





**Vania Brino**

Professoressa ordinaria di Diritto del lavoro, coordinatrice del Corso di Laurea in Governance delle Organizzazioni pubbliche, Università Ca' Foscari Venezia

**Sara De Vido**

Professoressa ordinaria di Diritto Internazionale, delegata della Rettrice ai Giorni della Memoria, del Ricordo e alla Parità di genere, Università Ca' Foscari Venezia

**Martina Casagrande**

Laureanda, Università Ca' Foscari Venezia

# Imprenditoria femminile in Italia: sguardi e prospettive

In Italia, il panorama imprenditoriale a conduzione femminile si distingue per la sua notevole espansione, attestandosi come un modello virtuoso a livello europeo. Attualmente, si contano oltre 1,4 milioni di imprese guidate da donne, equivalenti al 23% del totale nazionale. Questo dato, in costante crescita, posiziona l'Italia al vertice in Europa per numero di donne imprenditrici, superando nazioni tradizionalmente all'avanguardia in tale ambito come Francia, Germania e Spagna.<sup>1</sup>

Il panorama dell'imprenditoria femminile riflette un andamento europeo caratterizzato dalla prevalenza di imprese individuali e microimprese a conduzione familiare. Diversamente, quando analizziamo le medie e grandi imprese, i dati non sono particolarmente positivi. Nonostante l'Italia vanti un numero maggiore di donne laureate rispetto agli uomini (34,5% contro il 23,4%), la presenza femminile diminuisce drasticamente man mano che si sale nella gerarchia aziendale. Le donne rappresen-

tano il 17% negli organi executive e soltanto il 6% tra gli amministratori delegati.<sup>2</sup> Questo fenomeno è universalmente riconosciuto come il 'soffitto di cristallo': una barriera invisibile ma persistente che impedisce alle donne di accedere alle posizioni di vertice all'interno delle organizzazioni.

A un'analisi più approfondita, emergono dinamiche regionali diversificate. Per quanto riguarda il Veneto, le imprese a guida femminile superano le 87.000 unità, rappresentando il 20,8% del tessuto imprenditoriale regionale. Nonostante un lieve decremento rispetto al picco di oltre 88.000 registrato nel 2021, il dato si mantiene superiore ai livelli del 2014 e degli anni precedenti.<sup>3</sup> È da evidenziare che il Veneto non figura tra le prime regioni italiane per incidenza percentuale di imprese femminili sul totale. Ciò nonostante, l'impegno e l'atten-

zione della Regione nel promuovere e sostenere l'imprenditoria femminile sono evidenti, come verrà illustrato in dettaglio nel prosieguo.

Numerosi studi evidenziano i molteplici benefici derivanti da una maggiore diffusione delle imprese a conduzione femminile, con impatti positivi non solo sull'economia e sulle aziende, ma anche sulla società nel suo complesso. Per quanto concerne il contesto aziendale, la presenza femminile si rivela un fattore strategico. Samantha Madhosingh, nel suo articolo «5 Reasons Women Leaders are Needed at the Top» (*Forbes*, 7 marzo 2024), identifica cinque aspetti cruciali che dovrebbero spingere le aziende a incrementare la rappresentanza femminile ai vertici. Le leader donne, infatti, tendono a privilegiare il benessere del team, a promuovere un ambiente di lavoro più inclusivo, a valorizzare la flessibilità, a costruire relazioni solide e a dimostrare eccezionali doti di leadership. Queste caratteristiche trovano conferma in ulteriori ricerche.

Un altro aspetto cruciale è stato evidenziato dallo studio condotto

da Zenger e Folkmann<sup>4</sup> che ha rilevato che le donne superano gli uomini in 17 su 19 indici di performance legati alla leadership. Questo divario positivo è attribuito, in parte, a una tendenza comune tra le donne a sottovalutare le proprie capacità e conoscenze. Tale 'insicurezza' (se confrontata con uomini di pari esperienza e abilità) si traduce in una maggiore resilienza, tolleranza, sensibilità e apertura alle opinioni altrui. Queste qualità, a loro volta, influiscono positivamente sull'efficacia della leadership, rendendo le donne leader più empatiche e collaborative.

L'incremento dell'imprenditoria femminile produce benefici tangibili anche a livello sociale e ben oltre il mero impatto economico. Si stima che l'annullamento del Global Gender Gap e un maggiore coinvolgimento delle donne nel mondo del lavoro possano portare a significativi aumenti del PIL. A ciò si aggiungono notevoli progressi in ambito ESG (Environmental, Social and Governance), grazie alla spiccata tendenza delle donne a

<sup>1</sup> Pagliuca, S. (2025). «L'Italia al primo posto in Europa per numero di donne imprenditrici». *Il Sole24Ore*, 8 marzo.

<sup>2</sup> Melis, V. (2024). «Le donne sono il 17 % degli executive e il 6 % degli ad. Va peggio nelle quotate». *Il Sole24Ore*, 17 ottobre.

<sup>3</sup> UnionCamere Veneto (2024). Parità di genere: da Unioncamere Veneto e Veneto Lavoro formazione di preparazione alla certificazione. Cinque incontri sul territorio, 8 aprile.

<sup>4</sup> Zenger, J.; Folkman, J. (2019). «Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills». *Harvard Business Review*, 25 giugno.

sostenere l'innovazione e la green economy. Questa propensione è confermata da studi come quello di Pal, Ruckert e Wruuck,<sup>5</sup> che evidenzia come il supporto all'imprenditoria femminile sia una scelta strategica.

Una maggiore presenza di leadership al femminile genera inoltre numerosi vantaggi per le donne, agendo su almeno due fronti cruciali: maggiore occupazione femminile e fonte di ispirazione e empowerment.

Per un verso, infatti, le imprenditrici tendono ad assumere una percentuale più elevata di donne, e questo crea un circolo virtuoso che favorisce l'ingresso e la permanenza delle donne nel mercato del lavoro, riducendo il divario occupazionale di genere. Per altro verso le imprenditrici di successo fungono da modelli positivi e fonte di ispirazione per altre donne che aspirano a intraprendere percorsi imprenditoriali. La crescente diffusione di network e piattaforme dedicate facilita la conoscenza e il confronto tra donne, rafforzando ulteriormente questa dinamica e incentivando nuove iniziative.

Nonostante la crescita positiva, le imprese a conduzione femminile in Italia mostrano ancora peculiarità distintive, sia per i settori di attività che per le dimensioni. Spesso, queste imprese operano in settori maturi e con un tasso di crescita contenuto, come il commercio al dettaglio, i servizi alla persona,

l'istruzione e le attività di alloggio e ristorazione. Il quadro si inverte drasticamente in settori come le costruzioni, il trasporto e il magazzino, le estrazioni di minerali, la gestione dei rifiuti, gas e acqua, dove la rappresentanza femminile è significativamente minore.

Questa disomogeneità settoriale può essere attribuita a diversi fattori chiave. Anzitutto, vi è una propensione personale delle donne a intraprendere attività con una forte componente sociale. A ciò si aggiunge la tendenza a scegliere settori in cui è già elevata la presenza femminile, facilitando la creazione di reti e supporto reciproco.

Spostandoci sul versante del supporto istituzionale all'imprenditoria femminile, sia a livello nazionale che regionale, si è assistito negli anni a un crescente impegno nel promuovere lo sviluppo delle imprese a conduzione femminile attraverso l'attuazione di progetti e bandi mirati.

Tra gli interventi più significativi in tal senso si colloca la legge n. 215 del 1992 che ha introdotto un primo pacchetto di azioni positive per l'imprenditoria femminile. In tempi recenti, il principale strumento impiegato dall'Italia per questo scopo è il 'Fondo per la creazione di imprese al femminile'. Con una dotazione di 400 milioni di euro, il Fondo si propone di supportare oltre 2.400 imprese femminili entro la fine del secondo trimestre del 2026. Queste risorse provengono direttamente dalla Commissione europea, la quale ha stanziato per il periodo 2020-26 un totale di 650 miliardi di euro

tramite il RRF (Recovery and Resilience Facility). Tali fondi sono destinati a investimenti in riforme e progetti in ambito sociale, ambientale e tecnologico. L'Italia ha ricevuto 191,5 miliardi di euro da destinare ai vari progetti, tra cui il *Fondo Impresa Femminile, ON – Oltre nuove imprese a tasso zero e Smart&Start Italia*.

Anche la Regione Veneto si distingue per il suo impegno attivo nella promozione e nello sviluppo delle imprese a conduzione femminile. Il Bando Imprenditoria Femminile prevede per il 2025 una dotazione finanziaria di 3 milioni di euro, di cui 650 mila riservati alle libere professioniste. I contributi sono erogati a fondo perduto, coprendo il 30% della spesa ammissibili. Questi fondi regionali, uniti ai vari premi e progetti promossi dalle Camere di Commercio e da enti privati, generano molteplici benefici per le imprenditrici. Anzitutto, contribuiscono a dare maggiore visibilità alle aziende più virtuose, favorendo anche l'accesso a importanti risorse finanziarie che sono fondamentali soprattutto nelle fasi di avvio di un'impresa. C'è poi un impatto, sia pur indiretto, sul gender gap, posto che questi interventi contribuiscono a ridurre il divario di genere, colmando le disuguaglianze nell'accesso al credito e promuovendo una maggiore partecipazione femminile anche in settori in cui le donne sono sotto-rappresentate. Infine, un numero crescente di bandi include anche corsi di formazione e programmi di mentoring. Queste iniziative sono fondamentali per rafforzare le hard e soft skills quali leve strategiche

per una gestione efficace, inclusiva e resiliente dell'impresa, fornendo alle imprenditrici gli strumenti per affrontare le sfide e le complessità del nostro tempo.

In conclusione, i dati e le azioni qui brevemente richiamate mettono in evidenza la centralità del contributo delle donne all'imprenditoria, quale vero e proprio pilastro per la crescita economica e sociale del nostro Paese. Tuttavia, il valore dell'imprenditoria femminile non va inteso solo in termini quantitativi. Certo i dati sono positivi ma con essi dev'essere altresì riconosciuta e valorizzata l'identità composita della donna, che è imprenditrice, madre, professionista, cittadina. Ogni tassello contribuisce a formare la sua identità, a plasmare la sua visione, la sua resilienza, la sua forza. Per questo, il futuro dell'imprenditoria femminile non può poggiare solo su incentivi economici. Richiede una rivoluzione culturale profonda, capace di valorizzare appieno questa ricchezza di ruoli, superando stereotipi e barriere invisibili. Solo così potremo parlare davvero di parità, e non solo di numeri.

<sup>5</sup> Pal, R.; Rückert, D.; Wruuck, P. (2022). «Support for Female Entrepreneurs: Survey Evidence for Why it Makes Sense». *European Investment Bank*, 2 novembre.

