P. Horion, A. Kayser, M.G. Levenbach e L. Mengoni, Giuffré, Milano.
- Mengoni L. (1982a), *La tutela giuridica della vita materiale nelle varie età dell'uomo*, Id., *Diritto e valori*, Il Mulino, Bologna, 1985.
- Mengoni L. (1982b), *L'enciclica «Laborem exercens» e la cultura industriale*, Id., *Diritto e valori*, Il Mulino, Bologna, 1985.
- Mengoni L. (1990), *L'influenza del diritto del lavoro sul diritto civile*. *Giornale di Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali*, 6.
- Mengoni L. (1998), *Fondata sul lavoro: la repubblica tra diritti inviolabili e doveri inderogabili di solidarietà*. *JUS Rivista di scienze giuridiche*, Fascicolo 1, 45-50.

- Mengoni L. (2000), *Il contratto individuale di lavoro*, in *Il contratto di lavoro*, a cura di M. Napoli, Vita e Pensiero, Milano, 2004.
- Minniti M., Arenius P. & Langowitz N. (2004), *Global Entrepreneurship Monitor, 2004 Report on Women and Entrepreneurship*. Disponibile al link: https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-en-paper-gem-2004-report-on-women-and-entrepreneurship-2005_0.pdf
- Montanari B. (1979), *Teoria e prassi nelle dottrine gius-sindacali*, Giuffrè, Milano.
- Napoli M. (1980), *La stabilità reale del rapporto di lavoro*, FrancoAngeli, Milano.
- Napoli M. (2010), *Lo Statuto dei lavoratori ha quarant'anni e li porta bene*, *Diritto del lavoro. In trasformazione* (2010-2014), Giapichelli, Torino 2014.
- Nicolussi A. (2011), *Autonomia privata e diritti della persona*, Enc. dir., Annali, IV.
- Nicolussi A. (2015), *Obblighi di protezione*, Enc. dir. Annali, VIII, Giuffrè-Francis Lefebvre, Milano.
- Nicolussi A. (2024), *Responsabilità da contatto sociale qualificato*, Enc. dir. I tematici, VII. *Responsabilità civile*, dir. da C. Scognamiglio, Giuffrè-Francis Lefebvre, Milano.
- Nivarra L. (2014), *Alcune precisazioni in tema di responsabilità contrattuale*, Eur. dir. priv.
- Nogler L. (2010), *Danno non patrimoniale e rapporto di lavoro*, *Responsabilità civile. Danno non patrimoniale*, a cura di S. Delle Monache, UTET, Torino.
- Nogler L. (2013), *(ri)scoprire le radici giuslavoristiche del diritto civile*, Eur. dir. priv.
- North D. C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021, May), *Entrepreneurship policies through a gender lens*, OECD Publishing. Disponibile al link:

- https://www.oecd.org/en/publications/entrepreneurship-policies-through-the-gender-lens_71c8f9c9-en.html
- Paoloni P., & Lombardi R. (Eds.) (2023), *When the crisis becomes an opportunity: The role of women in the post-covid organization*, Springer Nature, Switzerland AG.
- Passarelli L. (2025), *Gender equality e diritti fondamentali*, in S. Ciuciovino, M Giovannone (a cura di), *Dimensioni e questioni della disegualianza di genere*, Roma TrE-Press, Roma.
- Peña I., Guerrero M., González-Pernía J.L. (2015), *Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2014*, Universidad de Cantabria y Red.
- Pencarelli T., Cesaroni F. M., & Demartini P. (2020), COVID-19 and Italian small and medium-sized enterprises: consequences, threats and opportunities. *Piccola Impresa/Small Business*, (3).
- Pesenti L. (2024), *L'impresa femminile in Italia*, in S. Mazzucchelli, *Imprenditoria femminile. Cultura, relazioni, complessità e nuove prospettive nell'era post-pandemica*, FrancoAngeli, Milano.
- Petts R.J., Carlson D.L., Pepin J.R. (2021), A gendered pandemic: Childcare, homeschooling, and parents' employment during COVID-19, *Gender, Work and Organization*, 28 (suppl. 2), 515-534.
- Pike A., Dawley S., & Tomaney J. (2010), Resilience, adaptation and adaptability. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 59-70.
- Piraino F. (2015), *La buona fede in senso oggettivo*, Giappichelli, Torino.
- Piva E., & Guerini M. (2023), The impact of the COVID-19 pandemic and pandemic-related policies on new firm creation: an analysis of the Italian case. *Small Business Economics*, 60(3), 1009-1031.
- Porter M. E. (1998), Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Poschke M. (2013), Entrepreneurs out of necessity: A snapshot. *Applied Economics Letters*, 20(7), 658-663.

- Reichelt M., Makovi K., Sargsyan A. (2021), The impact of COVID-19 on gender inequality in the labor market and gender-role attitudes. *European Societies*, 23(S1), S228-S245.
- Reinhart C. M., & Rogoff, K. S. (2009), *This time is different: Eight centuries of financial folly*, Princeton University Press, Princeton.
- Rinaldi A., & Tagliazucchi G. (2021), Women entrepreneurs in Italy: A prosopographic study. *Business History*, 63(5), 753-775.
- Santoro-Passarelli G. (2021), *Diritto dei lavori e dell'occupazione*, VIII ed., Giuffré-Francis Lefebvre, Milano.
- Schumpeter J. A. (1934), *The theory of economic development*, Harvard University Press, Harvard.
- Scognamiglio R. (2004), *A proposito del mobbing, Responsabilità civile e danno*, Giappichelli, Torino, 2010.
- Scognamiglio, R. (2006), PARTE PRIMA-DOTTRINA-Intorno alla storicità del diritto del lavoro. *Rivista italiana di diritto del lavoro*, 25(4), 375.
- Scognamiglio R. (2009), *Il danno non patrimoniale innanzi alle Sezioni Unite*, Responsabilità civile e danno, Giappichelli, Torino, 2010.
- Sedlacek P., & Sterk V. (2020), Startups and employment following the COVID-19 pandemic: A calculator, *CEPR Discussion Paper* No. DP14671. Disponibile al link: <https://ssrn.com/abstract=3594304>
- Senthilnathan S. (2019), Usefulness of correlation analysis. *Available at SSRN 3416918*.
- Simmie J., & Martin R. (2010), The economic resilience of regions: Towards an evolutionary approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3(1), 27-43.
- Smuraglia C. (1967), *La persona del prestatore nel rapporto di lavoro*, Giuffré, Milano.
- Sorrentino F. (2001), *L'eguaglianza nella giurisprudenza della Corte costituzionale e della Corte di giustizia delle Comunità europee*, Pol. dir.
- Spigel B. (2017), Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 49(1), 55-70.

- Spitaleri F. (2011), *Eguaglianza e non discriminazione nell'Unione europea: dai singoli divieti al principio generale*, Il principio di non discriminazione nel diritto dell'Unione europea, a cura di I. Castangia e G. Biagioni, Editoriale Scientifica, Napoli.
- Stoll H. (1932), Abschied von der Lehre von der positiven Vertragsverletzung, in *Arch. civ. Pr.*
- Stuetzer M., Obschonka M., Brixy U., Sternberg R., & Cantner U. (2014), Regional characteristics, opportunity perception and entrepreneurial activities. *Small Business Economics*, 42(2), 221-244.
- Tarquini E. (2024), Parità retributiva di genere e trasparenza salariale, *Diritto delle relazioni industriali*, 2, 380-394.
- Tesauro (1999), Eguaglianza e legalità nel diritto comunitario, *Diritto dell'Unione Europea*, 1.
- Treu (1979), art. 37, *Commentario della Costituzione*, a cura di G. Branca, Zanichelli-Foro Italiano, Bologna-Roma.
- UN Women (2020), *Policy brief: COVID-19 and the care economy*. UN Women. Disponibile al link: <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/06/policy-brief-COVID-19-and-the-care-economy>
- Villaseca D., Navío-Marco J., & Gimeno R. (2021), Money for female entrepreneurs does not grow on trees: start-ups' financing implications in times of COVID-19. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 698-720.
- von Jhering R. (1861), *Culpa in contrahendo oder Schadensersatz bei nichtingeden oder nicht zur Perfection gelangten Verträgen*, Jahrbücher f.d. Dogmatik
- Williams N., & Vorley T. (2014), Economic resilience and entrepreneurship: lessons from the Sheffield City Region. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(3-4), 257-281.
- Williams N., & Vorley T. (2015), The impact of institutional change on entrepreneurship in a crisis-hit economy: The case of Greece. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(1-2), 28-49.

Gli autori

Andrea Montanari è Professore ordinario di Diritto privato e di Diritto privato dell'arte presso l'Universitas Mercatorum dove è anche Presidente del Corso di Studi in Scienze Politiche e Relazioni Internazionali. È autore di tre monografie e di molti articoli pubblicati su riviste nazionali e internazionali. Fa parte di vari organi di trattati e di riviste scientifiche.

Claudia Covucci è Assegnista di Ricerca nel progetto PRIN "Entrepreneurial Ecosystem and Business Registration During the COVID-19 Pandemic: A Focus on Female Entrepreneurs" presso il Dipartimento di Economia, Statistica e Impresa dell'Universitas Mercatorum. Dottore di ricerca in Economia e politiche dei mercati e delle imprese, è autrice di numerosi articoli scientifici pubblicati su riviste accademiche internazionali di alta fascia e co-autrice di due libri.

Laura Martiniello è Professore ordinario di Economia aziendale presso l'Universitas Mercatorum di Roma e docente a contratto di Economia aziendale presso la Luiss Guido Carli. Esperta di piani finanziari per le opere

pubbliche e consulente del Ministero delle Finanze sulle operazioni di partenariato pubblico-privato, è autrice di numerosi articoli e libri in materia di finanza, sostenibilità, opere pubbliche, project financing e analisi dei rischi.

Marco Vargiu è Dottorando in Gestione finanziaria d'impresa e prevenzione della crisi presso l'Universitas Mercatorum di Roma. Ha conseguito i titoli di Laurea Magistrale in Management presso l'Università Luiss Guido Carli di Roma e in Innovation and Industrial Management presso la Gothenburg School of Business, Economics and Law di Göteborg. Dal 2025 è Cultore della materia di Contabilità e bilancio presso l'Università Luiss Guido Carli di Roma e dal 2026 di Tecniche di bilancio presso l'Università degli Studi Internazionali di Roma - UNINT.

Laura Santoro è Dottore di ricerca in Scienze aziendali e Professore a contratto in Economia aziendale presso l'Università Luiss Guido Carli di Roma e l'Università degli Studi Roma Tre. È docente dei master Major ed Executive della Luiss Business School di Roma. È Dottore commercialista e Revisore Legale.

Questo LIBRO



ti è piaciuto?

Comunicaci il tuo giudizio su:

www.francoangeli.it/opinione



**VUOI RICEVERE GLI AGGIORNAMENTI
SULLE NOSTRE NOVITÀ
NELLE AREE CHE TI INTERESSANO?**



ISCRIVITI ALLE NOSTRE NEWSLETTER

SEGUICI SU:



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

Vi aspettiamo su:

www.francoangeli.it

per scaricare (gratuitamente) i cataloghi delle nostre pubblicazioni

DIVISI PER ARGOMENTI E CENTINAIA DI VOCI: PER FACILITARE
LE VOSTRE RICERCHE.



Management, finanza,
marketing, operations, HR

Psicologia e psicoterapia:
teorie e tecniche

Didattica, scienze
della formazione

Economia,
economia aziendale

Sociologia

Antropologia

Comunicazione e media

Medicina, sanità



Architettura, design,
arte, territorio

Informatica, ingegneria
Scienze

Filosofia, letteratura,
linguistica, storia

Politica, diritto

Psicologia, benessere,
autoaiuto

Efficacia personale

Politiche
e servizi sociali



FrancoAngeli

La passione per le conoscenze

La pandemia da **COVID-19** ha rappresentato uno shock senza precedenti per i sistemi economici e sociali, incidendo in modo profondo e differenziato sui percorsi imprenditoriali. In questo scenario, l'imprenditoria femminile si è trovata ad affrontare una crisi che ha amplificato fragilità strutturali già esistenti – accesso al credito, reti professionali, conciliazione tra lavoro e responsabilità di cura – ma che ha anche messo in luce capacità di adattamento, innovazione e resilienza spesso sottovalutate.

Il volume *Donne e impresa al tempo del COVID-19: il ruolo dell'ecosistema imprenditoriale* analizza in modo sistematico l'impatto della crisi pandemica sulla nascita e sullo sviluppo delle imprese femminili in Italia, adottando una prospettiva interdisciplinare che integra profili giuridici, economici e territoriali. Attraverso l'analisi di dati amministrativi, indicatori di resilienza e i risultati di una survey rivolta a imprenditrici che hanno avviato l'attività tra il 2020 e il 2021, il libro ricostruisce come gli ecosistemi imprenditoriali abbiano modulato gli effetti della crisi, evidenziando differenze settoriali e territoriali.

L'opera mostra come le crisi possano agire da “stress test” per gli ecosistemi locali, rivelando vulnerabilità ma anche aprendo spazi di trasformazione. Ne emerge un quadro articolato dell'imprenditoria femminile come risorsa strategica per una ripresa più inclusiva e sostenibile, offrendo spunti utili per il disegno di politiche pubbliche mirate e strumenti di supporto più efficaci.

Alessandra Micozzi è Professoressa ordinaria di Economia Applicata, Presidente 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 cinque start-up innovative. È Principal Investigator in progetti di ricerca nazionali e internazionali e responsabile scientifico del Contamination Lab di Universitas Mercatorum. Dal 2023 è Coordinatrice dell'unità italiana del Global Entrepreneurship Monitor (GEM).