



# L'imprenditoria femminile nell'area Euregio

PROGETTO DI RICERCA SULL'IMPRENDITORIA  
FEMMINILE NELL'EUREGIO  
TIROLO-ALTO ADIGE-TRENTINO



Editore: GECT "Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino"  
Coordinamento progetto: Boglarka Fenyvesi-Kiss e Roberta Tomazzoni  
(GECT "Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino")  
Autore: Gruppo di ricerca dell'Università  
degli Studi di Trento, composto da:  
Mariangela Franch (coordinatrice)  
Eleonora Moratti  
Noemi Novello  
Barbara Poggio  
Traduzione: Cattoni Roberta & Co. S.a.s.  
Progetto grafico,  
impaginazione e stampa: Publistampa Arti Grafiche

### Ringraziamenti

Si ringraziano le imprenditrici che hanno preso parte alle interviste, il Cif (Comitato per la promozione dell'imprenditoria femminile) di Trento, in particolare Claudia Gasperetti, il Cif di Bolzano e Luca Filippi, le C.C.I.A.A. (Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura) di Trento e Bolzano, la WKO Tirol, il Servizio donna della Provincia Autonoma di Bolzano, l'Ufficio pari opportunità e inclusione della Provincia Autonoma di Trento e il Settore donne e pari opportunità del Land Tirolo, per il loro prezioso contributo.

Numero ISBN 978-88-90786-05-1

Copyright © Novembre 2020 GECT "Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino"

Tutti i diritti, in particolare quelli di riproduzione, diffusione, archiviazione su supporti elettronici nonché di traduzione, sono riservati

La pubblicazione è disponibile nel Sito Internet  
<http://www.europaregion.info/it/publicazioni.asp>

# Indice

Premessa - Saluti dall'Euregio .....	2
<b>1.</b> Introduzione e obiettivi del progetto .....	4
<b>2.</b> Evidenze dalla letteratura sulle caratteristiche e sul ruolo dell'imprenditoria femminile .....	7
<b>2.1</b> L'accesso ai finanziamenti .....	8
<b>2.2</b> Le motivazioni dell'imprenditoria femminile .....	9
<b>2.3</b> L'organizzazione aziendale, la leadership, l'innovazione e la sensibilità verso il territorio .....	11
<b>3.</b> Analisi del contesto Euregio .....	16
<b>3.1</b> Nota metodologica .....	16
<b>3.2</b> Principali caratteristiche socio-economiche dell'area Euregio .....	18
<b>3.3</b> L'analisi dei dati secondari .....	29
3.3.1 I settori dell'imprenditoria femminile .....	29
3.3.2 Le dimensioni delle imprese femminili .....	33
3.3.3 La natura giuridica delle imprese femminili .....	35
3.3.4 La longevità delle imprese .....	37
<b>4.</b> L'indagine sul campo .....	40
<b>4.1</b> La metodologia di individuazione dei casi .....	40
<b>4.2</b> Descrizione delle imprese oggetto di analisi .....	41
<b>4.3</b> I principali risultati emersi .....	44
4.3.1 Circostanze dell'avvio e maggiori difficoltà .....	44
4.3.2 Accesso al credito e alle misure di supporto all'attività imprenditoriale .....	46
4.3.3 Gestione delle risorse umane: ambiente di lavoro, attenzione alla maternità e alla formazione del dipendente .....	47
4.3.4 Innovazione e digitalizzazione .....	51
4.3.5 Tutela ambientale e rapporto con il territorio .....	52
4.3.6 Stili di leadership e genere .....	55
<b>5.</b> Conclusioni .....	59
Proposte Euregio a sostegno dell'imprenditoria femminile .....	64
Bibliografia .....	65
Sitografia .....	68
Allegati .....	69

## Premessa

# Saluti dall'Euregio

Nell'Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino esiste un'importante economia basata sulle PMI. Le aziende in generale hanno un forte e positivo legame con il proprio territorio. I rapporti, anche quelli commerciali, sono in costante crescita.

Le imprenditrici, in particolare, sono dotate di particolare abilità e competenza nel riconoscere i bisogni e la domanda nel loro territorio, sono attente alle esigenze delle persone e dell'ambiente circostante, creano e promuovono contesti lavorativi positivi.

Il lavoro di ricerca prende spunto dalle delibere del *Dreier Landtag* (nr. 15 del 21.04.2016), con le quali i rappresentanti dei tre consigli provinciali hanno espressamente chiesto di indagare come vivono le donne e hanno posto di analizzare, tra l'altro, il loro livello di istruzione, gli ambiti in cui lavorano, le loro possibilità di carriera e le cariche dirigenziali che esse ricoprono. Quali tipi di incentivi si dispone per garantire loro una carriera professionale, quali reti esistono e quali programmi di tutorato sono accessibili per le donne?

Nell'Euregio esiste un gruppo di lavoro dedicato alle pari opportunità e alle istanze delle donne, il quale ha portato avanti l'istanza politica e ha commissionato all'Università di Trento l'elaborazione del report di ricerca.

Il gruppo di lavoro composto da Mariangela Franch, Barbara Poggio e due collaboratrici di ricerca presso l'Università di Trento, Eleonora Moratti e Noemi Novello, partendo dalla letteratura esistente sull'argomento, ha condotto un'analisi puntuale, alla scoperta degli aspetti caratterizzanti e distintivi dell'imprenditoria femminile nei tre territori dell'Euregio: Tirolo, Alto Adige e Trentino.

Dall'analisi sono scaturite una serie di proposte concrete a favore dell'imprenditoria femminile dell'Euregio.

*Dopo tutto – dichiara la Landesrätin **Gabriele Fischer** – la parità deve essere vissuta attivamente, nella vita di tutti i giorni, nel mondo del lavoro e nella vita pubblica.*

*L'imprenditoria femminile nel contesto geopolitico dell'Euregio – dichiara l'Assessore **Stefania Segnana** – svolge un ruolo essenziale per lo sviluppo e la*

*coesione delle nostre comunità territoriali e rappresenta un elemento fondamentale anche per la crescita sociale e culturale, verso una società paritaria.*

Il Presidente **Arno Kompatscher**: *credo che questo lavoro possa offrire un notevole contributo in questo importante ambito e spero che, consultandolo, possiate coglierne spunti interessanti che spingano l'imprenditoria dei nostri tre territori a tingersi sempre più con tinte rosa.*



**Gabriele Fischer**  
Assessora alle pari opportunità  
del Land Tirolo



**Stefania Segnana**  
Assessora alle pari opportunità  
della Provincia autonoma di Trento



**Arno Kompatscher**  
Presidente della Provincia  
autonoma di Bolzano,  
competente per le pari opportunità

# 1. Introduzione e obiettivi del progetto

L'assenza di una definizione internazionale condivisa di impresa femminile (e conseguentemente di imprenditoria femminile) è lamentata a più voci (Lewis-Frayne et al., 2020). Il lavoro autonomo, definito come lavoro senza alcun vincolo di subordinazione nei confronti di un committente, è largamente utilizzato come indicatore proxy del fenomeno, ma fermarsi a questo livello non consente di cogliere a pieno le caratteristiche dell'imprenditorialità femminile, stante che non tutte le persone coinvolte in attività di lavoro in proprio, possono essere considerate imprenditori/imprenditrici. Una definizione un po' più chiara restringe i confini dell'impresa femminile ad un'attività svolta in proprio, da un soggetto femminile che ha la totale proprietà dei mezzi di produzione e che può avvalersi di dipendenti salariati. Questa definizione permette facilmente di identificare il genere di chi gestisce l'azienda e ha la titolarità e quindi il controllo dei mezzi di produzione, ma non aiuta a identificare le aziende nelle quali l'apporto di capitale da parte dell'imprenditrice non è in via non esclusiva (Lewis-Frayne et al., 2020).

In questo studio viene assunta la definizione di impresa femminile utilizzata da Unioncamere riportata nel 3° Rapporto nazionale "Impresa in Genere" del 2016 sull'imprenditoria femminile. Tale definizione si fonda sulla legge 25 febbraio 1992, n. 215 (denominata "Azioni positive per l'imprenditoria femminile") e introduce il criterio discriminante della maggioranza riferito alla proprietà dell'azienda (imprese individuali), al numero di soci donne (nelle società di persone e nelle cooperative), al numero delle quote di partecipazione azionaria e alla maggioranza delle cariche ricoperte da donne (nelle società di capitale).

Nello specifico Unioncamere definisce femminile:<sup>1</sup>

*un'impresa la cui partecipazione di genere risulta superiore al 50%, mediando la composizione delle quote di partecipazione e le cariche attribuite. In particolare, l'algoritmo formulato, tenendo conto sia delle precedenti definizioni normative sia delle elaborazioni di Unioncamere, prevede che siano qualificate femminili:*

- *le imprese individuali di cui siano titolari donne ovvero gestite da donne;*

---

<sup>1</sup> Si noti che i soggetti intervistati non rientrano necessariamente in questa definizione, ma tutte ricoprono posizioni di responsabilità al vertice dell'azienda.

- *le società di persone in cui la maggioranza dei soci è di genere femminile;*
- *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 e le quote delle cariche attribuite a donne risulti superiore al 50%;*
- *le imprese cooperative in cui la maggioranza dei soci sia di genere).*

Anche se in sede di applicazione dei criteri ci si deve confrontare spesso con qualche arbitrarietà, la definizione di Unioncamere appare chiara in termini di quota di partecipazione al capitale sociale, di gestione e titolarità e di cariche attribuite a donne, ribadendo il principio di maggioranza anche nel calcolo della media tra le quote di partecipazione e numero medio di cariche attribuite a donne.

Il dibattito sulla definizione di impresa femminile lascia intendere la difficoltà di analizzare in termini quantitativi la loro consistenza e le caratteristiche principali quali dimensione, tipo di investimenti, struttura finanziaria. Come vedremo nel corso del lavoro, molte imprese femminili hanno per esempio una forma giuridica che non obbliga al deposito dei bilanci (fonte importante per una valutazione della struttura finanziaria ed economica delle imprese) da cui non è quindi possibile trarre dati.

Una difficoltà aggiuntiva si riferisce alla criticità che si incontra nella comparazione dei dati quantitativi tra territori che appartengono a stati diversi, come è il caso dell'analisi condotta nei territori Euregio. Le normative che regolano l'imprenditoria femminile in Italia e in Austria non sono infatti perfettamente sovrapponibili, così come diversi sono i sistemi di registrazione delle imprese presso le Camere di commercio italiane e tirolesi. Per questo motivo occorre avere molta cautela nell'analizzare i dati provenienti dalle tre fonti camerali di Alto Adige, Trentino e Tirolo. I risultati emersi dall'indagine sul campo realizzata attraverso interviste in profondità con imprenditrici dei tre territori sono invece preziosi per valutare l'esistenza di similitudini e diversità.

Fatte queste premesse, le domande di ricerca del progetto "Imprenditoria femminile nell'Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino" sono:

- a) esistono similitudini e differenze dell'imprenditoria femminile che possono essere colte sia attraverso l'analisi di dati quantitativi, sia attraverso la raccolta di buone prassi aziendali attuate nei tre territori?
- b) esistono elementi differenzianti nello stile di leadership femminile rispetto a quello maschile nei territori considerati ed esiste una relazione virtuosa tra stili di leadership femminili e contesti territoriali diversi?

Per rispondere a tali domande gli obiettivi del progetto di ricerca hanno riguardato, da un lato, la ricostruzione del quadro complessivo della consistenza dell'imprenditoria femminile a livello Euregio, e dall'altro, la raccolta di storie di imprese femminili attraverso un'indagine biografica dei vissuti di donne che in questo spazio contribuiscono allo sviluppo economico e territoriale. Quest'ultimo obiettivo sarà perseguito utilizzando come chiavi interpretative delle storie delle imprenditrici i modelli organizzativi gestionali applicati nelle loro aziende, la loro capacità innovativa, il legame che intrattengono con il territorio, le scelte connesse alla sostenibilità del business, il ruolo delle imprese femminili nel passaggio generazionale e in che misura il cosiddetto "capitalismo molecolare familiare" rilevato in alcune regioni italiane riveste un ruolo a livello Euregio.

Nel dettaglio il rapporto è organizzato in tre parti: la prima è dedicata all'analisi dei principali contributi della letteratura nazionale e internazionale relativi alle caratteristiche e al ruolo dell'imprenditoria femminile; la seconda parte introduce un'analisi di contesto dei tre territori oggetto d'indagine e una riflessione sulla possibilità di comparare i dati quantitativi; la terza parte riporta i risultati delle interviste condotte con 23 imprenditrici dell'area Euregio. I risultati dell'analisi sul campo permetteranno di valutare in che misura sono confermati gli assunti della letteratura ripresi nella parte prima del rapporto e quali nuovi spunti sono emersi per la lettura del fenomeno dell'imprenditoria femminile nell'area Euregio. Nella parte finale del rapporto sono state riportate alcune proposte di interventi per sviluppare ulteriormente l'imprenditorialità femminile nell'area Euregio emerse durante le interviste.

## 2. Evidenze dalla letteratura sulle caratteristiche e sul ruolo dell'imprenditoria femminile

Il valore dell'imprenditoria femminile è ormai riconosciuto fondamentale a livello globale, come evidenziato in primo luogo nel *Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Women's Entrepreneurship Report* (A. B. Elam et al., 2019), in cui si sottolineano le implicazioni del gender gap all'interno delle diverse regioni e delle economie, a partire dall'indice TEA (Total Early-stage Entrepreneurial Activity)<sup>2</sup>. L'evidenza empirica riporta come l'imprenditoria femminile possa contribuire significativamente alla creazione d'innovazione, occupazione e benessere all'interno di tutte le economie (Brush et al., 2009). Nonostante questa premessa, le donne risultano ampiamente sottorappresentate nell'imprenditoria, non solo in termini numerici, ma anche di tipologie di attività economiche attivate, che tendono ad avere dimensioni più contenute e a operare in settori economici meno dinamici rispetto alle imprese guidate da uomini. Inoltre, i settori economici che vedono la maggiore presenza femminile sono quelli a minore intensità di capitale, come il settore dei servizi, che offre mediamente minori opportunità di generare reddito elevato per qualunque impresa, indipendentemente dal genere (Halabisky, 2018; Unioncamere, 2016).

Per quanto riguarda la consistenza a livello italiano, il Rapporto UnionCamere-Confcommercio 2018, Presentato al 6° forum del Terziario donne nel maggio 2019 rende noto che le imprese femminili sono circa 1.300.000 e rappresentano il 22% di tutte le imprese globalmente considerate.

In Austria, il 37% delle imprese nel 2018 (39% nel 2019) era gestito da donne e le imprenditrici in tutta l'Austria erano 121.906 (126.424 nel 2019). Inoltre, il 45,3% di tutte le nuove imprese è stato fondato da donne (45,5% nel 2019)<sup>3</sup>.

Alcune caratteristiche peculiari dell'imprenditorialità femminile emerse dalla letteratura sono presentate nei paragrafi che seguono: tra esse ci soffermeremo

---

2 L'indice calcola la percentuale di popolazione in età lavorativa (18-64 anni) che si trova in una situazione di formazione di impresa (cioè che è inserita in un processo di avvio di una nuova attività, ma non ha prodotto redditi per più di tre mesi) o che è titolare di imprese attive da più di tre mesi, ma non oltre i 42 mesi.

3 Il dato è stato fornito dalla WKO del Tirolo.

sul problema del reperimento dei capitali per l'avvio dell'attività, sulle motivazioni che spingono alla creazione di un'attività imprenditoriale, sulle specificità organizzative e di leadership delle imprenditrici e manager, sulla propensione all'innovazione e sul rapporto che le imprenditrici hanno con le tematiche ambientali e come si relazionano con il contesto territoriale in cui operano. Le medesime caratteristiche sono state indagate nelle interviste in profondità condotte in Alto Adige, Trentino e Tirolo.

## 2.1 L'accesso ai finanziamenti

Una delle riflessioni che ricorre in tutte le fonti che si occupano di imprenditoria femminile riguarda le condizioni di accesso ai finanziamenti. A più voci viene sottolineato come le attività economiche guidate da donne si scontrino più spesso rispetto alle corrispettive attività guidate da uomini, con dinamiche di discriminazione nei processi di accesso al credito per finanziamenti, a parità di condizioni (Alesina et al., 2013; Brindley, 2005; Brush et al., 2009; A. B. Elam et al., 2019; Halabisky, 2018; Lewis-Frayne et al., 2020; Mascia & Rossi, 2017; Si.Camera, 2016). Eppure, come appare ovvio, l'accesso ai finanziamenti risulta un elemento essenziale per la formazione e per la gestione di una nuova impresa. La maggiore difficoltà per le donne ad accedere al capitale sembra essere un fenomeno diffuso internazionalmente (Halabisky, 2018; Lewis-Frayne et al., 2020). A tal proposito, Ongena e Popov (2016) mettono in luce come la discriminazione risulti maggiormente grave nei contesti che accusano un più ampio gender gap da un punto di vista culturale.

La discriminazione in fase di accesso al credito bancario spesso funge da deterrente al punto che le donne risultano scoraggiate dal fare domanda per finanziamenti. Tra gli ostacoli incontrati dalle donne nell'accesso al credito, emergono spesso questioni che hanno a che fare con i più bassi redditi delle donne e con la loro minore capacità di offrire garanzie reali, con la conseguenza che le donne si trovano a dover pagare tassi di interesse meno vantaggiosi rispetto agli imprenditori uomini, senza però fattori evidenti, oltre al genere, che possano spiegare i differenziali (Alesina et al., 2013). Anche l'*equity finance* non rappresenta una soluzione diffusa nella situazione attuale, dal momento che le imprese femminili sono percepite come più rischiose rispetto a quelle maschili, nonostante diversi studi dimostrino che il rischio imprenditoriale è una conseguenza di fattori di contesto (Brindley, 2005) o di un pregiudizio e non di una reale condizione (Aristei & Gallo, 2016; Mascia & Rossi, 2017).

L'unica eccezione nell'area dei finanziamenti per la formazione di imprese femminili sembra essere rappresentata dal *crowdfunding*, in cui un ampio numero di persone fornisce una somma di capitale variabile, in genere utilizzando il web. Secondo uno studio di Pwc (Terry et al., 2017) che prende in analisi i dati del 2015 e 2016 delle principali piattaforme di *crowdfunding* a livello globale, le donne riscontrano più successo degli uomini nel *crowdfunding*, visto che le campagne guidate da donne hanno il 32% di successo in più rispetto a quelle guidate da uomini. È possibile quindi affermare che strumenti finanziari più innovativi legati anche alla capacità di fare rete delle imprenditrici, incontrano minore criticità di utilizzo.

## 2.2 Le motivazioni dell'imprenditoria femminile

Le motivazioni che spingono le donne ad intraprendere un'attività imprenditoriale sono molteplici. Un aspetto rilevante è da ricondurre all'autoimpiego come alternativa di lavoro che aiuta le donne nella conciliazione del tempo di lavoro e quello necessario alle attività di cura, dal momento che gli impegni familiari hanno ancora in molte parti del mondo un impatto maggiore sulle donne che sugli uomini (Brush et al., 2009; Unioncamere 2016). Accanto alla ricerca di una migliore opportunità di conciliazione, il Rapporto Unioncamere-Confcommercio di fine 2018 sottolinea la voglia di valorizzare le competenze e le nuove idee. Il medesimo Rapporto evidenzia che tali motivazioni sono prevalenti tra le imprenditrici più giovani e anche alle motivazioni degli imprenditori maschi di pari fascia di età. Il ricorso all'autoimpiego è un elemento che si riflette sulle caratteristiche delle imprese femminili, tra le quali la forma giuridica che molto di frequente è quella dell'impresa individuale (Lewis-Frayne et al., 2020).

Un'altra motivazione riportata in letteratura è connessa alla possibilità che una maggiore presenza di imprese femminili ha di concorrere ad abbattere il cosiddetto *glass ceiling*. Il soffitto di cristallo rappresenta un ostacolo che molte donne sperimentano specialmente nelle loro posizioni di lavoratrici dipendenti, nel momento in cui vogliono accedere a posizioni dirigenziali, con accesso di fatto limitato per le donne. Il lavoro in proprio diventa allora una strategia per avere minori probabilità di rimanere bloccate nelle dinamiche discriminatorie comunque presenti nelle aziende (Halabisky, 2018).

In generale, si riscontra la possibilità che il potenziale che le donne possono offrire all'imprenditoria non sempre venga sfruttato al massimo, qualora le

condizioni del contesto di riferimento (come l'accesso ai finanziamenti, descritto nel precedente paragrafo) non siano favorevoli. Per questo le azioni di policy dovrebbero tenere conto di tale potenziale, predisponendo strumenti ed incentivi coerenti con l'eterogeneità delle condizioni e delle motivazioni che spingono le donne a fare impresa (Halabisky, 2018). Riguardo al potenziale dell'imprenditoria femminile, nel prossimo paragrafo cercheremo di sintetizzare le principali componenti di eterogeneità che riguardano l'organizzazione aziendale, gli stili di leadership femminili, l'innovazione e la propensione delle scelte aziendali legate alla sostenibilità ambientale.

Tra le motivazioni meno citate in letteratura anche se diffuse tra le imprese femminili, c'è il subentro in un'impresa nel passaggio generazionale; nel focus riservato dal Rapporto Unioncamere del 2018 alle imprese femminili del settore commercio e servizi, tale motivazione risulta essere la seconda per importanza dopo la valorizzazione delle competenze. Interessante sottolineare che anche la motivazione subentro è più diffusa tra la componente femminile che tra quella maschile (27% rispetto al 23% per gli imprenditori). L'impegno verso la continuità dell'azienda resa possibile dal subentro va letto nel contesto del cosiddetto fenomeno del "capitalismo molecolare e familiare" particolarmente diffuso in alcune aree italiane e in alcuni settori (Rapporto Unioncamere 2014). In particolare nel Centro Italia le imprese femminili che garantiscono continuità ad un'attività familiare attraverso il subentro sono concentrate nel settore dell'artigianato di qualità, mentre nelle regioni del sud, è il settore agricolo che registra una presenza significativa. Per il Nord Italia non sono citati dati puntuali, ma come si dirà nella terza parte del report, le interviste in profondità condotte nelle tre regioni dell'Euregio restituiscono invece alcune evidenze relative all'area stessa.

La mappa presentata di seguito illustra la distribuzione del fenomeno per regioni ed evidenzia la più bassa percentuale di imprese femminili legate al capitalismo familiare in Trentino e in Alto Adige.

## Imprenditoria femminile e capitalismo familiare, 2014 (val. %)

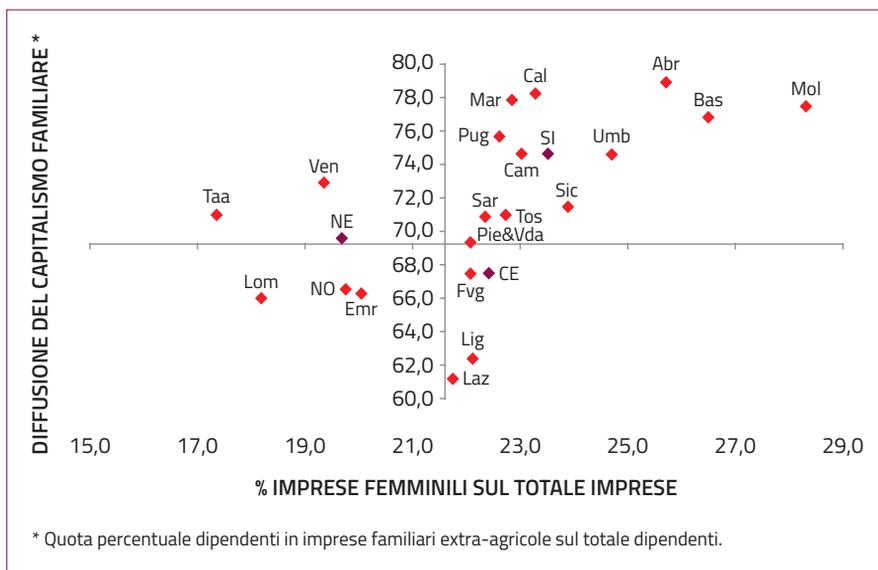


Immagine 1: quota percentuale dipendenti in imprese familiari extra-agricole su totale dipendenti  
Fonte: Rapporto Unioncamere, 2014

### 2.3 L'organizzazione aziendale, la leadership, l'innovazione e la sensibilità verso il territorio

La letteratura sull'imprenditoria femminile riporta come nelle imprese sia frequente trovare un clima interno che favorisce un più elevato benessere lavorativo (Bögenhold & Klinglmair, 2015). Grazie infatti ai valori prevalenti tra le imprenditrici e alla cultura aziendale creata, le loro scelte organizzative possono rappresentare un'alternativa più women-friendly che potrebbe indurre fenomeni di imitazione positiva per l'avvio di altre imprese da parte di donne (A. Elam & Terjesen, 2010).

Per quanto riguarda lo stile di leadership le imprenditrici seguono modelli caratterizzati da una maggiore inclusività, apertura al dialogo e alla comunicazione (Foss et al., 2019), ed hanno una propensione alla costruzione di "comunità di persone", valorizzando forme di "democrazia attiva", senza esercitare prioritariamente forme di potere e influenza su collaboratori interni e esterni (Vezzosi, 2011).

Il tema della leadership femminile è quindi strettamente legato alla capacità delle imprenditrici di costruire capitale relazionale che, a sua volta, innesca un processo di assunzione partecipata delle decisioni sia interne che con gli stakeholder esterni. Tale processo si contrappone a quello del controllo autoritario più associato alla leadership maschile (Lomazzi, 2015). Alcuni studiosi hanno intravisto un vero e proprio *Female leadership advantage* (Eagly 2003) particolarmente richiesto per la gestione flessibile delle organizzazioni contemporanee. In relazione a ciò la leadership femminile ha il vantaggio di essere una *leadership trasformazionale* fondata su network informali costruiti dalle imprenditrici grazie alla condivisione, alla comunicazione e alla cooperazione. In questo senso si parla di leadership informale, alla quale si contrappone la leadership formale, riconosciuta da un ruolo che nulla lascia all’informalità e che è tipica dello stile direzionale maschile. Il sesto Rapporto Unioncamere del 2018 sottolinea che le imprenditrici investono di più rispetto ai colleghi maschi nella creazione di relazioni durature sia con gli stakeholder, sia con i clienti (rispettivamente il 55% delle imprese femminili contro il 40% di quelle maschili).

Un ultimo aspetto che differenzia significativamente il modo di fare impresa delle imprenditrici è il loro comportamento socialmente responsabile. Il medesimo Rapporto restituisce che il 62% delle imprese femminili adotta due-tre misure per rafforzare la responsabilità sociale d’impresa, contro il 49% delle imprese maschili.

Per quanto riguarda la propensione all’innovazione, esiste evidenza dell’associazione positiva tra la presenza di donne in posizioni manageriali e l’innovazione sia tecnologica che organizzativa (Lewis-Frayne et al., 2020). A livello globale, lo studio di Foss mette in risalto che uno stile manageriale particolarmente inclusivo che valorizza la comunicazione e l’interazione – caratteristiche associate in genere più alla leadership femminile che maschile – tende a favorire la condivisione delle conoscenze, accrescendo l’apporto di idee per l’innovazione (Foss et al., 2019). A tal proposito, uno studio condotto da Lorenzo e Reeves (2018) su più di 1.700 aziende in otto paesi (Stati Uniti d’America, Francia, Germania, Cina, Brasile, India, Svizzera e Austria) conferma una relazione positiva statisticamente significativa tra la *diversity* di genere nelle posizioni dirigenziali ed effetti positivi in termini di innovazione in tutti i contesti presi in esame.

A livello globale, tuttavia il “Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Women’s Entrepreneurship Report” (Elam et al., 2019) sottolinea come il settore economico con il più ampio gap di genere è quello delle ICT (Information and Communication Technology) all’interno del quale il tasso di “global innovation” è

più ridotto per le donne di circa 6 punti percentuali (12,6% per le donne, contro il 18,7% per gli uomini).

Secondo una ricerca condotta da OECD, Word Bank e Facebook del 2017, comunque, le aziende guidate da donne in tutto il mondo sono più propense a sfruttare gli strumenti digitali rispetto alla controparte maschile nella promozione online verso clienti e prospect, nel conseguire awareness di prodotto/servizio, per fornire informazioni sull'azienda e comunicare con clienti e fornitori, e, in generale per migliorare l'efficienza dei processi di business interni. (*Facebook, OECD, The World Bank, 2017*)

Già il terzo rapporto nazionale sull'imprenditoria femminile InGenere (Unioncamere 2016) poneva l'attenzione sul fatto che in Italia dal 2010 al 2014, le imprese femminili avevano aumentato la loro presenza nei settori dell'informatica e delle telecomunicazioni, crescendo ad un ritmo decisamente superiore rispetto a quello medio riferito al totale dell'economia (7.1% vs. 1.8%).

L'importanza della digitalizzazione nelle aziende femminili è riconosciuta anche dalle stesse piattaforme digitali; consapevole delle sfide con cui le imprenditrici si trovano a confrontarsi, Facebook, il più noto social network utilizzato da privati e aziende, ha creato *She means business*, uno spazio digitale riservato alle imprenditrici per fare network, far crescere il proprio business tramite formazione online e per scambiarsi informazioni e conoscenza (*Shemeansbusiness, 2020*).

La digitalizzazione sembra quindi ricoprire un ruolo strumentale alla razionalizzazione dei processi produttivi aziendali, più che essere occasione di creazione di imprese femminili nei settori high tech. Osservando l'immagine che segue, i settori del terziario (commercio, alloggio e ristorazione servizi alla persona, istruzione...) e dell'agricoltura – dove maggiore è la concentrazione delle imprese femminili – sono anche quelli caratterizzati da low-tech knowledge.

Eppure la sempre più complessa realtà 2.0 in cui ogni azienda, e quindi anche quelle femminili, si trova ad operare richiede il passaggio ad un modo diverso di concepire la propria azienda. I meccanismi di gestione sviluppati e in alcuni casi ampiamente rodati dalle aziende, vengono necessariamente rimessi in discussione dagli strumenti digitali.

Come noto, le tecnologie digitali permettono di rendere più "snello" il flusso di lavoro, eliminando limiti e confini geografici. Ulteriori effetti positivi nella gestione quotidiana dell'azienda riguardano la riduzione dei costi di transazione e

## Suddivisione dei settori secondo il tasso di femminilizzazione e livello tecnologico

		Tasso di femminilizzazione*	
		Basso	Alto
Livello tecnologico**	Alto	Chimica, farmaceutica e petrolifero Metalmeccanica Elettrotecnica e strumentazione di precisione Media e comunicazione Informatica e telecomunicazioni Attività professionali, scientifiche e tecniche	
	Basso	Alimentare, bevande e tabacco Legno e mobili Carta e stampa Prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi Altre industrie manifatturiere Altre industrie in senso stretto Costruzioni Trasporto, logistica e magazzinaggio Servizi finanziari e assicurativi	Agricoltura, silvicoltura e pesca Tessile, abbigliamento, pelli e calzature Commercio Alloggio, ristorazione e servizi turistici Servizi operativi Sanità e assistenza sociale Istruzione Cultura e intrattenimento Altre attività di servizi alla persona

\* Quota percentuale di imprese femminili sul totale delle imprese di settore. Alto = valore superiore alla media; Basso = valore inferiore alla media

\*\* Alto = settori manifatturieri "medium e high-technology" e settori del terziario "high-tech knowledge-intensive services" secondo la definizione Eurostat; Basso = resto degli altri settori

Immagine 2: suddivisione dei settori secondo il tasso di femminilizzazione e il livello tecnologico

coordinamento tra le risorse, rendendo la comunicazione tra gli stakeholder più agevole, una maggiore efficienza nella gestione delle informazioni e, non da ultimo, l'importante ruolo ricoperto dalle infrastrutture digitali nella "democratizzazione dell'economia". Le ICT (Information and Communication Technology) e le recenti tecnologie digitali abbassano infatti le barriere all'entrata, ridimensionando la necessità di uno scambio interpersonale tra individui e rendendo possibile l'accesso alle informazioni ad un maggior numero di persone.

Un altro tema piuttosto interessante relativo all'imprenditoria femminile è l'attenzione verso politiche aziendali rispettose dell'ambiente, verso la sostenibilità sociale, ambientale del business e al rapporto con il territorio in cui è collocata l'impresa. Le imprese femminili accanto alla sensibilità verso il benessere economico e sociale di dipendenti, collaboratori e lavoratrici, esprimono spesso un'attenzione elevata verso le istanze della comunità di appartenenza e il rispetto di un patto intergenerazionale attento alle future generazioni.

Numerose fonti evidenziano a riguardo che l'approccio alla "green economy"<sup>4</sup> rappresenta uno dei possibili settori di maggiore espansione dell'impresa femminile. Il rapporto GreenItaly (Symbola, 2019) parla in proposito di un chiaro "processo di femminilizzazione" dell'agricoltura italiana, con un processo di crescita del numero di imprese agricole femminili nell'ultimo decennio che ha portato oggi ad avere circa un terzo delle imprese agricole italiane condotte da donne. Uno studio di Zirham e Palomba (2016) conferma tale tendenza, mostrando inoltre come le aziende agricole guidate da donne tendano alla multi-funzionalità, integrando nell'attività d'impresa sia la produzione sia i servizi come avviene per esempio nella ricettività degli agriturismi.

Un aspetto altrettanto interessante riguarda il rapporto tra imprese femminili e attaccamento al territorio; in particolare, come evidenziato in letteratura, coesistono l'attaccamento emotivo ("prendersi cura del territorio") cercando il miglioramento del tessuto sociale e l'attaccamento strumentale ("usare il territorio") (Kibler, 2015), per creare valore aggiunto anche per il territorio, in ottica di sostenibilità sociale (Lang, 2014). Il doppio attaccamento porta a definire le imprese femminili come vere e proprie *place-based enterprises* (Seghezzeo, 2009).

Il legame con il territorio in cui operano e il riconoscimento che esso stesso rappresenta la fonte primaria di molte risorse su cui è basato il loro business, spinge le imprese femminili a perseguire la protezione dell'ambiente e la giustizia sociale, ossia ad avere un approccio sostenibile alla gestione d'impresa (Shrivastava, 2013).

---

<sup>4</sup> Con il termine "green economy" si intende "la transizione verso un'economia sostenibile sotto il profilo ambientale ed efficiente nell'uso delle risorse naturali" (Si.Camera, 2016, p: 130).

## 3. Analisi del contesto Euregio

### 3.1 Nota metodologica

L'analisi della consistenza dell'imprenditoria femminile nei territori dell'area Euregio ha presentato alcune difficoltà connesse alla specificità normative che in alcuni casi ha reso impossibile comparare i dati. Le Camere di Commercio, che sono state la fonte di riferimento per la raccolta dei dati, utilizzano infatti criteri di catalogazione e di aggregazione diversi per tutte le imprese, non solo per quelle femminili. La prima differenza si riferisce all'individuazione delle attività economiche per settore di appartenenza; mentre le province autonome di Trento e Bolzano fanno riferimento al Codice Ateco che organizza le attività in settori, la Camera di Commercio tirolese utilizza le divisioni all'interno delle quali raggruppa diverse attività. Come si evince dalla tabella che segue le divisioni sono meno numerose dei settori, quindi in questo studio si è deciso di uniformare i dati, aggregando quelli costruiti su base Ateco delle province di Bolzano e Trento secondo i criteri adottati dal Land Tirolo.

Il settore Ateco A – agricoltura, silvicoltura, pesca – non trova omologo riscontro nei dati resi disponibili dalla Camera di Commercio tirolese, per questo motivo si è deciso di analizzare separatamente le caratteristiche economiche delle imprese femminili nei due territori italiani e in quello tirolese. L'unica comparazione possibile è stata quella relativa alla longevità delle imprese femminili considerate nel loro insieme, rispetto alla quale, tuttavia occorre evidenziare che la maggiore consistenza di quelle tirolesi deve essere letta alla luce della diversa scelta di registrazione. Mentre infatti le Camere di commercio italiane, e quindi anche quelle di Trento e Bolzano, per la registrazione e per l'assegnazione dell'identificativo codice Ateco ad un'impresa che svolge più attività (es. commercio all'ingrosso e commercio al dettaglio) utilizzano il criterio dell'attività prevalente dichiarata, la Camera tirolese la identifica due volte. Va da sé che in quest'ultimo caso la medesima azienda viene contata più volte e ciò inficia le comparazioni relative sia alla consistenza delle imprese femminili, sia alla loro dimensione. Per fare un esempio, nella classe dimensionale "0 addetti" ricadrebbero più di 10.500 aziende tirolesi contro circa 470 altoatesine e 1.900 trentine, ma mentre queste ultime rispecchiano il numero delle imprese, quelle tirolesi si riferiscono al numero di attività complessivamente svolte dalle imprese.

Altre due differenze riguardano le imprese del settore turistico e di quello dell'artigianato. L'impresa artigiana è definita, secondo la legge 443/85, come

impresa che ha come scopo prevalente lo svolgimento di un'attività di produzione di beni, anche semilavorati, o di prestazioni di servizi, escluse le attività agricole, commerciali, di intermediazione di beni o ausiliarie di queste ultime, di somministrazione di alimenti o di bevande, salvo il caso che siano solamente strumentali e accessorie all'esercizio dell'impresa. Nel Land Tirolo nel settore artigianato rientrano invece sia le imprese di costruzioni sia quelle agricole, che le Camere di commercio di Bolzano e Trento conteggiano separatamente. Nel caso del turismo avviene qualche cosa di simile, in quanto nei territori di Trento e Bolzano sono identificate le aziende che offrono servizi di alloggio e di ristorazione, mentre nel Tirolo rientrano in questo aggregato anche le imprese che offrono servizi correlati al tempo libero.

Partendo da queste evidenze, si è ritenuto di fare ricorso ai dati Eurostat per una sintetica descrizione delle principali caratteristiche socio-economiche dei tre territori utilizzando i consueti indicatori occupazionali e di PIL, comparabili per le tre "regioni" (nella nomenclatura Eurostat). Per le analisi settoriali, avendo cura di assicurare correttezza nell'interpretazione dei dati, si è proceduto, invece, ad una presentazione separata dei contesti trentino e altoatesino e di quello tirolese.

Anche la raccolta di dati primari di tipo qualitativo attraverso le interviste alle imprenditrici nei tre territori, ha consentito di condurre il confronto tra le caratteristiche strutturali e gestionali delle imprese femminili sudtirolesi, tirolesi e trentine, i modelli organizzativi adottati, la collocazione settoriale, la propensione all'innovazione, le relazioni con il territorio e lo stile di leadership delle imprenditrici.

Settore		Divisione
G	Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	Commercio
D	Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	
E	Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	
C	Attività manifatturiere	Industria
B	Estrazione di minerali da cave e miniere	
F	Costruzioni	Artigianato
K	Attività finanziarie e assicurative	Attività finanziarie e assicurative
H	Trasporto e magazzinaggio	Trasporto

Settore		Divisione
I	Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	Turismo e tempo libero
N	Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	
R	Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	
J	Servizi di informazione e comunicazione	IT e consulenza
L	Attività immobiliari	
M	Attività professionali, scientifiche e tecniche	
P	Istruzione	
Q	Sanità e assistenza sociale	
S	Altre attività di servizi	Altro
X	Imprese non classificate	

Tabella 1. Tavola di conversione dei settori per Codice Ateco in divisioni nella classificazione del Tirolo

## 3.2 Principali caratteristiche socio-economiche dell'area Euregio

La duplice modalità di interpretazione insita nel termine “Euregio” richiede sia l’analisi legata al territorio di riferimento, sia quella connessa alle condizioni economiche.

Il significato “territoriale” di Euregio riguarda infatti tre territori confinanti: Trentino, Alto Adige e Tirolo, accomunati da saldi legami storici e politici, mentre, per quanto concerne la dimensione economica, il termine Euregio si riferisce ad una collaborazione transfrontaliera capace di rafforzare la libera circolazione dei soggetti e delle merci, come previsto dalle normative europee, promuovendo la collaborazione e la cooperazione nei più svariati ambiti, siano essi economici o sociali.

A livello internazionale, l’Euregio ha una rappresentanza comune a Bruxelles istituita nel 1995, data in cui è stata formalizzata e portata all’attenzione internazionale l’importanza strategica delle tre regioni per le economie nazionali e internazionale.

Al fine di rappresentare le condizioni dell’imprenditoria femminile nei territori dell’area Euregio si rende quindi necessario approfondire prima alcune caratteri-

stiche territoriali, sociali e demografiche, che stanno alla base di questo contesto cooperativo.

L'Euregio è composta, come detto, da tre territori differenti tra loro in termini dimensionali e linguistici. La superficie dell'intera Euregio copre, in totale 26.253 km<sup>2</sup>, divisi come segue:

- Trentino: 6.207 km<sup>2</sup>
- Alto Adige: 7.398 km<sup>2</sup>
- Tirolo: 12.648 km<sup>2</sup>

con una popolazione totale al 1° gennaio 2019 di 1.295.803 persone suddivise nei tre territori come segue:

- 541.098 in Trentino
- 532.010 in Alto Adige
- 754.705 in Tirolo

Per quanto riguarda la lingua madre, si sottolinea che circa il 62% degli abitanti è di madrelingua tedesca, il 37% di lingua italiana e l'1% si dichiara minoranza ladina.

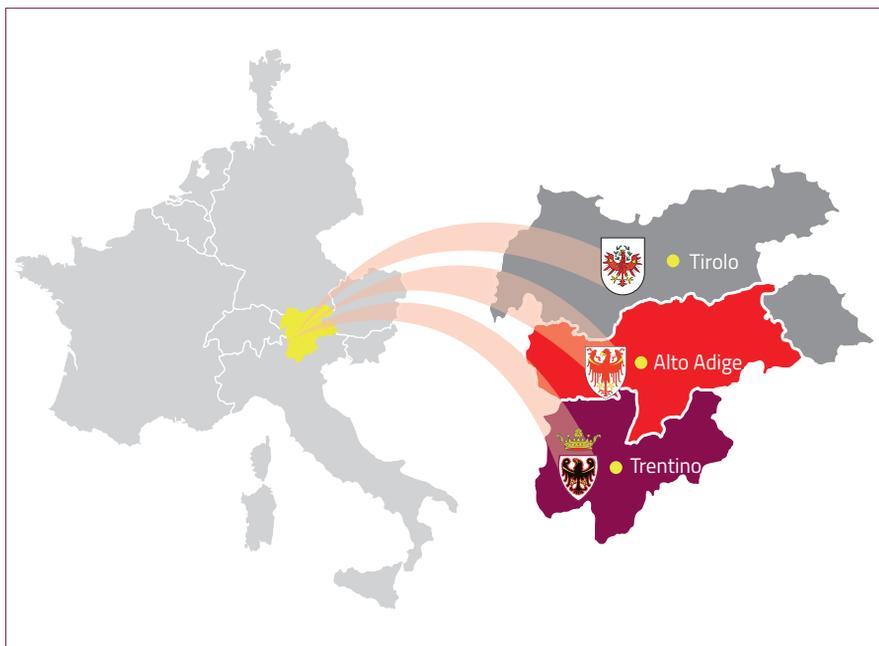


Immagine 3: territorio Euregio

In relazione al tessuto sociale dell'Euregio oltre all'omogeneità geografica si rileva anche una forte somiglianza demografica dato che non esistono sostanziali differenze né nella percentuale di donne residenti all'interno dei tre territori<sup>5</sup>, né nella distribuzione della popolazione in termini di età. L'età media della popolazione è molto simile e la piramide demografica evidenzia che la popolazione oltre i 65 anni è molto più numerosa di quella dei minori fino a 15 anni<sup>6</sup>, come messo in evidenza nel rapporto "Le donne nell'Euregio" (2019)<sup>7</sup>.

Per quanto riguarda le tipologie di famiglie residenti nei tre territori, lo stesso rapporto evidenzia una distribuzione simile tra nuclei unipersonali e pluripersonali tra Tirolo e Alto Adige, e un peso meno importante dei nuclei unipersonali in Trentino (dove ammontano al 33%, contro il 35,2 del Tirolo e il 35,8% della provincia di Bolzano). In tutti e tre i territori sono principalmente le donne a rappresentare nuclei familiari unipersonali<sup>8</sup>. Il tasso di nuzialità invece arriva fino a 5,3 in Tirolo, si assesta al 4,1 in Alto Adige e risulta pari solo a 3,0 in Trentino<sup>9</sup>. Dal momento che l'autoimpiego viene considerato come una possibile motivazione che spinge le donne all'avvio di un'impresa, anche in concomitanza con la gestione del lavoro di cura all'interno del nucleo familiare, la più elevata presenza di famiglie non unipersonali potrebbe essere quindi un fattore da tenere in considerazione nell'incidenza delle imprese guidate da donne.

Il tema dell'educazione e formazione è particolarmente rilevante per leggere il fenomeno dell'imprenditoria femminile: come evidenzia il *Global Entrepreneurship Monitor* infatti i tassi di attività imprenditoriale crescono in generale con l'aumentare dei livelli educativi (Elam et al., 2019). Relativamente ai titoli di studio, vengono registrate alcune differenze, dal momento che l'area del Tirolo vede indicatori rela-

---

5 Le donne residenti risultano essere il 50,6% nella provincia di Bolzano, il 50,7% nel Tirolo e il 51,0% nella provincia di Trento.

6 Tuttavia, in provincia di Trento l'indice di vecchiaia risulta più elevato che negli altri due territori, con un rapporto tra percentuale di popolazione anziana (65 anni e oltre) e popolazione da 0 a 14 anni pari a 145,9 (contro il 120,7 del Tirolo e il 121,5 della provincia di Bolzano).

7 Il titolo completo del rapporto è "Le donne nell'Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino. Una lettura comparata delle reali condizioni di vita delle donne e degli uomini dell'Euregio nel territorio euroregionale", pubblicato nel novembre 2019 a cura del GECT "Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino". Il rapporto presenta dati demografici e socio-economici che si riferiscono all'annualità 2016.

8 In particolare, in Tirolo le famiglie unipersonali sono per il 55,1% composte da donne e per il 44,9% composte da uomini; in Alto Adige i nuclei familiari femminili rappresentano il 52,5% e quelli maschili il 47,5%; in Trentino il 58,2% delle famiglie unipersonali sono composte da donne e il 41,8% da uomini.

9 Il tasso di nuzialità rappresenta il numero di matrimoni ogni 1.000 abitanti.

tivi al livello di istruzione in generale più favorevoli. La percentuale di popolazione residente tra i 25 e i 64 anni in possesso di una laurea raggiunge il 28,2% nel Tirolo, mentre è pari al 18,7% in provincia di Trento e al 16,5% in provincia di Bolzano. Guardando solo alla popolazione femminile, la percentuale di donne laureate è del 26,2% nel Tirolo, raggiunge il 21,2% in provincia di Trento e il 19,4% in Alto Adige. Considerato il ruolo centrale ricoperto dall'educazione nella conduzione dell'impresa, potremmo quindi aspettarci che la più elevata presenza di donne laureate in Tirolo possa essere un fattore che influenza positivamente l'imprenditoria femminile in questo territorio.

Il tessuto economico in cui si sviluppa il fenomeno dell'imprenditoria femminile rappresenta un fattore importante; alcuni dati macroeconomici aggregati riportati nella [tabella 2](#) riflettono, come ci si poteva aspettare, andamenti simili nei tre territori. Il tasso di occupazione generale relativo al 2017 si stabilizza, in tutti e tre i territori, ad un livello superiore alla media nazionale di riferimento: il Tirolo infatti (77,9%) supera di 4 punti percentuali il valore austriaco (72,9%), mentre Trentino ed Alto Adige presentano tassi di occupazione sensibilmente più elevati rispetto alla situazione generale della penisola. Gli *employment rates* sono infatti superiori al 70% caratterizzando le due province autonome come luoghi virtuosi rispetto alla media italiana (57,6%).

Complementare a tali evidenze, è l'osservazione dei tassi di disoccupazione che riflettono in tutti e tre i territori valori più bassi rispetto alle medie nazionali<sup>10</sup>.

Un ulteriore dato su cui è necessario fare un approfondimento riguarda il Pil pro capite: nella [tabella 2](#) il dato risulta per i tre territori superiore rispetto alla media del PIL dei Paesi EU 28 nel 2017 descrivendo un contesto economico e sociale decisamente positivo nei tre territori.

	Trentino	Alto Adige	Tirolo
Tasso di occupazione (20-64)	73%	78,4%	77,9%
Tasso di disoccupazione (>15 anni)	5,7%	3,1%	3,3%
Pil pro capite regionale rispetto alla media EU-28*	126%	154%	135%

*Tabella 2. Principali indicatori macroeconomici per territorio di riferimento al 2017, elaborazione interna su dati Eurostat*

*\* Pil pro capite calcolato sulla media del Pil pro capite delle regioni Eu-28*

<sup>10</sup> Tasso di disoccupazione italiano al 2017= 11,8%, tasso di disoccupazione austriaco al 2017= 9%.

Tali indicatori consentono di affermare che l'Euregio si configura come un contesto fertile per "fare impresa" e per l'avvio di nuove imprese. Nonostante ciò, la recente flessione congiunturale economica legata all'emergenza Covid-19 richiede una valutazione più approfondita. Le analisi relative al PIL provinciale riflettono infatti una forte contrazione delle economie trentina ed altoatesina nel primo trimestre del 2020 rispetto all'anno precedente, causato dalla riduzione di domanda di beni e servizi soprattutto, ma non solo, nel settore turistico, dal quale sono – peraltro – fortemente influenzate.

Il Trentino, infatti, secondo quanto emerso dall'Indagine trimestrale sulla congiuntura in provincia di Trento e dalla 2ª Indagine breve sull'impatto dell'emergenza covid-19 (Camera di Commercio I.A.A., 2020) ha fatto registrare una perdita di circa 8 punti percentuali sul fatturato complessivo nel primo trimestre 2020, per la maggior parte legati ai settori delle attività sportive e di intrattenimento (da -25% a -35%), ai ristoranti / bar (circa -30%), ai servizi alla persona e al comparto ricettivo (-25% circa).

Anche in Alto Adige le conseguenze dell'emergenza sanitaria e del lockdown hanno portato ad una severa contrazione del PIL: l'Astat infatti stima una perdita sul PIL totale 2020 tra il 3,6% e il 5,8% (Astat - istituto provinciale di Statistica, 2020).

Un'analisi dei dati Eurostat – i soli che consentono una comparazione tra i tre territori – relativa alla struttura produttiva sottolinea altri aspetti comuni all'economia nei tre territori. Come mostrato nella [tabella 3](#) il numero di aziende totali operanti nelle province autonome italiane sono tra loro molto simili, assestandosi nell'anno rispettivamente a 44.833 in Alto Adige e 41.255 in Trentino. Il dato relativo al Tirolo (52.343) risulta coerente con il maggior numero di residenti mostrato in apertura di paragrafo.

Anche i principali settori economici in cui operano le aziende non differiscono in modo sostanziale e rilevano che in tutti e tre i territori i settori più consistenti sono quelli del commercio e delle attività professionali e dei servizi.

Alcuni dati anomali che si ritiene importante mettere in mostra riguardano le differenze tra i valori riferiti a:

- comparto edilizio in Tirolo (15,42%) che riflette una incidenza delle imprese di questo settore sul totale delle imprese inferiore rispetto a quello delle due province italiane (rispettivamente 12,31% in Alto Adige e 14,75% in Trentino);
- comparto "turistico" (ricettività e gastronomia) in Trentino dove l'incidenza delle imprese è più bassa (11,27%), sia rispetto ad Alto Adige (18,73%) che a Tirolo (20,45%);
- comparto "istruzione, sanità e assistenza sociale" nel quale la concentrazione delle imprese in Tirolo è doppia rispetto agli altri due territori (rispettivamente 12,75% e 6% sia per Trentino che per Alto Adige).

Settore di riferimento	Alto Adige		Trentino		Tirolo	
	valori assoluti	quota percentuale	valori assoluti	quota percentuale	valori assoluti	quota percentuale
Industria (esclusa quella edilizia)	4.577	10,21%	3.631	8,80%	3.406	6,51%
Industria edilizia	5.520	12,31%	6.087	14,75%	4.275	8,17%
Commercio; riparazione e manutenzione di veicoli	8.273	18,45%	7.968	19,31%	8.069	15,42%
Trasporto e stoccaggio	1.385	3,09%	1.138	2,76%	1.576	3,01%
Ricettività e gastronomia	8.397	18,73%	4.649	11,27%	10.706	20,45%
Informazione e comunicazione	1.090	2,43%	1.101	2,67%	1.667	3,18%
Attività finanziarie e assicurative; attività immobiliari escluse le società holding	3.122	6,96%	3.378	8,19%	2.488	4,75%
Attività professionali, scientifiche e tecniche; attività amministrative e di servizi di supporto; altre attività commerciali	7.425	16,56%	7.963	19,30%	9.749	18,63%
Istruzione, sanità e assistenza sociale	2.484	5,54%	2.803	6,79%	6.674	12,75%
Arte, intrattenimento e tempo libero; altre attività di servizi	2.560	5,71%	2.537	6,15%	3.733	7,13%
	44.833	100%	41.255	100%	52.343	100%

Tabella 3. Numerosità di imprese per settore e territorio di riferimento, elaborazione interna su dati Eurostat

Si noti inoltre che l'aggregazione per settore di riferimento non segue la classificazione Ateco (o equivalente austriaco ÖNace) ma si riferisce ad un'aggregazione che garantisce la comparabilità delle informazioni. A questo proposito si rimanda alla nota metodologica presentata nel paragrafo precedente.

Come anticipato sopra, tutti tre i territori analizzati presentano una forte terziarizzazione, in linea con quanto avviene nei paesi industrializzati e soprattutto nelle economie del Nord Europa. Anche in questo caso si è scelto di confrontare dati tra loro comparabili, provenienti da istituti statistici e fonti camerali diverse. L'Istituto di Statistica della provincia di Trento ha calcolato che più del 70% delle imprese trentine opera infatti nel settore dei servizi; similmente in Tirolo circa l'80% delle imprese operative nel 2017 si configura come fornitrice di servizi, come mostrato dal report *Die Wirtschaft in Tirol*, pubblicato da Land Tirol nel 2019 (Land Tirol, 2019).

Anche considerando le divisioni tirolesi con il maggior numero di iscritti alla Camera di Commercio, circa il 67% opera nel settore dei servizi.

Similmente a quanto emerso in Trentino e Tirolo, anche in Alto Adige nel 2017 il settore economico che ha fatto registrare una maggior concentrazione di imprese – secondo l'Istituto provinciale di statistica – è quello dei servizi: su un totale di 44.263 aziende censite, infatti, circa il 77% opera nel settore dei servizi; nel dettaglio, questo valore si riferisce alla somma dei seguenti settori: commercio, trasporti, alberghi, e altri servizi<sup>11</sup> (Astat - Istituto provinciale di statistica, 2017).

Per quanto riguarda la struttura dimensionale delle imprese presenti nel territorio Euregio, ciò che emerge analizzando le fonti disponibili rispecchia la netta dominanza delle micro imprese e delle piccole imprese, come presentato in [tabella 4](#). Circa il 90% delle imprese operanti in Tirolo ed Alto Adige nel biennio 2017-2018 conta infatti da 0 a 9 collaboratori. In Trentino nel 2018 la percentuale delle micro imprese era pari 79,1%. È necessario evidenziare che – al contrario di Tirolo ed Alto Adige – nel caso dell'analisi effettuata dall'Istituto di Statistica della provincia di Trento nel Censimento permanente delle imprese 2019, non vengono rappresentate le aziende con 0, 1 e 2 addetti.

I dati presentati nella [tabella 4](#) possono essere confrontati pur con una certa cautela dato che le rilevazioni effettuate dalle fonti utilizzate differiscono in alcuni casi per il conteggio delle imprese e degli addetti. Quanto emerso dall'analisi di contesto restituisce comunque indicazioni di trend comuni relativi alle due province italiane e al *Land Tirol*.

---

11 In cui ricadono: attività finanziarie e assicurative, informazione e comunicazione, attività immobiliari, attività professionali, scientifiche e tecniche, noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese, istruzione, sanità e assistenza sociale, attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento, altre attività di servizi.

Numero di addetti	Alto Adige*	Tirol**	Trentino***
0 - 1 addetti	54,17%	67,25%	dati non rilevati nell'analisi
2 - 9 addetti	37,95%	22,78%	79,1%
10 - 49 addetti	6,96%	8,42%	18,3
> 50 addetti	0,91%	1,56%	2,6%

Tabella 4. Quota percentuale di aziende per classi di addetti e territorio, elaborazione interna

\* fonte: Istituto Provinciale di statistica ASTAT, anno di riferimento 2017

\*\* fonte: Beschäftigtenstatistik der WK Tirol, anno di riferimento 2018

\*\*\* fonte: Istituto di Statistica della provincia di Trento (ISPAT), anno di riferimento 2018

Alla luce della ricostruzione del contesto socio-economico e produttivo dei tre territori, è necessario focalizzarsi ora sulla situazione occupazionale e dell'imprenditoria femminile.

I tassi di attività, occupazione e disoccupazione femminili, evidenziano che le donne partecipano e/o accedono meno degli uomini a un'attività lavorativa, anche nell'area dell'Euregio. Il divario più ampio è registrato nella provincia di Trento, con un tasso di occupazione femminile relativa all'anno 2016 pari a circa il 59 % contro il 73% dell'occupazione maschile (e un tasso totale di occupazione pari a 66%). Per quanto riguarda la provincia di Bolzano, il tasso di occupazione totale ammonta a 72,7% con una percentuale del 66,4% riferito all'occupazione femminile e al 79% riferito all'occupazione maschile. Il Tirol invece vede un tasso di occupazione totale pari al 74,3%, con occupazione femminile pari a 69,8% e maschile pari a 78,9%. Relativamente alla distribuzione dell'occupazione tra i settori, come ovvia conseguenza della struttura produttiva, sono i servizi a registrare i tassi di occupazione femminile più elevati nei tre territori<sup>12</sup>.

Per completare l'inquadramento relativo all'occupazione femminile sia autonoma che dipendente, sembra utile riportare anche alcuni dati riferiti al lavoro part-time, che riguarda in generale maggiormente le donne che gli uomini, in linea con le necessità di conciliazione lavoro-famiglia.

12 Il tasso di occupazione femminile nel settore dei servizi è pari a 55,4 in Tirol, a 55,7 in Alto Adige e 55,0 in Trentino. Nel settore dell'industria i tassi di occupazione femminile ammontano a 31,1 in Tirol, 18,0 in Alto Adige e 21,3 in Trentino, mentre per il settore delle costruzioni cala a 14,6 in Tirol, 6,3 in Alto Adige e 8,5 in Trentino. Il settore agricoltura e foreste vede invece un tasso di occupazione femminile pari a 41,6 in Tirol, a 31,2 in Alto Adige e 18,1 in Trentino.

La percentuale di donne che lavorano con contratto part-time raggiunge il 41,3% (contro il 7,4% degli uomini)<sup>13</sup>. Un part-time che nelle statistiche si caratterizza formalmente per un'elevata componente di volontarietà: il dato del 2016 disponibile per la provincia di Trento certifica una percentuale del 61,7%, ma è evidente che si tratta di una volontarietà obbligata e, quantomeno in parte, "costretta" dalle esigenze della conciliazione. In Trentino si registra infatti una quota più elevata di part-time involontario, pari al 31,2%.

Per quanto riguarda l'analisi del lavoro autonomo femminile si è deciso di procedere confrontando l'incidenza del medesimo sul totale degli occupati e delle occupate, in posizione sia di dipendenti che di lavoratori in proprio. È necessario notare come la percentuale di donne occupate come dipendenti sul totale delle donne occupate è circa pari all'89% in Tirolo, all'83% in Alto Adige e all'88% in Trentino. Gli stessi dati relativi al genere maschile risultano leggermente inferiori. In Tirolo infatti l'83% degli uomini ha un lavoro dipendente, mentre in Trentino ed Alto Adige questo valore è pari circa al 72%. Considerando le lavoratrici autonome in Tirolo, la percentuale è pari circa al 9% (contro il 14,8% degli uomini con lavoro autonomo); in Alto Adige è del 16% (contro il 27,2% degli uomini con lavoro autonomo) e in Trentino la percentuale è il 12% (contro il 27,8% degli uomini con lavoro autonomo).

Quello che emerge è che l'occupazione autonoma maschile in tutti e tre i territori è molto più sviluppata di quella femminile. Il Tirolo evidenzia inoltre una configurazione occupazionale autonoma decisamente più bassa rispetto agli altri due territori indipendentemente dal genere. Rispetto all'occupazione autonoma femminile la diversità è ancora più marcata.

Per quanto riguarda gli interventi volti a sostenere l'aumento del lavoro autonomo femminile, i tre territori dell'Euregio hanno attivato numerose politiche e azioni indirizzate soprattutto ad una migliore possibilità di conciliazione vita-lavoro. La [tabella 5](#) riassume i principali strumenti predisposti nei tre territori che, come possiamo notare, nel Land Tirolo pongono attenzione alla formazione, prevedendo incentivi per le donne che intendono partecipare a programmi di educazione finanziaria. Queste misure sono rilevanti se consideriamo quanto sottolineato in precedenza in materia di formazione specifica sui temi che riguardano l'imprenditorialità, indispensabili per la gestione dell'impresa. Incentivare le donne a partecipare a tali programmi significa quindi investire sull'imprenditoria femminile. Anche le iniziative di percorsi formativi per le competenze digitali per giovani donne in Trentino svolgono una funzione simile di raccordo tra mondo

---

<sup>13</sup> I dati presentati fanno riferimento in particolare all'anno 2016.

educativo e nuove necessità di competenze anche per l'imprenditoria al femminile. Come accennato in precedenza, il settore delle ICT rimane uno degli ambiti con il più ampio gender gap e gli interventi di policy potrebbero rappresentare un modo per colmare un divario che ha molto a che fare con la percezione culturale del genere. Restando sempre all'interno della dimensione educativa, la provincia di Bolzano ha invece introdotto un corso specifico di formazione al ruolo di consigliera d'amministrazione, che si è svolto negli anni 2016, 2017 e 2018.

Nell'ambito delle politiche di attivazione, in tutti e tre i territori dell'area Euregio viene posta attenzione alla promozione e al monitoraggio di progetti per incrementare e agevolare la partecipazione femminile al mercato del lavoro. In merito, invece, alle politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e di cura, sono da notare la premialità per i papà in congedo familiare prevista dalla provincia di Bolzano e gli interventi di coinvolgimento dei papà nelle attività di cura introdotti dalla provincia di Trento. Questo tipo di politiche può favorire lo "slittamento culturale dei ruoli di genere", non prevedendo che la donna sia sempre l'unico soggetto interessato deputato allo svolgimento delle attività di cura. In una direzione simile si muovono, infine, le strategie di family audit all'interno delle organizzazioni, che monitorano e incentivano una gestione del personale attenta al benessere dei dipendenti e soprattutto delle dipendenti, in termini di conciliazione. La Camera di Commercio del Tirolo, invece, propone attività di consulenza relative alla conciliazione dei tempi di lavoro e di cura, nonché specifiche analisi del potenziale femminile che sembra essere di particolare rilievo nel contesto della formazione di impresa, così come per i temi che ruotano attorno all'autoimpiego.

	Tirolo	Alto Adige	Trentino
Politiche di attivazione della occupazione femminile	Incentivi individuali: programma "Bildungsgeld update"	"Equal Pay Day" giornata d'azione su territorio provinciale (annuale dal 2010)	GIODIS - progetti di inserimento occupazionale per giovani disoccupate
	Nuovo incentivo individuale (buono formativo del Land Tirolo)	Legge provinciale 3/2012: quota 1/3 nei Consigli d'amministrazione e di vigilanza	Donne digitali - percorsi formativi di competenze digitali per giovani disoccupate laureate in discipline non tecnico-scientifiche
	Promozione progetti	Monitoring: diversi progetti di associazioni femminili (dal 2005)	Dai figli al lavoro: iniziative per favorire l'occupazione delle madri disoccupate
	Programmi UE	Corso di formazione al ruolo di consigliera d'amministrazione (2016, 2017, 2018)	

	Tirol	Alto Adige	Trentino
Politiche di conciliazione dei tempi di lavoro e di cura	Concorso "famiglia & lavoro"	Certificazione audit famiglia e lavoro (2011), ricertificazione (2017)	Madri di famiglie monoparentali - servizi per il lavoro e inserimento occupazionale
	amg-tirol (società e promozione del mercato del lavoro): Girls' Day Tirol, Bildungsgeld Tirol	Camera di Commercio di Bolzano: Comitato per l'imprenditoria femminile	Donne e reddito di garanzia (ora assegno unico)
	AMS (Agenzia per l'impiego del Land Tirol): Fit (donne nel settore artigiano e tecnico), finanziamenti, centri professionali per donne	Premialità per i papà in congedo parentale	Dal lavoro a papà - interventi per favorire il coinvolgimento dei papà nelle attività di cura
	Camera di Commercio del Tirol: consulenza sulla conciliazione lavoro e famiglia, analisi del potenziale		Premialità per i papà in congedo parentale
	Associazione degli industriali Tirol (seminario "L'industria è donna", progetto "Donne-Lavoro-Famiglia")		In tandem - progetti di conciliazione per imprenditrici e lavoratrici autonome
			Buon rientro - iniziative per favorire l'occupazione delle lavoratrici al rientro dal congedo
			Family Audit - politiche di gestione del personale orientate al benessere dei propri dipendenti e delle loro famiglie. Accademia d'impresa Corsi di formazione per le imprese femminili

Tabella 5. Politiche e azioni di successo in ambito di lavoro e conciliazione nei tre territori dell'Euregio.  
Fonte: GECT "Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino", novembre 2019

## 3.3 L'analisi dei dati secondari

### 3.3.1 I settori dell'imprenditoria femminile

Un aspetto particolarmente di rilievo nel guardare all'imprenditoria femminile è quello dei settori economici di maggiore concentrazione delle attività. In letteratura viene infatti spesso riportata l'evidenza di una maggiore presenza delle imprenditrici nel settore dei servizi. Unioncamere (2016), ad esempio, evidenzia come nel settore dei servizi operino il 65,5% delle imprese femminili (contro il 54% di quelle maschili). I settori di attività economica maggiormente femminilizzati risultano inoltre quelli più tradizionali e che richiedono minore intensità di capitale.

Il [grafico 1](#) mostra la distribuzione delle imprese femminili dell'Alto Adige e del Trentino assumendo come unità di riferimento le divisioni economiche tirolesesi per maggiore omogeneità di presentazione dei dati. Divisione di particolare rilievo risulta essere quello turistico e tempo libero, in cui operano 3.236 imprese femminili in Alto Adige e 1.954 imprese femminili in Trentino. Passando invece

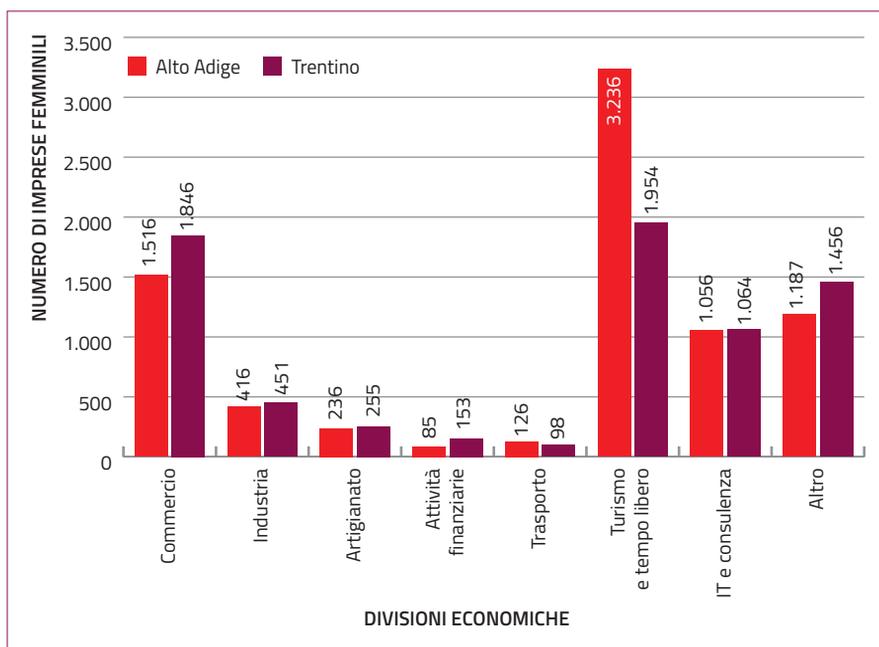


Grafico SEQ Grafico \\* ARABIC 1: Imprese femminili per divisione economica in valori assoluti e territorio per Alto Adige e Trentino.

Fonte: Camera di Commercio di Bolzano, Camera di Commercio di Trento. Elaborazioni nostre

alle divisioni a minore concentrazione di imprese femminili, le più penalizzate risultano essere la divisione delle attività finanziarie e assicurative e quella dei trasporti. Anche l'industria vede una rappresentanza piuttosto bassa (con 416 imprese femminili registrate in Alto Adige, 451 in Trentino). È importante ricordare quanto già detto sopra riguardo il fatto che in questo tipo di categorizzazione la divisione "artigianato" non rispecchia la definizione di impresa artigiana assunta in Italia. L'immagine dipinta dal rapporto di Unioncamere del 2016<sup>14</sup> evidenziava come il 90% delle imprese femminili fossero di tipo artigiano (contro le imprese maschili in cui l'artigianato si ferma al di sotto del 70%)<sup>15</sup>.

Guardando invece alla distribuzione percentuale, fatto 100 il numero di imprese femminili in ciascun territorio (grafico 2), aggiungendo ai dati di Trentino e Alto Adige anche il settore dell'agricoltura, si conferma che le divisioni con numeri più consistenti di imprese femminili sono il turismo e tempo libero (soprattutto in

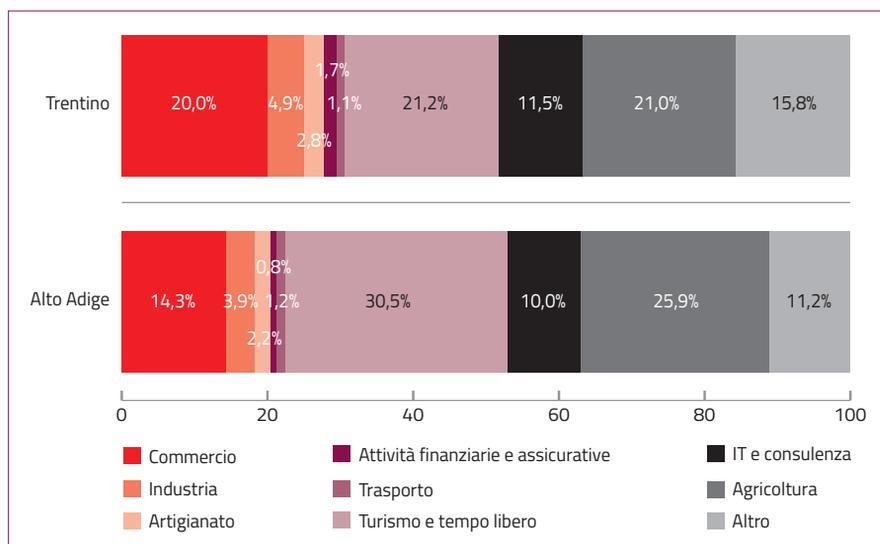


Grafico SEQ Grafico \\* ARABIC 2: Imprese femminili per divisione economica in valori percentuali, fatto 100 il numero di imprese femminili in ciascun territorio (per Alto Adige e Trentino)  
Fonte: Camera di Commercio di Bolzano, Camera di Commercio di Trento. Elaborazioni nostre

14 I cui dati però, ricordiamo, fanno riferimento al 2014.

15 Tuttavia, Unioncamere riporta anche come l'artigianato si dimostri meno diffuso nelle imprese femminili rispetto a quelle maschili, dato che nel 2014 si registrava il 16,6% di imprese femminili di tipo artigiano, di fronte al 24,6% delle imprese maschili in questo tipo di attività.

Alto Adige, con un'incidenza del 30%), il commercio e l'agricoltura. Il commercio registra una percentuale di imprese femminili del 20% in Trentino, mentre in Alto Adige la percentuale è 14,3%. Nel settore primario (agricoltura, silvicoltura e pesca), si concentra il 26% di imprese femminili in Alto Adige e il 21% in Trentino. Categoria interessante è quella di IT e consulenza, con percentuali di imprese femminili che, sebbene moderate (10% in Alto Adige e 11,5% in Trentino), lasciano intravedere come la presenza di imprenditrici donne si stia affermando anche in settori considerati tradizionalmente prevalentemente maschili.

I dati relativi alle divisioni nel Tirolo (grafico 3), confermano come la divisione "artigianato" presenti numeri piuttosto elevati di imprese femminili (con 7.337 imprese femminili registrate presso la Wirtschaftskammer). Seconda divisione più cospicua risulta essere quella del commercio (2.773 imprese femminili), seguita da quella del turismo e tempo libero (2.495 imprese). È necessario notare anche la presenza di imprese femminili all'interno della divisione IT e consulenza (1.386 imprese), che, anche per il Tirolo, conferma una presenza crescente di imprese guidate da donne.

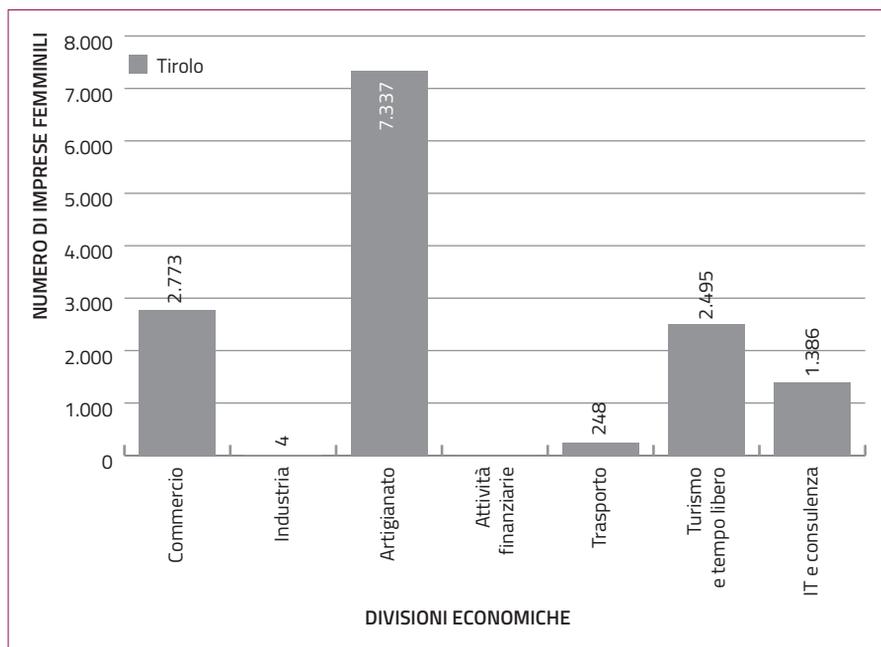


Grafico SEQ Grafico \\* ARABIC 3: Imprese femminili in Tirolo per divisione economica in valori assoluti  
Fonte: Wirtschaftskammer Tirol. Elaborazioni nostre

Risulta interessante entrare nel dettaglio dei diversi settori economici, ribadendo che i dati sono relativi solamente ai territori del Trentino e dell'Alto Adige, dal momento che le statistiche del Tirolo utilizzano unicamente la categoria divisione, che incorporano più settori, come esposto nella nota metodologica. Riportiamo quindi di seguito la [tabella 6](#), che intende confrontare la concentrazione di imprese femminili nei diversi settori economici in Alto Adige e Trentino.

Si può notare come per l'Alto Adige il settore a maggiore concentrazione femminile risulti quello relativo alle attività dei servizi di alloggio e di ristorazione (con una percentuale del 27,12% e ben 2.877 imprese). In Trentino il settore in cui si concentrano principalmente le attività femminili è quello dell'agricoltura, silvicoltura e pesca, con una percentuale del 26%. Ciò rispecchia in buona sostanza anche la vocazione economica dei territori delle due province.

Settore		Alto Adige	Trentino	Alto Adige	Trentino
		n. imprese	n. imprese	%	%
G	Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	1.454	1.837	13,71	19,93
D	Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	59	7	0,56	0,08
E	Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	3	2	0,03	0,02
C	Attività manifatturiere	415	448	3,91	4,86
B	Estrazione di minerali da cave e miniere	1	3	0,01	0,03
F	Costruzioni	236	255	2,22	2,77
A	Agricoltura, silvicoltura pesca	2.751	1.938	25,93	21,03
K	Attività finanziarie e assicurative	85	153	0,80	1,66
H	Trasporto e magazzinaggio	126	98	1,19	1,06
L	Attività immobiliari	386	416	3,64	4,51

Settore		Alto Adige	Trentino	Alto Adige	Trentino
		n. imprese	n. imprese	%	%
I	Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	2.877	1.529	27,12	16,59
N	Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	279	322	2,63	3,49
R	Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	80	103	0,75	1,12
J	Servizi di informazione e comunicazione	161	172	1,52	1,87
M	Attività professionali, scientifiche e tecniche	387	293	3,65	3,18
P	Istruzione	74	102	0,70	1,11
Q	Sanità e assistenza sociale	48	81	0,45	0,88
S	Altre attività di servizi	997	1.142	9,40	12,39
X	Imprese non classificate	190	314	1,79	3,41
Totale		10.609	9.215	100,00	100,00

Tabella 6. Imprese femminili dell'Alto Adige e del Trentino per settore economico, in valori assoluti e percentuali.  
Fonte: Camera di Commercio di Bolzano, Camera di Commercio di Trento. Elaborazioni nostre

### 3.3.2 Le dimensioni delle imprese femminili

Il secondo aspetto di approfondimento per descrivere l'imprenditoria femminile nell'Euregio è relativo alla dimensione delle imprese, descritta in termini di numero di addetti. Il [grafico 4](#) fa riferimento al numero di imprese per classe di addetti (0 addetti, 1 addetto, 2-5 addetti, 6-9 addetti, 10-19 addetti, 20-49 addetti, 50-99 addetti, 100-249 addetti) nei territori dell'Alto Adige e del Trentino. Sia per la provincia di Bolzano che per quella di Trento si registra un maggior numero di imprese che vedono la presenza di 1 addetto, con 4.388 imprese femminili in Alto Adige e 3.806 in Trentino. In generale, il grafico delinea una situazione piuttosto nota nel fenomeno dell'imprenditoria femminile, per cui le attività guidate da donne sono principalmente micro-imprese (con meno di 10 addetti) e all'aumentare del numero di addetti cala drasticamente il numero

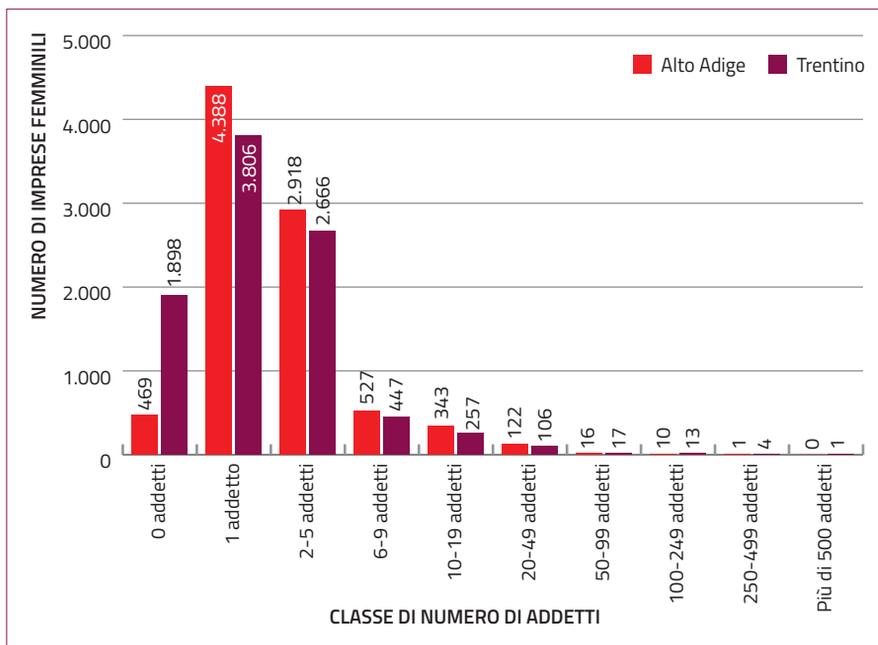


Gráfico SEQ Gráfico \\* ARABIC 4: Imprese femminili in Alto Adige e Trentino per classe di addetti per territorio (valori assoluti) Fonte: Camera di Commercio di Bolzano, Camera di Commercio di Trento. Elaborazioni nostre

di imprese femminili. A tal proposito, Unioncamere (2016) evidenzia come nel 2014 il 97% delle imprese guidate da donne non avessero oltre i 9 addetti (contro il 95% delle imprese maschili) e di queste il 68% risultava avere non più di un addetto. Proprio questo confronto aiuta ad inquadrare meglio la situazione relativa alla dimensione d'impresa che, nel contesto italiano, ma anche in quello austriaco ed europeo, è per lo più contenuta, indipendentemente dal genere del titolare.

Il [grafico 5](#) si riferisce alle imprese femminili tirolesi distribuite per classe di numero di addetti. Possiamo notare come il numero assoluto di imprenditrici nella categoria "0 addetti" sia particolarmente elevato, con un totale di 10.532 imprese registrate che rientrano in questa tipologia di imprenditoria. Ciò risulta in linea con quanto riportato nella letteratura sia internazionale che specifica come il contesto austriaco dell'imprenditoria femminile, è rappresentato in larga misura da imprese individuali e dalla modalità lavorativa dell'autoimpiego (Bögenhold & Klinglmair, 2015).

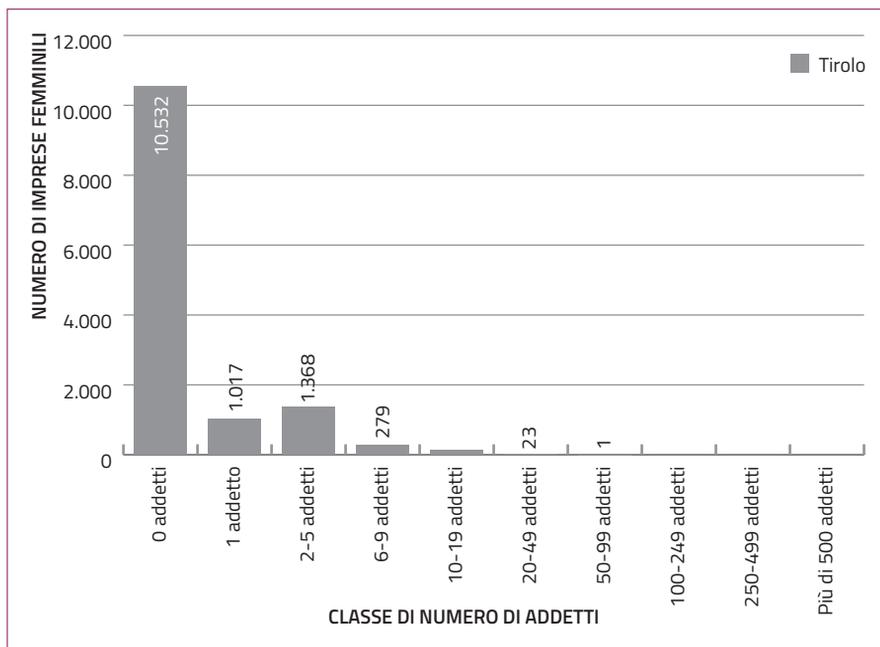


Grafico SEQ Grafico \\* ARABIC 5: Imprese femminili in Tirolo per classe di addetti (valori assoluti).  
Fonte: Wirtschaftskammer Tirol. Elaborazioni nostre

### 3.3.3 La natura giuridica delle imprese femminili

Relativamente alla natura giuridica delle imprese femminili attive all'interno dell'area dell'Euregio, il [grafico 6](#) rappresenta la distribuzione delle attività guidate da donne per forma giuridica<sup>16</sup>. Si nota come venga confermata la riflessione già emersa riguardo alle dimensioni ridotte delle imprese femminili, dal momento che sia in Alto Adige che in Trentino la maggior parte delle imprese femminili si concentra tra le imprese individuali (con 8.049 imprese registrate per l'Alto Adige, pari al 76% delle imprese femminili sul territorio, e 6.121 imprese per il Trentino, pari al 66% delle imprese femminili sul territorio). Inoltre, l'Alto Adige presenta 906 società di capitale e 1.357 società di persone a prevalenza femminile, mentre il Trentino vede registrate 1.325 società di capitale e 1.470 società di persone a prevalenza femminile.

<sup>16</sup> Il Tirolo è escluso da queste elaborazioni, dal momento che l'informazione non è disponibile a partire dai dati forniti dalla Wirtschaftskammer.

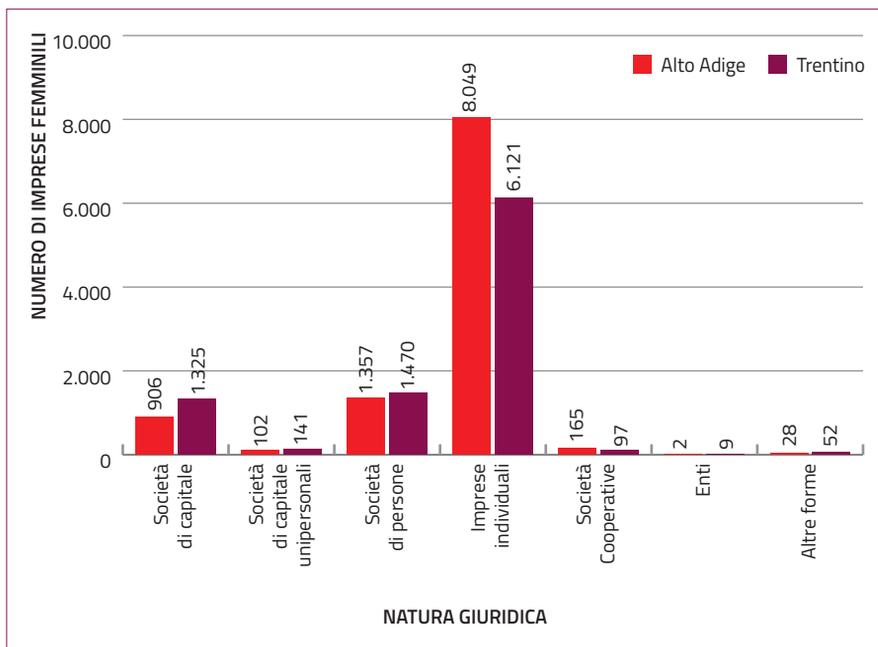


Grafico SEQ Grafico \\* ARABIC 6: Imprese femminili per natura giuridica e per territorio (valori assoluti).  
Fonte: Camera di Commercio di Bolzano, Camera di Commercio di Trento. Elaborazioni nostre

Il [grafico 7](#) mostra la medesima situazione, considerando i valori percentuali (fatto 100 il numero di imprese femminili in ciascun territorio). È reso evidente come in Alto Adige il peso delle imprese individuali sia più accennato rispetto al Trentino (in Alto Adige la percentuale di imprese individuali è pari al 75,9%, mentre in Trentino la stessa ammonta al 66,4%). Tutte le altre forme giuridiche ricoprono in proporzione un peso meno rilevante in Alto Adige rispetto al Trentino, con l'eccezione, se pure con cifre non elevate, delle società cooperative: queste rappresentano l'1,5% in Alto Adige (156 in numero assoluto, come si vede nel [grafico 6](#)) e l'1% in Trentino (97 in numero assoluto come si vede nel [grafico 6](#)). Per quanto riguarda il territorio del Tirolo, la Camera di Commercio non ha messo a disposizione dati circa la distribuzione per natura giuridica delle imprese femminili, stante l'assunzione di una definizione di impresa femminile che guardi anche alle imprese societarie e non solo a quelle individuali o unipersonali.

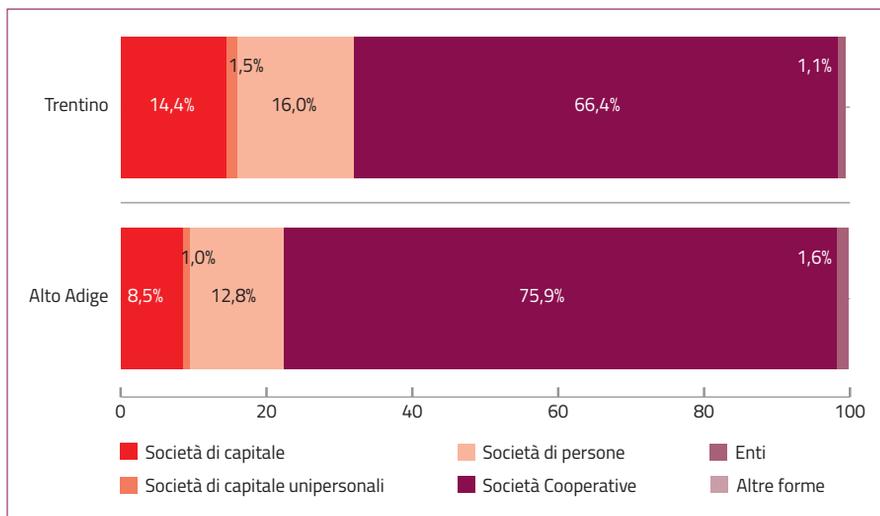


Grafico SEQ Grafico \\* ARABIC 7: Imprese femminili per natura giuridica e per territorio (valori percentuali).  
Fonte: Camera di Commercio di Bolzano, Camera di Commercio di Trento. Elaborazioni nostre

### 3.3.4 La longevità delle imprese

Un ulteriore aspetto di rilievo nella descrizione delle imprese femminili dell'area Euregio è quello della longevità delle attività condotte da donne. Come messo in evidenza dal Rapporto Unioncamere 2016, il fenomeno dell'imprenditoria femminile risulta "doppiamente giovane": da un lato sono le imprenditrici a essere giovani, quando paragonate ai loro colleghi di genere maschile; dall'altro le imprese femminili sono state fondate nella maggior parte dei casi in anni piuttosto recenti. In generale, possiamo notare come negli ultimi anni anche all'interno dell'area Euregio ci sia una tendenza in crescita rispetto alle nuove aperture di imprese femminili. Tale evidenza può essere sottolineata per l'Alto Adige, dove l'anno in cui vi è stato il più elevato numero di nuove aperture è proprio il 2019, con 948 nuove imprese femminili registrate presso la Camera di Commercio; anche per il Tirolo l'anno con il maggior numero di nuove attività avviate (1.271) è il 2019; mentre per la provincia di Trento, il numero più elevato (598)<sup>17</sup> si registra

<sup>17</sup> I dati forniti dalla Camera di Trento, tuttavia, fanno riferimento al terzo trimestre del 2019, quindi dai conteggi sono escluse le nuove imprese femminili che sono state registrate nel quarto trimestre del 2019.

per l'anno 2016. Il territorio del Tirolo vede invece un'impennata nel numero di imprese registrate con titolari donne nel 2008, a seguito di un cambiamento normativo nel 2007, che ha portato a un forte aumento nel numero di registrazioni e di start up, con impatto particolare soprattutto per l'imprenditoria femminile.

Tali elementi emergono nel [grafico 8](#), che mostra il dettaglio della serie storica considerando l'anno di fondazione delle imprese femminili che risultano registrate presso le Camere dei tre territori, a partire dal 1960. Per quanto riguarda il Tirolo, i dati a nostra disposizione non coprono il periodo precedente all'anno 1995. Bisogna ricordare che la comparabilità dei dati è solo parziale, dal momento che per il territorio trentino e quello altoatesino l'iscrizione al registro delle imprese avviene per attività prevalente, se l'azienda ne svolge più di una, mentre per il Tirolo le iscrizioni presso la Wirtschaftskammer possono risultare multiple e attribuite a divisioni diverse in contemporanea. Il grafico intende quindi mostrare unicamente la tendenza comune nei tre territori dell'Euregio.

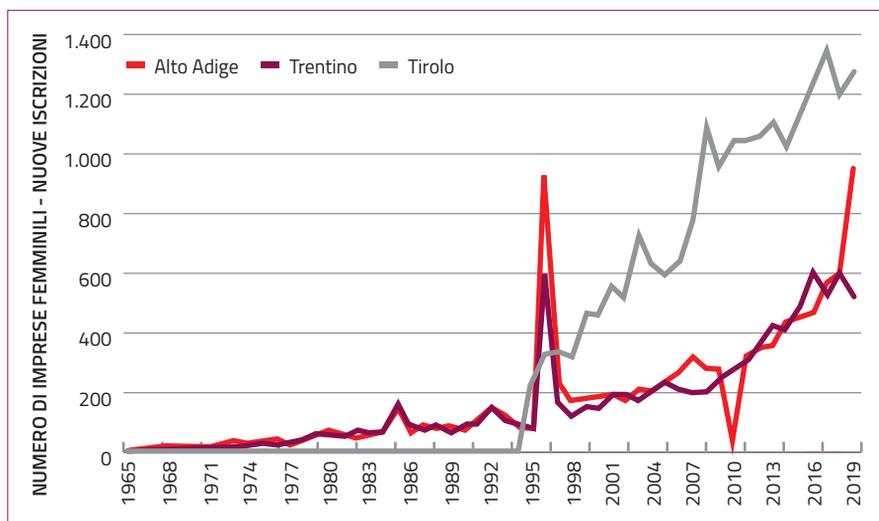


Grafico SEQ Grafico \\* ARABIC 8: Imprese femminili per anno di avvio attività e per territorio. Serie storica dal 1965.

Fonte: Camera di Commercio di Bolzano, Camera di Commercio di Trento, Wirtschaftskammer Tirol. Elaborazioni nostre

Il [grafico 9](#) mette invece a confronto le tendenze alle nuove aperture di imprese femminili nei tre territori e presenta un andamento simile a partire da metà anni '90, con un incremento interessante nell'ultimo decennio. Entrambe le province

di Trento e Bolzano riportano un picco importante per l'anno 1997 dovuto con molta probabilità alla effettiva disponibilità degli incentivi previsti dalla legge 215/1992 per l'imprenditoria femminile (Gennari & Lotti, 2013).

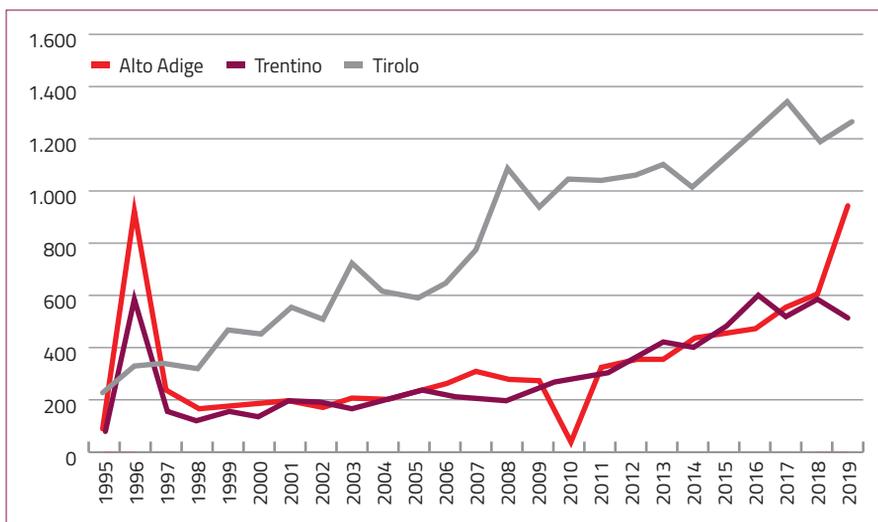


Grafico 9: Imprese femminili per anno di avvio attività e per territorio. Serie storica dal 1995.  
 Fonte: Camera di Commercio di Bolzano, Camera di Commercio di Trento, Wirtschaftskammer Tirol.  
 Elaborazioni nostre

In sintesi, possiamo affermare che i settori a più alta presenza di imprenditoria femminile rimangono quelli dei servizi (e in particolare è da notare il ruolo del turismo nei tre territori dell'area Euregio) accompagnati dalla crescita nei settori agricolo e, seppure in maniera ridotta, nel settore delle IT, tipicamente a presenza maschile. Guardando alle dimensioni delle imprese femminili si sottolinea l'importante incidenza delle imprese individuali e delle micro-imprese. I dati sembrano confermare le motivazioni discusse in letteratura circa il ruolo dell'autoimpiego come scelta lavorativa delle donne per conciliare i tempi di cura e di impiego oltre che come modalità di affermazione all'interno del mercato del lavoro. Anche le imprese femminili dell'area Euregio sono in prevalenza "giovani" avendo iniziato la loro attività in anni recenti.

## 4. L'indagine sul campo

### 4.1 La metodologia di individuazione dei casi

Per poter valutare la coerenza delle informazioni reperite in letteratura con la situazione dell'imprenditoria femminile nei tre territori si è ritenuto opportuno intercettare e confrontarsi con alcune rappresentanti del tessuto imprenditoriale trentino, altoatesino e tirolese.

Le liste di nominativi di partenza sono state fornite dalle Camere di Commercio dei tre territori. La verifica della disponibilità ad essere intervistate è avvenuta tramite email e, nel caso di risposta positiva, il medesimo strumento è stato utilizzato per organizzare l'incontro. Il numero totale delle interviste svolte è 23, divise come segue:

- 8 imprenditrici intervistate in Trentino
- 8 imprenditrici intervistate in Alto Adige
- 7 imprenditrici intervistate in Tirolo

Si rimanda alla [tabella 7](#) in appendice A, in cui vengono elencate le imprenditrici intervistate.

In 15 casi su 23 le imprenditrici sono state intervistate in modalità face to face, che garantisce la possibilità di raccogliere una qualità maggiore di informazioni. Grazie all'interazione è stato possibile arrivare ad un maggiore livello di approfondimento che ha spesso aiutato ad affrontare e comprendere tematiche potenzialmente ambigue o di difficile interpretazione. Nei rimanenti 8 casi, soprattutto per rispondere alle richieste specifiche delle imprenditrici o a causa dell'attuale emergenza sanitaria (che ha reso impossibile lo spostamento verso l'Austria), le interviste sono state effettuate in via telematica, via Skype, whereby, Facetime o altri servizi di videochat online.

Prima dell'avvio delle interviste, il gruppo di ricerca ha discusso e definito le tematiche che sarebbero state affrontate nel corso del colloquio con le imprenditrici, in coerenza con le evidenze emerse dalla letteratura e dalle indagini esistenti sull'imprenditoria femminile. Le aree di indagine principali hanno riguardato: la storia e i valori aziendali, l'approccio e le politiche interne di gestione dei collaboratori, l'organizzazione dell'azienda, la sensibilità verso il territorio e le tematiche ambientali, la propensione all'innovazione e la percezione dei punti di forza e delle caratteristiche della leadership femminile.

Si rimanda all'appendice C, nella quale viene riportata la lista completa di domande sottoposte alle imprenditrici nel corso delle interviste.

## 4.2 Descrizione delle imprese oggetto di analisi

Nell'analisi sono state prese in considerazione sia imprese del settore secondario sia quelle appartenenti al settore dei servizi, operanti sia nel mercato B2B che B2C<sup>18</sup>.

Per quanto concerne i settori economici che presentano una più alta concentrazione delle interviste, a fronte di una letteratura che sottolinea come i settori maggiormente "femminilizzati" siano quelli caratterizzati da minore intensità di capitale investito, tipicamente quelli del terziario, si evidenzia che accanto ad imprese che appartengono ai settori del terziario (all'ingrosso e al dettaglio), dell'accoglienza e ristorazione, ci sono anche imprese manifatturiere, incluse quelle della trasformazione di materie prime per uso alimentare. Le evidenze scaturite dalle interviste riflettono una sostanziale uniformità delle caratteristiche delle imprenditrici nei tre territori d'indagine, con alcune differenze legate soprattutto alla tipologia e alla fase del ciclo di vita dell'azienda. Per quanto riguarda la dimensione, le aziende intervistate sono prevalentemente microimprese e piccole imprese, con un numero di addetti compreso tra 6 e 20 in Trentino e Alto Adige. Si noti inoltre che, solo in quattro casi, gli addetti superano i 100, di cui due aziende sono localizzate in Alto Adige. In un caso, gli addetti arrivano a 180, e si tratta di una cooperativa che rientra comunque nella definizione di "PMI"<sup>19</sup> assunta a livello internazionale, mentre una sola altra azienda tra quelle indagate è una grande impresa che occupa circa 10.000 dipendenti. Le rimanenti due aziende con più di 100 addetti operano in Tirolo e occupano rispettivamente 124 e 160 collaboratori.

---

18 Le imprese Business to Business operano nel mercato industriale, vendono cioè ad altre imprese; le imprese Business to Consumer operano nel mercato finale, ovvero vendono i loro prodotti ai consumatori.

19 Secondo le regole UE, recepite in Italia con il DM del 18 aprile 2015, si considerano micro, piccole e medie le imprese che: *"occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro"*.

## Imprese per classe di addetti per territorio

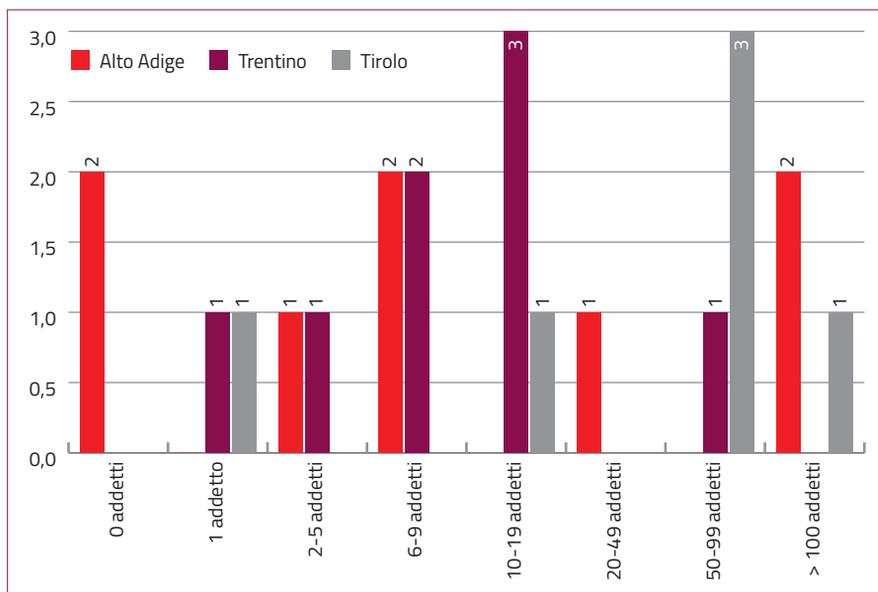


Grafico 10: Imprese intervistate per classe di addetti per territorio.

Fonte: rilevazione diretta, elaborazioni nostre

In relazione al ruolo assunto dall'imprenditrice nell'avvio dell'attività è stato approfondito se quest'ultima sia stata la fondatrice dell'azienda o se sia subentrata nella conduzione dell'azienda familiare. A livello aggregato si rileva che poco meno del 50% delle imprenditrici intervistate ha fondato l'azienda, mentre l'altra metà è subentrata in posizione manageriale in un'azienda già operativa da più di una generazione. Si noti che sono stati considerati "nuovi avvisi" anche le acquisizioni di rami d'azienda già attivi e le posizioni dirigenziali in cooperative e imprese già operanti.

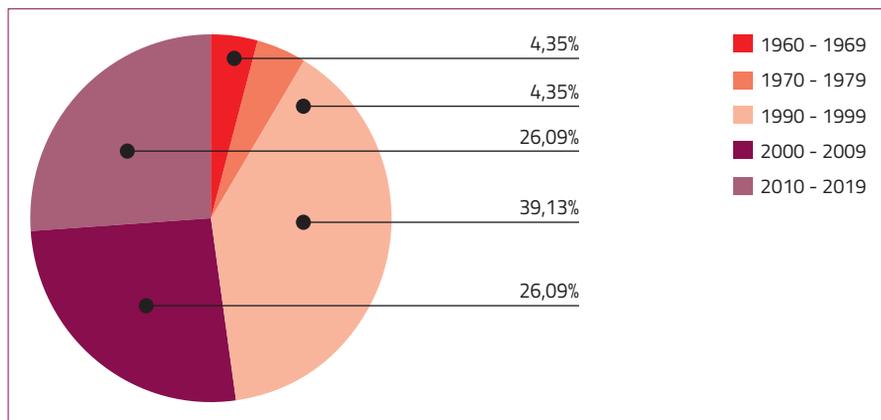
Un'analisi più approfondita per territorio mostra come i dati differiscono solo parzialmente: per quanto riguarda il Trentino, si ha infatti che le imprenditrici intervistate subentrate in un'azienda già avviata hanno la stessa numerosità delle imprenditrici che hanno aperto una nuova attività economica. In Alto Adige, al contrario, si ha una prevalenza di imprenditrici che hanno fondato la propria azienda o sono subentrate nei ruoli dirigenziali di aziende "non familiari" (5 avvisi vs. 3 subentri familiari). Dalle interviste effettuate in Tirolo, infine, emerge che la continuità nella gestione di un'azienda attraverso subentro, riguarda poco più del 70% delle intervistate. Questo dato aggiorna quanto anticipato riguardo al ruolo

del capitalismo familiare in Trentino e Alto Adige che costituisce parte interessante e poco evidenziata da studi precedenti del sistema produttivo ed economico italiano ed austriaco.

Questa tipologia di impresa (familiare), inoltre, non è separata dal territorio in cui opera (si rimanda al paragrafo relativo al rapporto con il territorio), né tantomeno dalla comunità di appartenenza, in quanto caratterizzata dal clima familiare anche nel rapporto con i dipendenti, che si configura, in questi casi, come rapporto di una famiglia con altre famiglie del medesimo territorio (si rimanda al paragrafo relativo alle modalità di leadership e di gestione dei collaboratori).

Per quanto riguarda la longevità aziendale, si è scelto di prendere in considerazione l'anno di fondazione se l'azienda è stata avviata dall'imprenditrice intervistata, mentre in caso di subentro è stato registrato l'anno in cui l'imprenditrice ha assunto la titolarità e la responsabilità della gestione aziendale.

#### **Decade di fondazione dell'attività o bentro in attività**



*Grafico 11: Decade di fondazione dell'attività o subentro.*

*Fonte: rilevazione diretta, elaborazioni nostre*

Per semplicità si presentano nel grafico 11 i risultati in decenni di riferimento.

I dati evidenziano che le decadi più "proficue" per la nascita di nuove attività economiche nei tre territori di riferimento siano quelle comprese tra il 1990 e il 1999 e le più recenti (dopo il 2000). Questi risultati non presentano particolari differenze se analizzati per ogni singolo territorio, ad indicazione di una sostanziale omogeneità per quanto attiene la giovinezza del fenomeno dell'imprenditoria femminile nell'Euregio, come nel resto del territorio italiano e austriaco.

## 4.3 I principali risultati emersi

### 4.3.1 Circostanze dell'avvio e maggiori difficoltà

Come riportato nella prima parte del rapporto, la letteratura indica che una tra le motivazioni principali per l'avvio di una nuova attività economica da parte delle donne è l'autoimpiego, che garantisce meglio la possibilità di conciliare le esigenze di cura e lavoro. Un'evidenza un po' diversa è emersa dalle storie delle imprenditrici intervistate, tra le quali, come si è detto, circa la metà è subentrata ai genitori nella gestione d'impresa e, a prescindere dal territorio d'appartenenza, buona parte di queste imprenditrici ha seguito un percorso di studi non strettamente legato all'attuale ruolo in azienda. Un esempio riguarda il caso di un'imprenditrice che opera nel settore alimentare, la cui formazione accademica è in scienze politiche; nel momento del subentro alla guida dell'impresa familiare ha riscontrato come la formazione universitaria, non in linea con il ruolo attualmente ricoperto, le abbia permesso di confrontarsi al meglio con le esigenze quotidiane di gestione e di organizzazione d'impresa. Nel caso invece di imprenditrici che hanno fondato la propria azienda, la passione e l'interesse personale per il core-business aziendale sono riflessi nei percorsi scolastici e formativi (ad esempio, dopo un percorso di studi in grafica è stata avviata un'agenzia di grafica e design).

Il tema dell'educazione, come sottolineato da Elam (2019), è particolarmente rilevante per il fenomeno in analisi, in quanto come si è ricordato nella prima parte, al crescere dei livelli educativi aumenta la propensione all'imprenditorialità. Ciò che preme sottolineare inoltre, è la forte importanza attribuita alla formazione continua dalle imprenditrici intervistate: la maggior parte, infatti, ha dichiarato di aver seguito corsi di formazione professionale o master universitari legati al settore in cui l'azienda opera, dopo averla fondata o essere subentrate alla guida, ritenendo strategico il miglioramento delle competenze. Quanto detto si rivela particolarmente vero anche analizzando la propensione delle imprenditrici a far seguire dei corsi di formazione ai propri dipendenti e collaboratori. Si rimanda al prosieguo per un'analisi più approfondita del rapporto con i dipendenti, per adesso basti sapere che tutte le imprenditrici intervistate hanno dichiarato che la formazione del dipendente si configura come un asset importante in cui l'azienda dovrebbe assolutamente investire, pena la perdita di competitività sul mercato.

Nelle interviste le imprenditrici si sono soffermate sulle maggiori difficoltà riscontrate nelle prime fasi dell'attività imprenditoriale – spesso coincidenti con

l'inizio del ciclo di vita della famiglia – sia nel caso in cui abbiano fondato l'azienda, sia nel caso di subentro. A conferma di quanto affermato in letteratura (Brush et al., 2009), ciò che accomuna alcune imprenditrici è una generale difficoltà a conciliare la vita familiare con la gestione dell'azienda, non essendo previsti strumenti di supporto alla maternità delle figure che occupano ruoli al vertice e, dove presenti, sono ritenuti scarsamente efficaci; ci si riferisce in questo contesto a progetti a sostegno delle donne imprenditrici e lavoratrici autonome quali, ad esempio, il progetto Co-manager trentino.

Le imprenditrici che sono subentrate nei ruoli dirigenziali dell'azienda di famiglia hanno dovuto fare i conti con le difficoltà connesse al cambio generazionale, descritto come un momento molto delicato, sia per fare accettare le innovazioni di prodotto e processo proposte, sia quelle connesse ad un'organizzazione del lavoro già ampiamente "rodato" e spesso poco incline al mutamento. Acquisire autorevolezza verso clienti, fornitori e soprattutto verso i dipendenti, è stato spesso descritto come un processo che inizia con la necessità di andare oltre la propria identificazione come "la figlia del capo" e conquistare il ruolo di leader. In alcuni casi, anche il fatto di essere la più giovane in azienda si è rivelato un punto critico nel passaggio generazionale, culminato in alcune circostanze nell'allontanamento volontario di alcune risorse, incapaci di riconoscere la nuova leadership. È stato inoltre sottolineato dalla maggioranza delle intervistate che hanno un'esperienza di continuità nella conduzione dell'azienda che mantenere l'elevato livello qualitativo precedentemente raggiunto è stata una precondizione a garanzia del rapporto fiduciario con i clienti.

Al contrario, le imprenditrici che hanno fondato la propria azienda rivelano che le maggiori difficoltà incontrate in fase di avvio sono state la creazione e la fidelizzazione della clientela e la necessità di posizionarsi nel mercato come azienda credibile e capace di non deludere le aspettative. Non da ultimo, anche il reperimento dei/lle collaboratori/trici più idonei e l'accesso al credito per il capitale necessario sono stati indicati come elementi particolarmente difficoltosi nella prima fase del percorso di sviluppo aziendale. In aggiunta, è stata inoltre ricordata, soprattutto dalle imprenditrici più giovani, una carenza di formazione nei percorsi sia accademici che di formazione professionale, alla gestione della leadership oltre che alla gestione degli adempimenti burocratici, amministrativi e contabili. Quest'ultimo aspetto riflette quanto emerso osservando i profili dei partecipanti ai corsi erogati dalla Harvard Business School che rivelano la scarsa partecipazione e le minori conoscenze nella gestione del business da parte delle donne. Nel 1975 solo l'11% degli studenti era donna, percentuale che nel 2012 ha raggiunto il 36%, ma che rimane ancora decisamente bassa.

### 4.3.2 Accesso al credito e alle misure di supporto all'attività imprenditoriale

Anche la tematica dell'accesso al credito è stata investigata nelle interviste. Le evidenze emerse anche in letteratura, che sottolineano una generale difficoltà per le imprenditrici nel reperire il capitale iniziale necessario per l'avvio d'impresa tramite finanziamenti bancari e creditizi, si sono ripresentate durante le narrazioni. Dalle interviste condotte è infatti emerso come gran parte delle aziende femminili in Trentino e in Alto Adige hanno utilizzato capitale proprio per avviare l'azienda, confermando la difficoltà degli istituti di credito a finanziare le loro aziende, soprattutto per le aziende fondate negli ultimi 10-15 anni. In un unico caso, un'imprenditrice tirolese ha fatto ricorso ad un contributo per la fondazione dell'impresa.

Tra le nuove forme di finanziamento, il *crowdfunding* è stato utilizzato da una azienda in Provincia di Bolzano per reperire il capitale per l'avvio dell'impresa. Questo risultato non sembra in linea con quanto rilevato dalla letteratura sull'imprenditoria femminile che sottolinea come in altri contesti geografici il *crowdfunding* sia uno strumento di finanziamento cui le imprenditrici ricorrono con una certa frequenza. Una spiegazione potrebbe essere che le interviste potrebbero non avere intercettato esempi di ricorso a questo tipo di finanziamento, che nell'insieme delle imprese femminili dei tre territori potrebbero invece esistere in misura simile a quella riportata in letteratura.

Superato lo scoglio iniziale del finanziamento per l'avvio dell'attività, il ricorso al finanziamento tradizionale di investimenti successivi dipende, come per tutte le imprese indipendentemente dal genere, dalla solidità economica e dalla posizione competitiva dell'azienda nel mercato. Quasi la totalità delle imprenditrici intervistate nei tre territori è stata affiancata infatti con molta meno difficoltà da istituti bancari potendo consolidare la crescita e la solidità patrimoniale.

Dieci tra le aziende intervistate, parallelamente al credito bancario, hanno fatto ricorso al capitale proprio per finanziare investimenti finalizzati al miglioramento della produttività aziendale.

Un aspetto poco discusso in letteratura che è stato invece indagato nelle interviste, riguarda l'accesso e l'utilizzo di contributi provinciali, statali ed europei che ha rivelato situazioni diverse nei tre territori. Più della metà delle aziende intervistate in tutte e tre le province ha beneficiato, a livelli diversi, di misure di sostegno o di contributi per l'imprenditoria soprattutto per Ricerca e Sviluppo e

innovazione, per ristrutturazioni e investimenti, formazione delle risorse umane e nuove assunzioni. Ciononostante, molte aziende dichiarano di aver riscontrato notevoli difficoltà nel reperimento delle informazioni necessarie per accedere ai bandi o – in alternativa – abbiano considerato lo sforzo per potersi applicare troppo oneroso (in termini di risorse umane e tempo necessario) a fronte di un finanziamento incerto. Si noti inoltre che solo una stretta minoranza (startup o aziende in fase di lancio) ha potuto beneficiare di contributi specifici per l'imprenditoria femminile. Solo un'azienda trentina ha potuto partecipare con successo ad un bando statale specifico per il sostegno all'imprenditoria femminile. Si rende necessario sottolineare il caso di una cooperativa che opera in Alto Adige, la quale è stata interamente finanziata da contributi pubblici provinciali e da fondi europei.

### **4.3.3 Gestione delle risorse umane: ambiente di lavoro, attenzione alla maternità e alla formazione del dipendente**

Parte importante delle interviste alle imprenditrici e dell'analisi dei risultati è stata dedicata alla gestione delle risorse umane e all'ambiente di lavoro considerati il vero motore dell'azienda. L'ambiente di lavoro è un elemento rispetto al quale le imprenditrici hanno espresso opinioni e valutazioni molto simili nei tre territori, senza marcate differenze tra le imprese di settori differenti. È emersa infatti una forte sensibilità nei confronti del *team working*, della creazione di un ambiente familiare e della presa in carica delle necessità reciproche. Vi è infatti una ferma e diffusa convinzione – spesso notata dalle imprenditrici che sono subentrate nell'azienda di famiglia apportando cambiamenti ed innovazione anche in quest'area – che un ambiente di lavoro disteso, in cui ognuno si senta parte di un gruppo più ampio e nel quale siano prese in considerazione le esigenze di conciliazione, sia la base necessaria per una maggiore produttività del fattore lavoro. Le evidenze reperite in letteratura e presentate in apertura (Bögenhold and Klinglmair 2015) sono quindi confermate da quanto espresso dalle imprenditrici nei confronti dei/le loro collaboratori/trici. Quanto indicato dalla letteratura circa la maggiore importanza attribuita al benessere lavorativo e alla autorealizzazione delle risorse umane maggiormente perseguite nelle aziende gestite da donne, trova conferma tra le imprenditrici intervistate che considerano questi valori base dell'agire aziendale.

A ciò è collegata una maggior flessibilità del lavoro, in quanto riconosciuta capace di rendere ogni compito più *challenging*. Certamente, all'aumentare del numero di addetti questa dimensione "familiare" risulta più difficile da gestire

ma, anche nelle aziende più grandi, la creazione di rapporti di lungo periodo, basati sulla fiducia con i propri dipendenti, è considerata dalle imprenditrici un asset fondamentale. Criteri più flessibili nell'organizzazione del lavoro sono considerati leve per motivare il lavoratore, per diminuire il turnover e per massimizzare gli effetti positivi degli investimenti necessari per la formazione e l'inserimento di una nuova risorsa. L'impostazione dell'organigramma aziendale e le relative conseguenze a livello di gestione e organizzazione del lavoro sono comunque connesse alla dimensione aziendale che si configura come elemento divisivo nei tre territori. La maggior parte delle imprenditrici, a prescindere dalla sede dell'azienda, si dimostrano propense ad un'organizzazione aziendale piatta, con pochi livelli gerarchici e in cui venga promosso il coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali. Ciò risulta però più facilmente attuabile nelle aziende di dimensioni più ridotte, mentre in aziende più articolate e con un maggior numero di divisioni si rende necessario inserire uno schema piramidale, con differenti livelli di responsabilità. Le imprenditrici delle aziende con un maggior numero di dipendenti non prevedono comunque la figura del capo, preferendo – per ogni livello – un leader “naturale”, purché capace di spronare e far emergere le potenzialità delle risorse umane, favorire lo scambio e perseguire alti standard qualitativi. Quindi, anche nei casi in cui l'organizzazione abbia caratteristiche gerarchiche, le imprenditrici affermano che è opportuno realizzare un modello capace di valorizzare le persone, come afferma un'imprenditrice nel seguente brano di intervista.

*«Per gestire un business così ampio e localizzato e mantenere alti standard qualitativi è necessario imporre un modello gerarchico. Non vi è però una connotazione di superiorità, ma si tratta di “mentoring”».*

(imprenditrice altoatesina)

Ciò che è apparso evidente dall'analisi dei dati raccolti è che – tendenzialmente – lo “spartiacque dimensionale” tra organizzazione piatta e gerarchica (anche se a pochi livelli) si assesta sopra i quindici dipendenti, dimensione in cui l'organizzazione aziendale inizia ad articolarsi su vari livelli.

Le aziende con un maggior numero di dipendenti, intervistate in Trentino, Tirolo ed Alto Adige hanno introdotto servizi per la conciliazione aggiuntivi o maggiori tutele per i propri dipendenti, attestate – in alcuni casi – anche dal conseguimento della certificazione Family audit<sup>20</sup>, dal riconoscimento di Great Place

---

<sup>20</sup> Lo standard “Family Audit” è uno strumento di certificazione, con relativo marchio, che qualifica una Organizzazione come attenta alle esigenze di Conciliazione Famiglia-Lavoro dei propri dipendenti.

to Work<sup>21</sup> o grazie alla presenza di politiche di welfare aziendale, quali ad esempio part-time per le madri, asili nido aziendali, e analisi ricorrenti sulla *employee satisfaction* finalizzate al miglioramento continuo delle relazioni.

La maternità si è rivelata una tematica tendenzialmente cara alle imprenditrici, siano esse madri o meno. Gran parte delle imprenditrici intervistate dichiarano di accogliere con grande gioia la notizia della maternità della propria dipendente, a conferma del fatto che l'ambiente lavorativo si configura – nella maggioranza dei casi – disteso ed aperto e sotto molti aspetti, “familiare”. Un'imprenditrice ha stigmatizzato con le parole che seguono tale convincimento.

*«La maternità non è un momento che “esclude” dal lavoro, ma anzi, una possibilità concreta per trovare un bilanciamento tra le necessità familiari e compiti e responsabilità in azienda.*

*Vige quindi un trattamento di responsabilizzazione e valorizzazione della risorsa».*

(imprenditrice altoatesina)

Dalle interviste è emerso un atteggiamento aperto e soprattutto rispettoso della sicurezza della dipendente incinta: accanto all'attuazione delle regole definite dal contratto collettivo di riferimento e al riconoscimento di quanto spettante per legge, sono state evocate dalle imprenditrici intervistate misure ad hoc, quali part time e orari flessibili in grado di rispondere alle singole esigenze. Queste tendenze rispecchiano andamenti comuni nei tre territori senza marcate differenze, che rispecchiano una cultura aziendale e politiche attuate dalle imprese.

Un altro tema che rientra nella gestione delle risorse umane è l'attenzione alla formazione, considerata da tutte le imprenditrici una variabile determinante, capace di garantire valore aggiunto alle persone e – di riflesso – all'azienda stessa. Soprattutto nei periodi di rapidi cambiamenti della società e dell'economia, la formazione del dipendente viene erogata in modalità differenti in base alla mansione svolta. I corsi relativi al core business aziendale sono spesso svolti internamente, ma la maggioranza delle aziende intervistate investe regolarmente anche in corsi finalizzati allo sviluppo delle soft skills dei propri dipendenti. Questa evidenza non presenta differenze né a livello territoriale né per settore di appartenenza dell'impresa: la tipologia di mercato è invece un elemento che differenzia i corsi di formazione attivati per i collaboratori e le collaboratrici. Nel caso delle aziende B2C, in cui il collaboratore è spesso il punto di contatto con il pubblico, la formazione è incentrata, oltre che sul servizio o prodotto in sé, anche

---

21 La certificazione “Great Place to Work” riconosce un ambiente di lavoro di qualità, l'attenzione alla qualità della cultura organizzativa aziendale e il modello relazionale basato sulla fiducia.

sulle corrette modalità di dialogo con il cliente e sulla gestione degli errori. Nel caso delle imprese B2B viene fornita una preparazione più legata alle informazioni tecniche e alle specifiche del prodotto o servizio offerto. Come anticipato, i corsi professionalizzanti e di formazione vengono erogati sia da personale interno, sia "acquistati" da fornitori specializzati. In proposito, un'altra imprenditrice si esprime come riportato di seguito.

*«La formazione del dipendente assume una valenza strategica ed è una caratteristica determinante soprattutto in questo periodo, caratterizzato da rapidi cambiamenti».*

(imprenditrice trentina)

Essendo un asset così importante e apprezzato da parte delle imprenditrici di Trentino, Alto Adige e Tirolo, alcune imprenditrici sottolineano che dovrebbero esserci maggiori agevolazioni e incentivi per gli investimenti in formazione data anche la crescente complessità dei processi aziendali e la rapida crescita dei cambiamenti tecnologici e di mercato. I dipendenti non sono solo il contatto principale con clienti e fornitori, ma custodiscono anche l'insieme delle competenze necessarie per l'agire aziendale: è quindi necessario – a detta delle imprenditrici intervistate – gestirli al meglio, ma soprattutto formarli continuamente per non perdere il know-how maturato nel tempo.

Nelle interviste è stato indagato anche il tema dei contenziosi e degli allontanamenti delle risorse umane dall'azienda, aspetto molto delicato e particolarmente difficile da indagare, in quanto percepito dall'imprenditrice come momento particolarmente delicato che implica un investimento di tempo ed energie nel confronto dei diversi punti di vista, con relativo dispendio economico. Nell'opinione di alcune imprenditrici la gestione di questo momento deve essere orientata a raggiungere una soluzione rapida: una quindicina distribuite in tutti e tre i territori, ha dichiarato di aver avuto una o più problematiche con dipendenti e fornitori. Sebbene la modalità di approccio preferita dalle imprenditrici sia quella extragiudiziale (tramite Agenzia del Lavoro e sindacati), non sempre questo è stata la soluzione possibile e in più della metà dei casi è stato necessario affidarsi ad avvocati. Sebbene spesso i contenziosi siano stati risolti con un esborso economico da parte delle imprenditrici, alcune di loro sottolineano che – anche da queste esperienze – è stato possibile trarre un'importante lezione di *leadership*. Ciò che dichiarano di avere imparato è la possibilità di riconoscere per tempo i segnali di un reciproco malcontento e di mettere freno al degenerare di questa situazione prima che diventi patologica. Non da ultimo, alcune imprenditrici intervistate hanno anche affermato che – a seguito di contenziosi avuti con dipendenti in

passato – sono molto più attente nella selezione di nuove figure da inserire in organico cercando di riconoscere le caratteristiche e i profili più adatti a minimizzare il rischio di contenziosi e le conseguenti difficili situazioni per gestirli.

#### 4.3.4 Innovazione e digitalizzazione

Secondo la ricerca OECD, World Bank e Facebook richiamata nella prima parte, le aziende guidate da donne in tutto il mondo sono più propense rispetto alla controparte maschile a sfruttare gli strumenti digitali per la comunicazione e promozione online verso clienti e *prospect*<sup>22</sup>, per migliorare la comunicazione con i fornitori, per rafforzare l'*awareness* di prodotto/servizio, per fornire informazioni sull'azienda e per la gestione dei processi di business interni (Facebook, OECD, The World Bank, 2017). Facebook, il più noto social network utilizzato da privati e aziende, ha creato *She means business*, uno spazio digitale riservato a donne che fanno impresa per fare network, far crescere il proprio business tramite formazione online e scambiarsi reciprocamente informazioni e conoscenza (*Shemeansbusiness*, 2020).

È stato quindi interessante rilevare attraverso le interviste fatte alle imprenditrici dell'area Euregio in che misura rispecchino quanto evidenziato dall'indagine citata sopra. La maggioranza delle imprenditrici si considera fortemente digitalizzata visto che fa ricorso alla tecnologia per semplificare le operazioni di gestione sostituendo progressivamente gli strumenti tradizionali, snellendo i flussi di lavoro e automatizzando, ove possibile, attività e procedure operative. A fronte di alcune innovazioni "necessarie" per il proprio core business (si pensi ad esempio a strumenti quali Photoshop ed Indesign per un grafico, o OTA e booking engine per una piccola struttura ricettiva), le intervistate hanno affermato che alcuni miglioramenti tecnologici hanno richiesto investimenti ingenti, sia dal punto di vista economico che sotto l'aspetto della formazione di competenze.

Gli strumenti più comuni che le imprenditrici hanno citato nella descrizione del processo di digitalizzazione aziendale sono stati:

- software gestionali per monitorare, analizzare e ottimizzare la produttività aziendale;
- software interni per ottimizzare le fasi di produzione/erogazione e logistica, e per garantire il tracking;

---

22 Potenziali clienti non ancora raggiunti dall'offerta dell'impresa.

- cloud, ritenuto un ottimo servizio online che permette di archiviare tutti i documenti su server remoti e garantisce l'accesso e la modifica da qualsiasi device connesso.

Le imprenditrici hanno sottolineato che la digitalizzazione interna alle aziende comporta una sorta di "dematerializzazione" del luogo di lavoro, e consente un maggiore grado di autonomia organizzativa a collaboratori/trici non in sede o dislocati in altre sedi, creando uno spazio collaborativo online.

L'analisi dei risultati permette di evidenziare che gli investimenti in digitalizzazione si sono concentrati sul miglioramento della gestione e della comunicazione interna, mentre è stato più contenuto il ricorso a strumenti tecnologici per la comunicazione esterna e la *lead generation*<sup>23</sup>, in tutti tre i territori e pressoché in tutti i settori di appartenenza delle imprese indagate.

Anche l'innovazione è emersa come una tematica particolarmente cara alle imprenditrici intervistate, soprattutto quella rivolta alla realizzazione di nuovi processi o prodotti. Come evidenziato da una parte della letteratura, esiste una relazione positiva tra la presenza di una donna nelle posizioni di responsabilità e la propensione dell'azienda all'innovazione (Lewis-Frayne et al., 2020). Dalle interviste è emerso che l'innovazione è considerata dalle imprenditrici una variabile indispensabile per far fronte alla competitività dei mercati in cui operano, oltre che come fonte di un vantaggio di costo. Nelle aziende più grandi si sta introducendo la figura dell'*innovation manager*, per ottimizzare i processi in un'ottica *disruptive*, ovvero in un modo assolutamente nuovo rispetto a quanto fatto dall'azienda in passato.

### 4.3.5 Tutela ambientale e rapporto con il territorio

Come sottolineato nell'analisi di contesto, il legame tra azienda e territorio è in grado di incentivare o rallentare la crescita aziendale grazie alla capacità di stimolare le relazioni tra gli attori dell'offerta e modulando la domanda di mercato. I risultati emersi dai colloqui con le imprenditrici intervistate confermano l'importanza di operare in una determinata area geografica nella quale è relativamente facile il reperimento di risorse umane formate e l'accesso – più semplificato rispetto ad altre aree geografiche – all'apparato normativo, oltre che rappresentare un punto di forza in termini di credibilità e fiducia riconosciute dal mercato.

---

23 Generazione di una lista di possibili clienti interessati ai prodotti o servizi offerti da un'azienda.

Considerando i singoli territori, le imprenditrici trentine valutano il proprio territorio capace di produrre relazioni importanti e di valore tra le imprese e quindi lo riconoscono come ambiente fertile in cui fare impresa e sentirsi parte di un'economia e di un sistema provinciale che stimola la creazione di un vero e proprio sistema valoriale. Secondo le imprenditrici trentine operanti nel settore alimentare e turistico, la connotazione positiva che il marchio "Trentino" ha assunto nella mente dei consumatori influisce in modo diretto sulla percezione di valore assegnata ai prodotti e ai servizi del territorio stesso, siano essi prodotti della grande distribuzione, che per la produzione di nicchia.

Diversa è l'opinione espressa dalle aziende intervistate che operano principalmente nel settore dei trasporti e della comunicazione che ritengono di non avere obiettivi benefici a livello aziendale, dato che sono fisicamente distanti dalle principali arterie di comunicazione. Similmente, chi si occupa di erogazione di servizi, di innovazione e generazione di "idee" si dichiara fortemente limitato sia nel rapporto con il proprio territorio che nella competizione con aziende provenienti da fuori provincia. Dalle osservazioni delle imprenditrici si deduce che i vantaggi riconosciuti al fare impresa in Trentino sono evidenti per le attività per le quali il territorio stesso fa parte direttamente o indirettamente dell'offerta (per es. turismo), mentre negli altri casi la collocazione geografica è percepita come punto critico in quanto aumenta la complessità della gestione.

L'Alto Adige, grazie anche al tessuto culturale e sociale "misto" e al bilinguismo, si configura nelle interviste condotte tra le imprenditrici come territorio strategico in cui fare impresa. Secondo chi lavora con un business prettamente localizzato o strettamente legato alla cultura e alle tradizioni (es. turismo), in Alto Adige ci sono potenzialità migliori per fornire un servizio *tailor made* e di alto livello. La vicinanza geografica permette un rapporto diretto con i clienti e la costruzione di rapporti fiduciari stretti. La posizione strategica di cerniera tra il mercato italiano e quello austriaco e tedesco può garantire, inoltre, una relativa facilità di accesso ai mercati europei.

Nel corso delle interviste è spesso emersa la questione del quadro normativo altoatesino, considerato alle volte più "stringente", ma garante di maggiori risultati, soprattutto per quanto concerne la tutela territoriale. Per questo, le aziende che utilizzano materie prime altoatesine nel proprio business possono beneficiare di una maggior competitività sul mercato, in quanto la maggior tutela fornisce pregio e garanzia di qualità del territorio oltre che dei servizi e prodotti offerti.

Anche le imprese tirolesi, secondo quanto affermano le intervistate, godono di un buon attaccamento al territorio che, grazie anche alla diffusa cultura della tutela

ambientale, permette loro di utilizzare materie prime di qualità certificata e di provenienza locale. Ciò che viene – seppur moderatamente – criticato è la forte “centralizzazione” su Innsbruck, che sembra svantaggiare le imprese geograficamente più marginali, che devono spesso operare in mercati molto ristretti e a forte concorrenza.

Quanto emerso nella maggior parte delle interviste alle imprenditrici sembra coerente con quanto sottolineato in una parte della letteratura che introduce il concetto di rapporto “biunivoco” con il territorio che si esprime sia nell’attaccamento emotivo (“prendersi cura del territorio”) sia in quello strumentale (“usare il territorio” a beneficio dell’azienda) (Kibler, 2015).

Il legame delle aziende trentine, altoatesine e tirolesi con il proprio territorio pare dunque essere saldo e duraturo, ad indicazione che il contesto in cui le aziende operano diventa parte di uno scambio reciproco in cui entrambe le parti in causa (ed eventualmente anche gli altri stakeholder del territorio) possono beneficiare di ricadute positive. Alcune imprenditrici dichiarano una certa sensibilità verso la sostenibilità delle loro scelte aziendali, in quanto contribuiscono al miglioramento del tessuto sociale del territorio (le aziende sono sponsor di associazioni sportive e culturali del territorio e spesso le imprenditrici fanno parte di associazioni, unioni, cooperazioni, associazioni di categoria ecc...). In questo contesto, quindi, le imprenditrici intervistate confermano l’importanza della legittimità riconosciuta dalla popolazione locale al proprio business tramite la partecipazione alle attività di miglioramento del tessuto sociale. Queste aziende possono, in questo senso, essere identificate come *place-based enterprises*<sup>24</sup> (Seghezze, 2009) in quanto capaci (e desiderose) di creare valore aggiunto per il territorio, in ottica di sostenibilità sociale (Lang, 2014). Come visto sopra, le aziende che ricorrono al territorio come fonte principale di approvvigionamento di materie prime, risultano più propense a perseguire la protezione dell’ambiente e la giustizia sociale, tutte dimensioni importanti della sostenibilità dell’agire aziendale, in coerenza con quanto discusso in letteratura (Shrivastava, 2013).

L’aspetto riguardante la tutela ambientale è spesso considerato dalle intervistate che dichiarano un fortissimo interesse verso politiche interne di riduzione degli impatti, anche se solo in alcuni casi le loro imprese si sono dotate di certificazioni ambientali. Diverse sono le azioni intraprese, comprese in un range che va dall’attenzione all’uso di materiali riciclati (carta), alla riduzione del dispendio energetico,

---

24 Imprese legate al territorio oltre che da progetti aziendali, anche dalla condivisione di obiettivi sociali e culturali.

a programmi di compensazione della carbon footprint<sup>25</sup>. Non da ultimo, la gran parte delle imprenditrici in tutti tre i territori e senza marcate differenze di settore di appartenenza, ha scelto di ottimizzare i processi produttivi e di logistica per abbattere gli impatti ambientali negativi e avvicinarsi ad un modello più green. In linea di massima, le aziende che possiedono certificazioni di tutela ambientale tendono ad investire in questa direzione in quanto condizione direttamente correlata alla possibilità di accedere a bandi e appalti, oltre che per mantenere competitivo il proprio business (es: aziende fornitrici di servizi o di produzione alimentare). Le certificazioni ambientali più diffuse tra le aziende intervistate nei tre territori dell'Euregio sono:

- PEFC: sistema di certificazione forestale nazionale sviluppato attraverso un processo partecipato che coinvolge diversi portatori di interessi e adattato alle priorità e le condizioni locali<sup>26</sup>;
- ISO 9001: la normativa di riferimento per la pianificazione, l'attuazione, il monitoraggio e il miglioramento dei processi operativi e di supporto di un'azienda finalizzata all'implementazione di un sistema di gestione qualitativa;
- EMAS: strumento atto alla valutazione e al miglioramento delle prestazioni ambientali di un'organizzazione e capace di comunicare al pubblico e agli stakeholder informazioni precise circa la propria gestione ambientale.

#### 4.3.6 Stili di leadership e genere

Come ricordato nella prima parte, un aspetto molto importante discusso in letteratura e introdotto nelle interviste è il rapporto tra riconoscimento della leadership e genere. L'influenza del genere nel riconoscimento della propria leadership al vertice dell'organizzazione pare essere una questione su cui le imprenditrici sono concordi, pur con sfumature diverse.

A prescindere dalla fase di sviluppo aziendale, dalla dimensione e dal territorio, essere una donna pone l'imprenditrice in una sorta di iniziale svantaggio; la maggior parte delle intervistate, infatti, ha dichiarato che all'avvio della propria attività

---

25 La compensazione della carbon footprint è una modalità di bilanciamento delle emissioni di gas serra emesse in atmosfera. Chi emette CO<sub>2</sub> in atmosfera è considerato "debitore" in misura proporzionale alla quantità: ogni tonnellata di CO<sub>2</sub> assorbita equivale ad un credito di carbonio. Le aziende che portano avanti progetti di compensazione contribuiscono concretamente alla riduzione degli effetti dannosi del proprio operato (ad esempio piantando nuovi alberi) tramite i crediti di carbonio.

26 Fonte: [www.pefc.it/cosa-facciamo](http://www.pefc.it/cosa-facciamo)

ha riscontrato piccole o grandi difficoltà nel far riconoscere la propria leadership a fornitori, clienti e dipendenti. Ciò ovviamente varia in base al mercato in cui opera l'azienda e risulta particolarmente vero in contesti competitivi storicamente dominati dagli uomini.

Le difficoltà nel vedere riconosciuta la propria leadership riguardano soprattutto clienti e dipendenti, i quali faticano ad attribuire ad una donna lo stesso valore come partner commerciale o datore di lavoro che riservano ad un uomo, in quanto, secondo alcune imprenditrici, spesso le donne sono ritenute incapaci di "dare ordini".

A fronte di una stretta minoranza di intervistate che vive questa iniziale difficoltà come una chance per fare del proprio meglio e – di fatto – dare prova all'interlocutore del proprio valore guadagnando terreno e garantendosi "stima", la maggioranza delle imprenditrici dichiara di aver "sofferto" di questa mancata stima nel loro potenziale. Tale difficoltà è stata superata, mostrando competenza e determinazione verso i partner commerciali, riuscendo a trovare un proprio stile di leadership e costruendo una giusta relazione con i/le collaboratori/trici. Queste testimonianze possono essere collocate all'interno di un percorso che spesso le imprenditrici (non soltanto quelle intervistate) svolgono per passare dalla cosiddetta leadership informale ad una leadership riconosciuta. Tra le intervistate sono diffuse la consapevolezza e la convinzione che, una volta che la leadership femminile viene riconosciuta, è più duratura rispetto a quella maschile.

Dalle interviste condotte sono emerse anche le maggiori differenze riscontrate dalle imprenditrici tra le modalità di leadership femminile e maschile. Alcune imprenditrici tirolesi dichiarano una sostanziale uniformità tra leadership femminile e maschile, considerato che la gestione del potere è legata al profilo individuale che, secondo la loro opinione, è indipendente dal genere. Tra le imprenditrici in Trentino ed Alto Adige è invece opinione comune che le donne siano maggiormente attente e più comunicative rispetto agli uomini e che le aziende gestite da donne siano maggiormente durature e capaci di fronteggiare momenti di difficoltà e congiunture economiche negative. Gran parte delle imprenditrici intervistate dichiara che le donne riescono a fornire all'azienda un valore aggiunto in termini di sensibilità nel rapporto con i collaboratori e le collaboratrici e nella creazione di un ambiente di lavoro più aperto, sia dal punto di vista fisico che relazionale, mentre l'uomo in posizioni manageriali si dimostra più diretto, e con meno "paura di sbagliare". Queste evidenze emerse dalle interviste confermano la letteratura in materia secondo cui la maggioranza delle imprenditrici esercita modelli di leadership caratterizzati da una maggior inclusività, apertura al dialogo

e alla comunicazione (Foss et al., 2019). Alcuni contributi parlano esplicitamente di un vantaggio di genere e di una maggiore propensione delle donne alla costruzione di una “comunità di persone” attraverso forme di “democrazia attiva” esercitando un potere persuasivo sugli altri (Vezzosi, 2011).

Di fatto, la tipologia di leadership maggiormente evocata nelle interviste si avvicina alla *leadership che si basa sulla costruzione di network informali*, che predilige la capacità di coordinare il lavoro altrui anche senza la necessità di un riconoscimento formale. Questo stile informale si contrappone ad una leadership pienamente riconosciuta e formalizzata da collaboratori e stakeholder.

Le imprenditrici trentine ed altoatesine dichiarano che le donne, sebbene più empatiche e attente, tendono comunque a sottovalutarsi e a non sentirsi mai “all’altezza”. Nelle fasi iniziali, come detto sopra, la donna può essere sottovalutata da parte di clienti, collaboratori e fornitori, ma, in molti casi è anche l’imprenditrice a sottostimare le proprie capacità. Questo meccanismo non risulta altrettanto marcato in Tirolo dove le imprenditrici intervistate si dichiarano, tendenzialmente, più consapevoli delle loro potenzialità e capacità.

Nonostante queste evidenze, è diffusa la consapevolezza che entrambi gli stili di leadership femminile e maschile hanno alcuni lati positivi che, agli occhi delle intervistate, potrebbero essere ugualmente necessari. È dalla contaminazione che potrebbero emergere i risultati migliori, secondo alcune imprenditrici trentine, tirolesi e altoatesine.

*«Si tratta di sensibilità diverse. Sarebbe bello poter unire e prendere il meglio di questi due mondi, perché da ciò ne emergerebbe una compensazione naturale e non forzata».*

(imprenditrice trentina)

*«le donne sono le migliori maratonete, mentre gli uomini i migliori centometristi. Ma per un business di successo servono entrambi».*

(imprenditrice tirolese)

Un altro aspetto emerso dalle interviste riguarda l’aiuto reciproco e la disponibilità a collaborare. Mentre le donne in posizioni di vertice sono più aperte verso i dipendenti e maggiormente sensibili alle loro necessità, le medesime trovano più difficoltà a collaborare con altre imprese. Questo tema è ampiamente emerso soprattutto nelle interviste condotte in Trentino e Alto Adige: pare evidente la propensione delle imprenditrici intervistate ad aprirsi verso colleghi, ma incontra-

no difficoltà maggiori quando si muovono tra *competitors*. Un paio di imprenditrici hanno dichiarato di aver provato, in passato, ad aprirsi a questo genere di dialogo inter-aziendale, trovando poco interesse e scarsa partecipazione. I tempi paiono ora essere più "maturi" in quanto, come detto, questa consapevolezza risulta essere assai più diffusa nei due territori del Trentino e dell'Alto Adige (a prescindere dal settore in cui opera l'impresa). L'obiettivo comune è dunque capire cosa succede "fuori" e scambiarsi informazioni, visioni e pareri, potendo in questo modo rimanere aggiornati e beneficiare di una collaborazione e di un aiuto reciproco per rispondere alla richiesta di una sorta di *peer to peer education*. Non a caso, un'intervistata ha dichiarato che sarebbe interessante fondare una *start up di senior*, che metta a disposizione le conoscenze dei meccanismi di collaborazione, la conoscenza e l'esperienza collettiva accumulata negli anni a beneficio delle nuove imprese.

Da ultimo sono state affrontate le questioni relative alle difficoltà e ai bisogni ai quali gli apparati amministrativi e burocratici del territorio non danno spesso risposte chiare e immediate. È diffusa l'opinione, soprattutto tra le imprenditrici a capo di aziende più "solide" e radicate, che l'imprenditore (si noti il ricorso frequente al genere maschile anche da parte delle imprenditrici) è una figura che per sua natura "fa e risolve", ad indicazione di una piena autoconsapevolezza del proprio ruolo. La necessità uniformemente diffusa senza differenze territoriali, settoriali o di dimensione aziendale, è di non essere rallentate o ostacolate nella gestione dell'impresa, grazie a procedimenti amministrativi e fiscali più semplici e meno burocratizzati.

## 5. Conclusioni

Il progetto di ricerca ha analizzato il tema dell'Imprenditoria femminile nell'Euregio facendo riferimento sia a dati di fonte Camerale resi disponibili dai tre territori di Alto Adige, Trentino e Tirolo, sia conducendo un'analisi sul campo attraverso interviste in profondità a ventidue imprenditrici che si sono rese disponibili al colloquio. Il tasso di risposta è stato pari al 30%, mentre il restante 70% delle imprenditrici contattate ha declinato l'invito con motivazioni diverse. La concomitanza temporale delle interviste (gennaio, febbraio-marzo-aprile-maggio) con l'emergenza sanitaria ha certamente complicato i contatti, ma pur incontrando parecchie difficoltà, l'obiettivo iniziale di condurre 8-10 interviste in profondità per ciascun territorio è stato comunque rispettato.

Come evidenziato nella nota metodologica, l'analisi dei dati statistici ha dovuto tenere conto della difformità nell'identificazione dell'impresa femminile, diversamente normata a livello italiano e austriaco. Anche ad una scala geograficamente più ridotta rispetto a quella europea, si ripropone quindi la necessità di una maggiore omogeneità di criteri di raccolta dei dati sulle imprese, come sottolineato da tutta la letteratura sull'imprenditoria femminile. Una certa discrepanza dei dati è dovuta ad altre due anomalie relative al metodo di registrazione delle imprese adottate dalle tre Camere di Commercio. Mentre infatti le Camere di commercio di Trento e Bolzano, ad un'impresa che svolge più attività (es. commercio all'ingrosso e commercio al dettaglio) assegnano un unico codice Ateco ricorrendo al principio dell'attività prevalente, la Camera tirolese registra due o più volte la stessa impresa in relazione alle diverse attività svolte. La prima comparazione delle imprese femminili nei tre territori ha evidenziato infatti una consistenza significativamente superiore nel Land Tirolo rispetto ad Alto Adige e Trentino, sicuramente in parte dovuta a tale prassi, anche se è impossibile distinguerne il concorso. L'altra anomalia riguarda la definizione delle attività economiche, che a livello tirolese fa riferimento alle divisioni mentre le province di Trento e Bolzano, seguendo il modello italiano, fanno riferimento ai settori. Dato che all'interno di una divisione tirolese ricadono più settori, è stato necessario predisporre una tabella di conversione per garantire una certa omogeneità dei confronti.

Venendo ora ai principali risultati, l'analisi dei dati secondari restituisce una omogeneità demografica tra territori fatto salvo che per il tasso di scolarizzazione misurato in termini di percentuale di laureate tra la popolazione attiva femminile.

In Tirolo tale incidenza è molto superiore ed è pari al 28% mentre in Trentino e Alto Adige essa è rispettivamente inferiore di 10 e di 12 punti percentuali.

Rispetto ad un tasso di occupazione complessivo (maschi e femmine) che nelle tre province oggetto di analisi si attesta intorno al 70%, risultando superiore alle rispettive medie nazionali italiana e austriaca, il tasso di occupazione femminile risulta invece diverso. Il dato riferito al Tirolo nel 2016 era infatti poco inferiore a quello dell'occupazione complessiva (poco inferiore al 70%), mentre in Alto Adige era inferiore di circa quattro punti e in Trentino di quasi undici punti. È necessario tuttavia segnalare che proprio in Tirolo si registra un tasso di occupazione parziale femminile pari al 53%, decisamente più alto rispetto a quelli osservati rispettivamente in Trentino – pari a 41% – e in Alto Adige pari al 45%. Un part-time che nelle statistiche si caratterizza formalmente per un'elevata componente di volontarietà: il dato del 2016 disponibile per la provincia di Trento certifica per le donne una percentuale del 61,7% ma è evidente che si tratta di una volontarietà obbligata e, quantomeno in parte, "costretta" dalle esigenze della conciliazione. Non ci sono dati riferiti a Bolzano e al Tirolo e quelli rilevati in Trentino registrano una quota di part-time involontario, pari al 31,2%.

Focalizzando ora l'attenzione sulle caratteristiche dell'imprenditoria femminile, emerge una consistenza abbastanza simile tra i territori trentino e altoatesino, rispettivamente 41.250 e 44.809, mentre in Tirolo le imprese sono 52.300 circa. Difficile stabilire dai dati resi disponibili quante di queste imprese abbiano il doppio codice e siano state registrate più di una volta. La distribuzione tra settori conferma anche per l'area Euregio la maggiore concentrazione delle imprese femminili nel settore dei servizi che, tuttavia, deve essere letta alla luce della terziarizzazione complessiva dell'economia dei sistemi avanzati. Accanto ai servizi tradizionali legati al settore turistico, alla cura e assistenza, a quelli sanitari e a quelli educativi, negli ultimi anni si comincia a registrare la presenza, per ora ancora poco consistente ma indicativa di una tendenza emergente, di imprese femminili nel settore ICT. Questo dato permette di cogliere anche a livello dell'area Euregio un segnale della presenza di imprese femminili nel comparto dei servizi avanzati, come emerso da alcuni studi condotti a livello internazionale e riportati nel rapporto.

Un'altra conferma viene dalla considerazione della dimensione aziendale delle imprese guidate da donne, che rispecchia anche nell'area indagata quella della micro impresa (fino a nove addetti) e della forma giuridica prevalente tra le imprese femminili che è quella della ditta individuale.

Ultimo risultato delle interviste che concorda con l'analisi di contesto si riferisce al momento temporale al quale si può far risalire la nascita delle imprese femminili.

Nell'area Euregio come nel resto del territorio dei due Paesi, queste ultime rappresentano una presenza minimamente significativa a partire dalla metà degli anni novanta del secolo scorso. Non esiste quindi una storia dell'imprenditoria femminile parallela a quella delle imprese maschili, protagoniste del miracolo economico italiano.

Passiamo ora ai risultati che introducono qualche elemento innovativo emerso dall'analisi sul campo, che, pur limitatamente ai casi osservati, possono dare un contributo all'interpretazione e al completamento dell'osservazione della complessità dell'imprenditoria femminile.

La nascita della maggior parte delle imprese femminili nell'area Euregio si colloca nei decenni 1995-2005 e 2010-2019 e la concentrazione settoriale prevalente è nei servizi più tradizionali richiamati in precedenza. Per quanto riguarda invece la dimensione delle imprese, accanto alle micro imprese (8 fino a 9 addetti), rientrano tra quelle intervistate anche imprese di piccole e medie dimensioni (12 da 10 a 99 addetti) e due imprese con più di 100 addetti in Alto Adige e due in Tirolo. Un elemento emerso trasversalmente tra le imprenditrici dell'area Euregio si riferisce alle difficoltà iniziali con le quali hanno dovuto confrontarsi. Anche in letteratura come dai colloqui, la scelta di fare impresa è collegata all'opportunità di autoimpiego, che tuttavia si concretizza solo se il contesto nel quale si inserisce l'impresa offre servizi di supporto e strumenti pensati per l'imprenditrice. A tale proposito i tre territori hanno predisposto a cominciare dagli anni 2000 una settantina di strumenti ed azioni, abbastanza simili, fatta eccezione per la formazione finanziaria offerta in maniera più strutturata dal Land Tirolo.

Passando ora a presentare le novità emerse dai confronti con le imprenditrici, molti spunti tratti dalle loro storie richiamano il dibattito sul ruolo del capitalismo molecolare familiare nell'ambito dell'imprenditoria femminile descritto nel rapporto Unioncamere del 2014. Circa la metà delle imprenditrici intervistate possono rientrare in questa fattispecie in quanto la loro storia di imprenditrici è strettamente connessa all'obiettivo di dare continuità all'impresa. Subentrando nella conduzione dell'impresa, il passaggio generazionale è avvenuto all'interno dei confini della famiglia. In Tirolo tale percentuale raggiunge il 71%. L'altro 50% (29% per il Tirolo) delle imprenditrici è stata invece la fondatrice dell'impresa. Le differenti motivazioni che hanno portato le imprenditrici ad assumere la guida dell'impresa (subentro o creazione ex novo) permettono di qualificare meglio le difficoltà nella fase iniziale sottolineate in tutti i colloqui. Il riconoscimento della leadership, specialmente da parte dei dipendenti e dei clienti, è più frequentemente evocato dalle imprenditrici subentrate nella guida in quanto si sono dovute confrontare con lo stile e il genere dell'imprenditore che le ha precedute. Il problema per le imprenditrici che hanno creato l'azienda ha avuto a che fare invece con la creazione di reputazione all'in-

terno dell'impresa e di visibilità e di credibilità aziendale in un mercato per loro assolutamente nuovo.

Il tema della leadership ha assunto nei colloqui con le imprenditrici tratti diversi nei tre territori; molte delle imprenditrici tirolesi non reputano che esista una leadership femminile diversa da quella maschile, in quanto reputano che le aziende debbano affrontare difficoltà molto simili di gestione e si devono confrontare con le stesse regole di competizione. Le imprenditrici tirolesi sembrano avere maggiore consapevolezza e fiducia nel ruolo che devono svolgere rispetto a quanto affermano alcune imprenditrici degli altri due territori, che hanno espresso qualche difficoltà nel riconoscere a se stesse la capacità di esercitare la leadership. Per le imprenditrici altoatesine e trentine il raggiungimento della leadership sembra configurarsi in parecchi casi come un processo che passa dalla iniziale leadership informale a quella formale, costruita nel tempo e riconosciuta da tutti gli stakeholder.

Per quanto riguarda la struttura organizzativa che le imprenditrici danno all'azienda, il modello più nominato è quello piatto, che anche in letteratura è associato con più frequenza alle imprese guidate da donne, mentre quello gerarchico è più presente nelle imprese che hanno alla guida uomini. Coerenti con il modello piatto, le imprenditrici dichiarano di porre molta attenzione alla creazione di un clima interno favorevole alla relazione e al benessere organizzativo e alla costruzione di competenze sempre aggiornate. Significativo quanto ha detto un'imprenditrice quando ha espresso l'auspicio di fare della sua azienda una "vera comunità di persone". Occorre segnalare che, pure nella convinzione dell'efficacia del modello, alcune imprenditrici di tutti e tre i territori affermano che la sua realizzazione dipende dalla dimensione delle imprese. Un'intervistata afferma in proposito che quando le dimensioni dell'impresa crescono, l'applicazione del modello richiede comunque l'identificazione di livelli di responsabilità che possono però essere ricoperti con l'inserimento di un/una "leader naturale", piuttosto che da un "capo".

Gli ultimi due risultati che preme richiamare sono riferiti alla relazione tra imprenditorialità femminile e livello di scolarizzazione e alla relazione delle imprese femminili con il territorio. In riferimento al primo, i risultati evidenziano come le imprenditrici della seconda generazione (2010-2019), abbiano conseguito in prevalenza un titolo accademico, diversamente da quelle che guidano l'impresa da più tempo che hanno invece una formazione professionale specifica di settore. Tutte le imprenditrici concordano che la formazione continua loro e dei loro dipendenti sia un asset su cui investono con costanza e anche al di fuori degli obblighi di legge.

Il legame con il territorio in cui l'impresa opera è descritto in modo diverso in funzione dei settori di appartenenza, mentre non sono emerse differenze tra le tre province. Le imprenditrici del settore turistico e quelle che operano con una catena di approvvigionamento e di distribuzione corta, riconoscono il territorio come un vantaggio competitivo, diversamente dalle imprese che non avendo questo tipo di supply chain, lamentano qualche difficoltà per la distanza dalle principali arterie stradali. Nel primo caso le imprese possono essere definite place-based enterprises, e proprio perché il territorio entra nel loro processo produttivo o come risorsa naturale o come fornitore di materia prima, lo utilizzano con grande attenzione sia alla sostenibilità ambientale che alla sostenibilità sociale delle scelte.

L'ultima osservazione riguarda la capacità e la possibilità delle imprese dell'area Euregio intervistate di fare rete, è indicata da molte imprenditrici altoatesine e trentine come un limite oggettivo, che, tuttavia, stanno provando a superare. Tale difficoltà va comunque inquadrata all'interno della loro storia aziendale relativamente recente, della concentrazione delle risorse e degli investimenti che necessariamente l'imprenditrice ha riservato all'organizzazione interna e alla costruzione della sua leadership formale. La struttura dimensionale e le difficoltà di riconoscimento della leadership da parte di clienti e fornitori hanno certamente contribuito a rallentare i processi di networking, sempre difficili indipendentemente dal genere di chi guida le imprese.

Un'ultima osservazione riguarda l'atteggiamento rilevato tra le imprenditrici di fronte all'emergenza sanitaria. Le imprenditrici intervistate hanno espresso controllo della situazione e fiducia nel superamento delle condizioni critiche attuali, confermando quanto emerso nel 2° Rapporto nazionale sull'imprenditoria femminile pubblicato da Unioncamere nel 2011 a proposito dell'atteggiamento delle imprese femminili durante la "pandemia" finanziaria del 2008. L'indagine campionaria condotta da Retecamere evidenziava che tra le imprese femminili che avevano partecipato al IV e V bando della L. 215/92, la maggioranza aveva affrontato la crisi con un approccio di tipo razionale e non emotivo, 21% dichiarava di non essere stata influenzata dalla crisi, mentre solo nell'8% dei casi la modalità di risposta selezionata è stata "non ci sono le condizioni per continuare ancora l'attività".

Sembra quindi di poter affermare che alcune caratteristiche delle imprese femminili come la capacità di coinvolgere le risorse umane e la costante ricerca della valorizzazione delle loro competenze, rivelino proprio nei momenti di crisi tutto il potenziale per resistere alle difficoltà economiche e di mercato. Come detto, queste caratteristiche si riflettono in modelli di gestione che tendono a rendere l'impresa più autonoma finanziariamente (differenziando le fonti, anche quando il rapporto con il sistema bancario non è "critico") e appoggiandosi alle Associazioni di categoria e alle Camere di Commercio per realizzare processi di innovazione d'impresa.

# Proposte Euregio a sostegno dell'imprenditoria femminile

Lo studio condotto sulle caratteristiche dell'imprenditoria femminile nell'area Euregio sia attraverso fonti documentali, che analizzando i dati secondari e i risultati delle interviste condotte con le imprenditrici del Land Tirolo, dell'Alto Adige e del Trentino consentono di suggerire alcune proposte operative e strategiche per semplificare l'attività d'impresa per le donne imprenditrici. Alcune proposte sono state avanzate direttamente da alcune imprenditrici nel corso dei colloqui, altre sono state suggerite dagli organi provinciali preposti all'attuazione delle istanze delle donne imprenditrici.

Tra le **proposte di tipo strategico** si segnala l'opportunità di:

- omogeneizzare i criteri di individuazione dell'impresa femminile, di raccolta dei dati e di armonizzazione dei settori economici di appartenenza;
- promuovere un'indagine sul campo estesa ai tre territori per comprendere la reale consistenza delle imprese femminili, ritenuta maggiore di quella calcolata facendo ricorso all'algoritmo attualmente utilizzato in Italia per identificarle;
- progettare un'assemblea annuale delle imprenditrici dell'area Euregio;
- creare uno «**spazio digitale linkedin Euregio**» che faciliti la costruzione di reti di fornitura e il reperimento delle informazioni relative ai bandi europei e Euregio per il finanziamento di progetti innovativi e green;
- promuovere o, là dove già previsto, potenziare **attività di mentoring** da parte di imprenditrici più mature tramite i Cif;
- avviare una «**start-up delle senior**» una specie di incubatore informale per le nuove imprenditrici;
- costituire una «**banca dati Euregio delle buone prassi aziendali delle imprese femminili**».

Tra le **proposte di tipo operativo** possono rientrare:

- attività di formazione strutturata sulle **competenze finanziarie** per la gestione dell'impresa, da erogare anche in modalità telematica;
- attività di **formazione avanzata** di competenze sull'**utilizzo del digitale** da applicare:
  - nelle attività di relazione e di comunicazione con gli stakeholder oltre che con i clienti;
  - per l'utilizzo efficace del telelavoro.

## Bibliografia

- Alesina, A. F., Lotti, F., & Mistrulli, P. E. (2013). Do Women Pay More for Credit? Evidence from Italy. *Journal of the European Economic Association*, 11, 45
- Amt der Tiroler Landesregierung - Abteilung Raumordnung und Statistik (2019). *Die Wirtschaft in Tirol. Eine Analyse der Leistungs- und Strukturhebung 2017*
- Aristei, D., & Gallo, M. (2016). Does gender matter for firms' access to credit? Evidence from international data. *Finance Research Letters*, 18, 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2016.04.002>
- Astat - Istituto provinciale di Statistica Bolzano. (2017). *Attività e dimensione delle imprese*
- Astat - Istituto provinciale di Statistica Bolzano. (2020). *Stime aggiornate dell'andamento del Prodotto Interno Lordo altoatesino - maggio 2020*
- Bögenhold, D., & Klinglmair, A. (2015). *Female Solo Self-Employment-Features of Gendered Entrepreneurship*. 13(1), 47–58
- Brindley, C. (2005). Barriers to women achieving their entrepreneurial potential: Women and risk. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(2), 144–161. <https://doi.org/10.1108/13552550510590554>
- Brush C., Carter N., Greene P., Gatewood E., Hart M. (2006), "The use of bootstrapping by women entrepreneurs in positioning for growth", *Venture Capital*, vol. 8, n. 1, p. 15-31
- Brush, C. G., de Bruin, A., & Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8–24. <https://doi.org/10.1108/17566260910942318>
- Camera di Commercio I.A.A. Trento (2020). *L'economia della provincia di Trento*
- Eagly A. H. (2007) Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions; *Psychology of Women Quarterly*, 31: 1-12
- Elam, A. B., Brush, C. G., Greene, P. G., Baumer, B., Dean, M., & Heavlow, R. (2019). Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Women's Entrepreneurship Report. *Global Entrepreneurship Research Association*, 108

- Elam, A., & Terjesen, S. (2010). Gendered Institutions and Cross-National Patterns of Business Creation for Men and Women. *The European Journal of Development Research*, 22(3), 331–348. <https://doi.org/10.1057/ejdr.2010.19>
- Facebook, OECD, The World Bank. (2017). *Future of Business Survey - Management Gender In Business*
- Foss, L., Henry, C., Ahl, H., & Mikalsen, G. H. (2019). Women's entrepreneurship policy research: A 30-year review of the evidence. *Small Business Economics*, 53(2), 409–429. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-9993-8>
- Gennari, E., & Lotti, F. (2013). Female Entrepreneurship and Government Policy: Evaluating the Impact of Subsidies on Firms' Survival. *SSRN Electronic Journal*, 192, 1–21. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2303710>
- Symbola- Unioncamere. *GreenItaly 2019 Una risposta alla crisi, una sfida per il futuro*. (2019)
- Halabisky, D. (2018). *Policy Brief on Women's Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1787/dd2d79e7-en>
- Kibler, E. F. (2015). Place attachment and social legitimacy: revising the sustainable entrepreneurship journey. *Journal of Business Venturing Insights*
- Unioncamere- Ministero dello Sviluppo Economico e Dipartimento per le Pari Opportunità. *Impresa in Genere, 2° Rapporto nazionale sull'imprenditoria femminile* (2011)
- Land Tirol. (2019). *Die Wirtschaft in Tirol*
- Lang, R. F. (2014). Understanding place-based entrepreneurship in rural Central Europe: A comparative institutional analysis. *International Small Business Journal*
- Lewis-Frayne, H., Rabellotti, R., & Subacchi, P. (2020). *Investing in women: What women-led businesses in Italy and the UK need*. British Embassy Rome
- Lomazzi V. (2015). *La leadership nell'imprenditoria femminile. Specificità di genere nel contesto locale bresciano*. <https://www.researchgate.net/publication/284179278>
- Lorenzo, R., & Reeves, M. (2018). *How and Where Diversity Drives Financial Performance*. 5

- Luisa De Vita, Michela Mari, Sara Poggesi (2014) Le imprese femminili in Italia: i risultati di un'indagine esplorativa .IMPRESA PROGETTO-Electronic Journal of Management, n. 2
- Mascia, D. V., & Rossi, S. P. S. (2017). Is there a gender effect on the cost of bank financing? *Journal of Financial Stability*, 31, 136–153. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2017.07.002>
- Ongena, S., & Popov, A. (2016). Gender Bias and Credit Access. *Journal of Money, Credit and Banking*, 48(8), 1691–1724. <https://doi.org/10.1111/jmcb.12361>
- Si.Camera-Unioncamere. 3° Rapporto nazionale sull'imprenditoria femminile. *Impresa in Genere* (2016)
- GECT «Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino». *Rapporto Le donne nell'Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino. Una lettura comparata delle reali condizioni di vita delle donne e degli uomini dell'Euregio nel territorio euroregionale* (2019)
- Seghezzeo, L. (2009). The five dimensions of sustainability. *Environmental Politics*
- Shemeansbusiness*. (2020). Tratto da Shemeansbusiness: <https://shemeansbusiness.fb.com/>
- Shrivastava, P. K. (2013). Sustainability and place-based enterprise. *Organization & Environment*
- Terry, J., Kashyap, M., Davies, S., Flood, A., Karve, S., & Sethi, B. (2017). *Women unbound: Unleashing female entrepreneurial potential*. Pwc, 24
- Vezzosi, E. (2011). Forme della leadership femminile. *Contemporanea*, 2, 289-328
- Zirham, M., & Palomba, R. (2016). Female Agriculture in the Short Food Supply Chain: A New Path towards the Sustainability Empowerment. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 8, 372–377. <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2016.02.032>

## Sitografia

<http://www.euoparegion.info/it/cifre-euregio.asp>

[https://ec.europa.eu/eurostat/cache/RCI/myregion/#?reg=ITH2&ind=11-2\\_lfst\\_r\\_lfe2emprr](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/RCI/myregion/#?reg=ITH2&ind=11-2_lfst_r_lfe2emprr)

[https://ec.europa.eu/eurostat/cache/RCI/myregion/#?reg=ITH1&ind=18-2\\_nama\\_10r\\_2gdp](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/RCI/myregion/#?reg=ITH1&ind=18-2_nama_10r_2gdp)

# Allegati

Appendice A: Tabella 7 Elenco imprenditrici intervistate distribuite per territorio

Territorio di riferimento	Azienda	Settore di appartenenza	Nome dell'imprenditrice	Mese dell'intervista
Provincia di Trento	Abitare Design	Commercio al dettaglio	Nicolodi Pia	gennaio 2020
	Autotrasporti Pedot S.r.l	Trasporto e magazzinaggio	Pedot Lucia	febbraio 2020
	Bauer S.p.A	Attività manifatturiere	Flor Giovanna	febbraio 2020
	Castellan e Bertamin S.r.l	Commercio all'ingrosso e al dettaglio	Bertamin Michela	febbraio 2020
	Cora S.r.l		Barozzi Raos M.	gennaio 2020
	Le due travi	Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	Colleoni M.	marzo 2020
	Orikata	Altre attività di servizi	Pollini Barbara	febbraio 2020
	Tecnotek Complements S.r.l	Altre attività di servizi	Bertoldi Patrizia	gennaio 2020
Provincia di Bolzano	Aries Creative KG	Altre attività di servizi	Anne Dallemulle	gennaio 2020
	Casabimbo S.c.		Leopizzi Miriam	febbraio 2020
	Eni	Commercio al dettaglio	Passerini Emanuela	febbraio 2020
	Glass Art Affair	Attività manifatturiere	Brunini Ester	gennaio 2020
	Markas S.r.l	Altre attività di servizi	Kirchmaier Evelyn	febbraio 2020
	Residence Sisi	Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	Nadjia Muigg	maggio 2020
	Romantik Hotel	Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	Pizzinini Renata	marzo 2020
	Str Welding Equipment	Attività professionali, scientifiche e tecniche	Bertolini Stefania	marzo 2020

Territorio di riferimento	Azienda	Settore di appartenenza	Nome dell'imprenditrice	Mese dell'intervista
Tirolo	Bichlbaeck	Attività manifatturiere	Birgit Pristauz	aprile 2020
	Pia Agentur fuer Grafik und Design	Altre attività di servizi	Frankowitsch Pia	marzo 2020
	Klafs GmbH & Co. KG	Commercio all'ingrosso e al dettaglio	Monika Kober	aprile 2020
	Früchteküche GmbH	Attività manifatturiere	Hysek-Unterweger Michaela	aprile 2020
	Wiener Städtischen Versicherung AG	Altre attività di servizi	Ida Wander	maggio 2020
	Freudenthaler GmbH & Co KG	Altre attività di servizi	Ingeborg Freudenthaler	maggio 2020
	Rieder Bau GmbH & Co KG	Industria edilizia	Verena Rieder	giugno 2020

Fonte: elaborazione interna

## Appendice B: Elenco dei temi trattati durante le interviste

### **La genesi dell'impresa**

- circostanze dell'avvio (come nasce, per idea di chi, è subentrata in un secondo momento)
- maggiori difficoltà nella fondazione / subentro
- formazione scolastica? quale legame con azienda
- accesso al credito / tipo di finanziamento iniziale
- accesso al credito / tipo di finanziamento per investimenti successivi
- beneficiario di interventi pubblici / contributi per imprenditoria

### **Caratteristiche dell'impresa**

- numero di addetti
- livello di digitalizzazione / internazionalizzazione
- rapporto con il territorio (l'attività trae beneficio / garantisce dei plus al territorio o può essere spostata altrove senza perdere competitività)
- livello di innovazione effettivo: brevetti, marchi ecc.

### **Organizzazione e valori aziendali**

- gestione dei collaboratori: approccio aziendale verso la maternità
- ambiente di lavoro
- politiche interne di welfare
- formazione del dipendente: asset positivo in cui investire o meno?
- politiche interne volte alla tutela ambientale
- organizzazione piatta o piramidale?
- presenza di certificazioni ambientali
- presenza di certificazioni legate al business

### **Gestione interna e rapporti con altre imprese**

- gestione di contenziosi / ricorso a conciliazioni? Come sono state risolte? Quali difficoltà incontrate?
- quali difficoltà incontra nel rapporto con aziende terze (es: fornitori). L'autorità viene riconosciuta?
- quali difficoltà incontra nel rapporto con dipendenti
- quali bisogni / necessità per imprenditoria femminile non trovano riscontro nelle politiche provinciali e nelle associazioni di categoria

### **Stile di leadership**

- trova delle differenze tra la leadership femminile e maschile?
- Se sì, quali? Si è fatta un'idea del perché di tali differenze?
- Riconoscimento di una leadership formale o ricorso a leadership informale?



Finito di stampare nel mese di novembre 2020  
da Publistampa Arti grafiche





**UFFICIO COMUNE DELL'EUREGIO TIROLO-ALTO ADIGE-TRENTINO**  
**Segretariato generale del GECT "EUREGIO Tirolo-Alto Adige-Trentino"**

Casa della Pesa - Via dei Portici 19/A | I-39100 Bolzano  
Tel. +39 0471 402026 | [info@europaregion.info](mailto:info@europaregion.info)

[www.europaregion.info](http://www.europaregion.info)



9

788890

786051