

TESI | Territori
Economie
Società
Istituzioni

paper

18
2024

Donna, impresa, sostenibilità. Fattori che incentivano e frenano le scelte di transizione ambientale e sociale.

Risposte da tre ricerche condotte in Italia.

Women, enterprise, sustainability. Push and pull factors that incentivise and restrain environmental and social transition choices.

Suggestions from three Italian studies.

di Mariangela Franch

Agnese Del Moro

Anna Carretta



CENTRO STUDI DELLE
CAMERE DI COMMERCIO
GUGLIELMO TAGLIACARNE



Università telematica delle
Camere di Commercio Italiane

TESI | Territori
Economie
Società
Istituzioni

paper

Donna, impresa, sostenibilità. Fattori che incentivano e frenano le scelte di transizione ambientale e sociale.

Risposte da tre ricerche condotte in Italia.

Women, enterprise, sustainability. Push and pull factors that incentivise and restrain environmental and social transition choices.

Suggestions from three Italian studies.

di Mariangela Franch, Agnese Del Moro, Anna Carretta

18
2024



CENTRO STUDI DELLE
CAMERE DI COMMERCIO
GUGLIELMO TAGLIACARNE



Università telematica delle
Camere di Commercio Italiane

Donna, impresa, sostenibilità. Fattori che incentivano e frenano le scelte di transizione ambientale e sociale.

Risposte da tre ricerche condotte in Italia.

di Mariangela Franch*, Agnese Del Moro**, Anna Carretta***

Sommario

Obiettivo dell'articolo è indagare se e come la conduzione femminile d'impresa si traduca in maggiore attenzione alla transizione ambientale e sociale e definire lo spazio che queste imprese hanno nel mercato attuale. Fatta eccezione per gli studi dell'Istituto Tagliacarne di Unioncamere, nelle indagini nazionali il tema dell'imprenditorialità femminile si limita a registrarne la consistenza. I risultati di questo lavoro documentano alcune tendenze riguardanti scelte produttive e organizzative innovative che caratterizzano una parte delle imprese femminili. La raccolta di dati primari riferiti a tre gruppi di imprese operanti nelle Marche, in provincia di Mantova e nella provincia autonoma di Trento, ha confermato alcuni risultati presentati a livello nazionale e ne ha trovati alcuni originali. In particolare, il rapporto tra normative a favore dell'imprenditoria femminile ed efficacia sulla propensione a creare l'impresa e a investire nella transizione socio-ambientale, appare debole. Fattori di contesto, appartenenza a filiere produttive virtuose e stile di leadership trasformativa sembrano invece giocare un ruolo propulsivo più forte sulle scelte di transizione. I risultati suggeriscono di riflettere su strumenti di policy aggiuntivi rispetto a quelli attuali per facilitare l'entrata in filiere produttive virtuose che potrebbero indurre una maggiore presenza di imprese femminili nel mercato attuale e futuro.

* Università di Trento, Dipartimento di economia e management, Italia, mariangela.franch@unitn.it (corresponding author)

** A. Del Moro Laureata magistrale MaST-Università di Trento a.a. 2023-24

*** A. Carretta Laureata magistrale MaST-Università di Trento a.a. 2021-22

Women, enterprise, sustainability. Push and pull factors that incentivise and restrain environmental and social transition choices.

Suggestions from three Italian studies.

Summary

Objective of the article is to investigate whether and how women's business leadership translates into greater attention to environmental and social transition and on the space these enterprises have in the current market. With the exception of studies by Unioncamere's Tagliacarne Institute, in national surveys the topic of women's entrepreneurship is limited to recording its consistency. The results of this paper document some trends regarding innovative production and organizational choices that characterize a portion of women's businesses. The collection of primary data referring to three groups of enterprises operating in the Marche region, the province of Mantua and the autonomous province of Trento confirms some findings of previous studies, others are original findings. For example, the relationship between female entrepreneurship regulation and impact on the choice to set up the business and to invest in socio-environmental transition, appears weak. Context factors such as belonging to virtuous production chains and a transformational leadership style seem to be stronger pull factors than norms on transition choices. The results suggest that policy makers should think of additional policy tools to incentivise entry into sustainable production chains in the current and future market.

Parole chiave: imprese femminili, transizione sostenibile, stile di leadership, regole nuove

Keywords: female enterprises, sustainable transition, leadership style, new rules

Classificazione JEL: L26: Entrepreneurship

1. Introduzione

L'analisi delle imprese femminili negli ultimi decenni ha fatto emergere nuove tendenze riguardo al settore di appartenenza, anche se rimane prevalente la loro presenza nel settore dei servizi educativi, di cura della persona, del commercio e dell'ospitalità e non è cambiata in modo significativo la dimensione ridotta delle aziende. Per

quanto riguarda la conduzione, l'indagine su un campione di 4000 PMI gestite sia da donne che da uomini condotta dal Centro Studi Guglielmo Tagliacarne di Unioncamere, documenta tre segnali interessanti tra la parte femminile del campione. (De Toni, Esposito e Meda 2023) Il primo riguarda la maggiore consapevolezza della necessità di cambiare i modelli di business da par-

te delle imprese femminili rispetto a quelle non femminili. Il 49% delle imprese femminili contro il 27% di quelle non femminili considera infatti l'innovazione del modello di business un acceleratore di competitività. Coerentemente con tale convinzione, le imprese femminili riconoscono che il capitale umano costituisce un asset in grado di colmare il divario di performance economica esistente rispetto alle imprese non femminili, ed esprimono una propensione leggermente superiore ad investire nella formazione manageriale per sviluppare nuovi modelli di business. In proposito, interessante la Lesson 6 tra le *Lessons Learned* dell'analisi quantitativa dei risultati che recita: *“è necessario focalizzare l'attenzione su specifici programmi di sensibilizzazione e di sviluppo dell'imprenditoria femminile e giovanile rilevate come quelle più aperte verso forme di crescita del capitale umano manageriale”*. (De Toni, et. Al. 2023, p. 293) Queste imprese dichiarano inoltre che uno degli effetti più importanti dell'innovazione del modello di business è la capacità di catturare e generare valore grazie ai rapporti di filiera che favoriscono lo scambio di conoscenze e contenuti tecnologici.

Il secondo aspetto evidenziato nello studio riguarda la maggiore sensibilità rispetto al tema della sostenibilità del business espressa dalla componente imprenditoriale femminile del campione se confrontata con quella delle imprese non femminili. Indipendentemente dai settori di appartenenza, una parte significativa di imprese femminili intervistate dichiara di adottare pratiche aziendali volte

a ridurre degli impatti ambientali e a partecipare a progetti di sostenibilità sociale. La *Lesson 5* emersa dall'analisi dei casi aziendali sottolinea in proposito che: *“la formazione sulle competenze strategiche e organizzative è per rafforzare la capacità di una continua trasformazione del modello di business in funzione della costante evoluzione dei megatrend tra cui la digitalizzazione e la sostenibilità...”* (De Toni et.al p. 299)

Il terzo aspetto attiene al crescente affermarsi di una conduzione dell'impresa femminile fondata su modelli organizzativi partecipativi anziché gerarchici e su uno stile di leadership teso a raggiungere collettivamente l'obiettivo aziendale che valorizza la motivazione personale. (Visciglia, 2022)

Accanto all'indagine sul campione di 4000 PMI, la ricerca ha previsto un approfondimento della propensione ad investire in formazione manageriale di dieci imprese familiari, utilizzando il metodo dello studio di casi. Sette di queste imprese appartengono al settore manifatturiero e tre al settore dei servizi e, pur rientrando nella classe delle PMI, hanno una dimensione superiore alla media del campione, oscillando tra i 46 e i 500 dipendenti e un fatturato compreso tra 7 e 248 milioni di euro. (De Toni et.al p. 93) I risultati dello studio dei casi aziendali, anche se non distinti per genere data l'esiguità dei numeri, confermano la presenza di una visione strategica supportata da modelli di business orientati al potenziamento delle competenze, a scelte strategiche attente al rispetto dell'ambiente e alla sostenibilità, oltre che all'innovazione di prodotto e di processo.

Sostenibilità e innovazione sono emersi dunque come indirizzi di gestione trasversali ad una parte importante delle imprese osservate e, proprio partendo da tali evidenze, è scaturito l'interesse di approfondire queste tematiche attraverso uno studio di imprese a conduzione sia femminile che maschile appartenenti a tre territori diversi per struttura economica e contesto normativo, la regione Marche, la provincia di Mantova e la Provincia Autonoma di Trento.

La domanda di ricerca ha riguardato i fattori facilitanti e/o ostacolanti l'avvio e la gestione dell'impresa a conduzione femminile; le ipotesi introdotte nello studio sono state:

Hp1: il settore di appartenenza e la partecipazione a filiere produttive influenzano la maggiore propensione delle imprese a conduzione femminile a fare investimenti volti alla transizione sostenibile

Hp2: lo stile di leadership femminile influenza la transizione aziendale verso la sostenibilità

Hp3: il quadro normativo a sostegno dell'imprenditorialità femminile influenza la propensione femminile a fare impresa e ad investire nella transizione sostenibile.

2. Imprenditoria femminile e stile di leadership

Per una corretta lettura dei risultati delle indagini, è opportuno prima richiamare alcuni aspetti che ne guideranno l'interpretazione. In termini generali, la scelta di fare impresa da parte di una imprenditrice è il risultato della combinazione di diverse motivazioni che possono essere distinte in

fattori push e fattori pull, intendendo con i primi condizioni che spingono al cambiamento dell'attuale condizione lavorativa, e con i secondi, le opportunità e i vantaggi economici generati dalla costituzione dell'impresa stessa. Tra i fattori push possono rientrare l'insoddisfazione per l'attuale condizione lavorativa o la scarsità di prospettive di miglioramento, i fattori pull possono invece riguardare un'idea imprenditoriale innovativa e/o creativa da realizzare, la presenza di incentivi per l'avvio di un'attività o la possibilità di garantire la continuità dell'impresa nel passaggio generazionale. (Carranza, Dhakal & Love, 2018) Se si focalizza l'attenzione sulle motivazioni che spingono una donna a fare impresa nel contesto culturale italiano caratterizzato da scarsità di servizi a supporto della famiglia, è necessario tenere inoltre in considerazione la fase del ciclo di vita nella quale matura tale decisione. (Franchi 1992)

Lo stile con il quale viene condotta un'impresa riflette le caratteristiche della/del responsabile e influenza tutte le decisioni e le attività della direzione di impresa, in particolare le relazioni con i dipendenti e collaboratori e la modalità di gestione dei conflitti che possono generarsi all'interno dell'azienda o della filiera. Possiamo dire, inoltre, che tali modalità riflettono differenti stili di leadership che, data la crescente presenza di imprese gestite da donne negli ultimi due decenni, ha portato i ricercatori ad indagare l'esistenza di uno stile di leadership femminile differente da quello maschile. In proposito, la letteratura presenta una vasta gamma di prospettive che in larga mas-

sima concorda sulla correlazione tra genere e stile di leadership.

Il modello di leadership femminile attribuisce ampio spazio alla gestione delle relazioni interpersonali, centrando l'attenzione sulla costruzione di un ambiente di fiducia reciproca e sulle interazioni di gruppo. La donna leader dimostra maggiore abilità nel delegare responsabilità, coinvolgendo i collaboratori nel processo decisionale grazie ad uno stile di leadership "democratica"¹. Il modello maschile utilizza invece la performance come metro di ogni decisione e il rispetto delle regole per il raggiungimento degli obiettivi tipico di un modello di leadership definito "autocratico".² La tendenza prevalente delle donne leader sarebbe quindi quella di adottare uno stile comunitario, democratico e partecipativo, focalizzato sulla costruzione del consenso e sul benessere dei dipendenti (Cuomo, Raffaglio, 2017), mentre gli uomini leader prediligono la gerarchia decisionale e l'assertività.³

In coerenza con l'evoluzione dei modelli organizzativi e del quadro socioeconomico, il dibattito

sulla leadership si è arricchito di importanti contributi, tra i quali interessante appare quello che introduce la distinzione tra stile di leadership "transazionale" e "trasformativo".⁴ Burns, nel 1978, definisce leader "ordinari o transazionali" quelli che gestiscono i rapporti con i fornitori di merci e di lavoro attraverso il paradigma dello scambio. (Judge e Piccolo, 2004) I leader "straordinari o trasformativi" gestiscono invece le relazioni aziendali identificando i bisogni dei diversi attori coinvolti, siano essi dipendenti, collaboratori o fornitori, e incoraggiano la co-definizione delle strategie per soddisfarli, perseguendo contestualmente gli obiettivi aziendali.⁵ Questo approccio prevede quindi la possibilità di un adattamento reciproco e la trasformazione in itinere della relazione medesima, viceversa le regole che governano lo scambio, se rispettate, tendono a lasciare immutata la relazione. Basandosi sull'interazione tra gli attori della relazione, la leadership trasformativa punta ad incrementare l'auto percezione del valore di ciascuna delle parti (Rosener, 1990; 1995), migliorando l'autostima

1 La leadership democratica è definita come quella che promuove la libera partecipazione di una comunità. Chi svolge il ruolo di leader porta avanti costantemente azioni e decisioni che sono state scelte tenendo conto delle esigenze degli altri. Per approfondimenti si vedano: De Andreis (2016); Rosing, Boer (2022)

2 Zhen Wang, Yuan Liu & Songbo Li (2019) sottolinea che la leadership autocratica prevede che il manager abbia un'autorità totale e indirizzi i dipendenti lasciando loro pochissima autonomia.

3 Visceglia (2022), La leadership al femminile per garantire il benessere delle organizzazioni, *MH&MN Rivista di pedagogia generale e sociale*. Studio sperimentale *MH&MN Medical Humanities & Medicina Narrativa* vol. 2/2022

4 James A., Ogbonna I. (2013) Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2 Issue.2

5 James A., Ogbonna I. (2013) *Transformational.*; op. cit.

dei dipendenti, i livelli di responsabilizzazione e di condivisione delle informazioni.⁶

Considerando le due prospettive appena richiamate, è possibile affermare che la leadership femminile si identifica maggiormente con lo stile “trasformatore”, che grazie ad un approccio basato sul dialogo, l’ascolto e il confronto contempla l’adattamento e la trasformazione di politiche e strategie.⁷ La leadership prevalente delle imprese a conduzione non femminile pare avvicinarsi più al modello “transazionale” fondato sul binomio prestazione-ricompensa e sulla regolazione degli scambi in base al risultato atteso, senza necessità di rimodellare i rapporti se non in casi di deviazione rispetto all’obiettivo definito.⁸

Nei contesti organizzativi attuali la leadership trasformatore adottata in prevalenza da imprese a conduzione femminile rischia di essere ostacolata dal giudizio legato al persistere di stereotipi culturali.⁹ Nello specifico, l’assertività in ambito lavorativo, è considerata un fattore indispensabile per il successo del leader, ma quando è associata ad una leader, è spesso valutata in modo sfavorevole, in quanto lontana dallo stereotipo che vorrebbe le donne più passive e meno ambiziose. Per non rischiare di essere giudicate inappropriate e inadatte al ruolo di leader, le imprenditrici possono modificare alcuni tratti distintivi per aderire alla

rappresentazione sociale del leader e per ricevere maggiore considerazione e approvazione. L’effetto è quello di imitare comportamenti tipici del leader maschile per raggiungere ruoli di potere, sacrificando parti di sé. Il risultato può portare inoltre al cosiddetto “doppio paradosso” derivante dall’assunzione di profili maschili per superare lo stereotipo della leader “debole” che, tuttavia, fanno apparire la leader troppo aggressiva e quindi nuovamente non conforme alle caratteristiche attribuite alla donna dagli stessi stereotipi.¹⁰ L’ultimo aspetto importante è la sfida che le donne leader spesso accettano o si autoimpongono di raggiungere standard di performance elevati che reggano il confronto con i risultati dei colleghi maschi. Tale dinamica induce al perfezionismo, al controllo continuo dei processi e ad investimenti personali molto elevati che a loro volta, possono confliggere con lo stile democratico e trasformatore che le connota.

Partendo dalla considerazione che non esiste uno stile di leadership che possa essere definito migliore rispetto ad un altro, la maggior parte della letteratura concorda che se si analizza la questione dal punto di vista del genere, la condizione ottimale è quella che, nel rispetto delle caratteristiche individuali, prevede una completezza nella gestione dell’impresa che, indi-

6 Visceglia D. (2022), *La leadership ...op. cit.*

7 Per approfondimenti: Muzzi C., Baccaglioni G., Albertini S. (2011) *La leadership femminile: un nuovo paradigma gestionale?* WOA Conference Proceedings

8 Muzzi C., Baccaglioni G., Albertini S. (2011) *La leadership femminile...op.cit.*

9 Visceglia D. (2022), *La leadership ...op. cit.*

10 Heagly A. H., Johannesen M. C. (2007), Tremmell M., Wahl I. (2023), Visceglia D. (2022),

pendentemente dal genere, unisca tratti di leadership “trasformativa” (generalmente utilizzato dalle donne) e “transazionale” (generalmente utilizzato dagli uomini).

Sembra interessante concludere queste osservazioni riflettendo sul contesto spazio-temporale nel quale il/la leader si trova ad operare che può risultare più o meno adatto ad un determinato stile di gestione. In un contesto più statico e quindi più prevedibile che presenta minori sfide al cambiamento in termini di innovazione e transizione, lo stile transazionale è certamente efficace, mentre per situazioni che mutano velocemente e richiedono un grado più elevato di flessibilità di gestione e innovazione, e proprio per questo prevedibili, la capacità di adattamento tipica dello stile trasformativa risulta essere più adatto.¹¹

3. Evidenze emerse a livello nazionale sulla transizione sostenibile nelle PMI

Per contestualizzare i risultati delle analisi territoriali sulle imprese femminili di Marche, Trentino e Mantova, è utile richiamare le parole chiave considerate, scelte in coerenza con i risultati oltre che dello studio Unioncamere già richiamato, di altri studi condotti a livello nazionale da Istat (Rapporto Istat 2023), dall'Osservatorio Deloitte Private sulle prospettive delle PMI in Italia e dal rapporto Kaleidos Impact Watch.¹²

Il primo risultato emerso dal rapporto Istat 2023 è riferito all'orientamento verso l'adozione di innovazioni volte a ridurre l'impatto ambientale di prodotto e di processo. Pure con risultati diversi in relazione alla dimensione delle imprese, nel triennio 2018-2020, l'80% di tutte le imprese analizzate pone gli investimenti verso la transizione all'apice della propria agenda ritenendoli un asset per la crescita del business. Se tra le imprese con dimensione maggiore è il 56% ad investire di più in questa direzione, poco meno del 40% delle PMI ha innovato i prodotti o i processi, investendo in questi ambiti. A titolo di esempio le innovazioni volte al risparmio energetico e alla de-carbonizzazione sono state adottate dal 44% delle imprese medio-grandi e dal 24% delle PMI.

L'Osservatorio Deloitte Private sulle prospettive di 300 PMI in Italia restituisce un quadro simile rispetto al binomio innovazione-transizione sostenibile. Nel panel¹³ delle aziende intervistate composto da imprese presenti sul mercato da oltre dieci anni, un'azienda su tre era un'impresa familiare e tutte avevano un fatturato annuale inferiore a 50 milioni di euro. I settori di appartenenza più rappresentati erano il manifatturiero, le costruzioni, i servizi professionali e le attività di commercio al dettaglio e all'ingrosso. Il risultato di sintesi rappresentato dall'indice di Transizione Sostenibile nel 2023 era pari a 37 su

11 De Andreis F. (2016); James A., Ogbonna I. (2013); Klein G. (2023)

12 Rapporto Istat 2023; Kaleidos Impact Watch 2023

13 Deloitte Private (2023), *Sostenibilità ed ecosistemi virtuosi per rafforzare il Made in Italy*, Osservatorio sulle prospettive delle PMI in Italia

100, in crescita di tre punti rispetto al 2022.¹⁴ Osservando con maggiore dettaglio i risultati, emerge che per circa un'azienda su tre, appartenere a una filiera orientata alla sostenibilità non solo è essenziale, ma rappresenta anche un modo per potenziare la propria competitività e quindi migliorare il proprio business. Il report mette in luce che oltre il 55% delle PMI coinvolte nella ricerca appartiene già ad una filiera caratterizzata da certificazioni di qualità e che il 76% richiede ai propri fornitori l'adesione a standard ESG (Environmental, Social, Governance). Per quanto riguarda gli ostacoli all'adozione di una strategia sostenibile sono i costi iniziali elevati e la difficoltà nel reperimento delle risorse finanziarie ad occupare i primi posti nelle risposte delle aziende.

I risultati del rapporto di Kaleidos Impact Watch sottolineano che, soprattutto nelle fasi di sviluppo iniziale, sono le PMI di dimensioni maggiori (50-240) a fare da traino, superando di 22 punti le performance delle piccole realtà. Per quanto riguarda i settori di attività, il miglioramento rispetto al 2022 si presenta generalizzato in tutti i settori, anche se è il settore industriale (tra cui specificatamente chimica farmaceutica, automotive, trasporti) ad essere più virtuoso. Per quanto riguarda la motivazione che spinge le imprese ad investire nella transizione, il 93% delle PMI si aspetta vantaggi diretti per il business in termini di contenimento dei costi nel lungo periodo e di miglioramento della reputa-

zione. Tutto ciò avviene anche in risposta ad una crescente domanda di mercato e alle richieste degli stessi stakeholder, in primis clienti e fondi finanziari, che spingono le aziende ad assumere un impegno più deciso verso lo sviluppo sostenibile. Questo testimonia la crescente consapevolezza del ruolo chiave che la sostenibilità ha attualmente, andando ben oltre una semplice tendenza di mercato. È comunque importante sottolineare che se le tendenze discusse sopra sono allineate con i risultati degli studi condotti da Istat, Deloitte e Kaleidos, nessuno di questi, ha riservato un focus specifico alla relazione tra genere e propensione alla transizione ambientale e sociale del business.

4. Le indagini nei territori oggetto di analisi

La scelta delle imprese

Come anticipato sopra, le indagini condotte per rispondere alla domanda di ricerca e validare o meno le ipotesi ad essa sottese, si sono concentrate su tre territori italiani, due province- Mantova e Trentino- e una regione- le Marche. L'indagine che ha messo a confronto imprese marchigiane e trentine ha avuto carattere esplorativo ed ha analizzato per ciascuno dei due territori due gruppi di PMI comprendenti imprese a conduzione femminile e non femminile. L'indagine realizzata nel territorio mantovano ha riguardato invece un campione statistico di imprese del comparto agrituristico, anch'esse distinte tra imprese a conduzione maschile e femminile.

¹⁴ Deloitte Private (2023), op.cit.

La consistenza delle imprese femminili nei tre territori nel 2022 in Trentino era pari al 18,5%, inferiore sia a quella del Nord Est (20,6%) che a quella nazionale (22,2%). Nelle Marche la percentuale di imprese femminili era pari al 23,7%, superiore alla media nazionale e nella provincia di Mantova raggiungeva il 21% del totale delle imprese.

Dal punto di vista della struttura economica i dati riferiti al 2022 evidenziavano che nel settore industriale operava il 26% circa delle imprese marchigiane, nella provincia di Mantova il settore industriale registrava un numero un po' più elevato di imprese pari al 26% circa delle imprese attive, mentre in Trentino l'incidenza del settore industriale in termini di numero di imprese era inferiore di tre punti percentuali. Le provincie di Mantova e Trentino registravano inoltre una presenza più consistente rispetto a quella delle Marche di imprese nel settore agricolo (rispettivamente 19% e 25% contro 17%), mentre in tutti tre i territori il numero delle imprese del settore terziario nel suo complesso oscillava intorno al 50-55%, con prevalenza in Trentino del comparto del commercio e di quello turistico. In riferimento alla dimensione delle imprese, i gruppi osservati si compongono di micro e piccole imprese e rispecchiano la consistenza nazionale delle PMI pari a circa il 94%.

L'individuazione delle PMI da includere nello studio in Trentino e nelle Marche è avvenuta sulla base del criterio della disponibilità espressa tramite contatto diretto e della presenza sul mer-

cato da più di dieci anni, senza alcuna scelta del settore economico. Data la natura della domanda di ricerca, il genere del/della titolare è stato il criterio di selezione e quindi il 50% delle aziende coinvolte aveva titolarità femminile e 50% maschile. In totale sono state contattate 81 aziende nel territorio della regione Marche e 80 nel territorio della Provincia Autonoma di Trento. Ai fini dell'analisi lo studio si è ristretto a 51 aziende, 23 marchigiane delle quali 9 a conduzione femminili e 14 maschile, e 28 aziende trentine, 15 delle quali condotte da donne e 13 da uomini. Tutte le imprese considerate nei due territori erano attive da più di 20 anni e appartenevano, nelle Marche, in prevalenza al settore manifatturiero, rispecchiando il peso percentuale che tale settore ha nel territorio e in Trentino al settore dei servizi. (Infocamera, 2021).

L'indagine condotta nella provincia di Mantova ha riguardato tutte le 100 aziende agrituristiche associate o quelle che avevano relazioni con il Consorzio agriturismo mantovano e che offrivano servizio di alloggio o di ristorazione o entrambi. Ai fini dell'analisi sono state considerate 87 imprese. Lo strumento di rilevazione è stato un questionario suddiviso in tre sezioni oltre alla parte anagrafica. Ciascuna sezione prevedeva domande specifiche sulla sostenibilità ambientale e sociale delle scelte aziendali e domande sulla propensione ad innovare l'organizzazione e il modello di business. Nel caso delle imprese mantovane, intervistate face-to-face, il questionario richiedeva anche una serie più dettagliata di dati

necessari alla costruzione dell'indice complessivo di sostenibilità di cui si farà cenno di seguito. In relazione alla sostenibilità sociale le domande per tutte e tre le indagini riguardavano la capacità di creare network con gli operatori del territorio, la partecipazione a progetti con la comunità per la conservazione e valorizzazione delle tradizioni enogastronomiche, la partecipazione a corsi di formazione non obbligatori e la creazione di occupazione. La sezione relativa alla sostenibilità ambientale è stata valutata in base alla presenza in azienda di energia proveniente da fonti rinnovabili, all'effettuazione di interventi di riqualificazione energetica, al possesso di certificazioni ambientali, alla gestione delle acque reflue e dei rifiuti. Il metodo di contatto utilizzato è stata l'intervista telefonica ai conduttori/conduutrici delle aziende agrituristiche, e l'invio di un questionario online alle aziende marchigiane e trentine; il periodo di somministrazione per queste ultime è stato maggio-ottobre 2023.

Come richiamato sopra, dato il differente metodo di contatto scelto nei diversi contesti territoriali (invio del questionario online e intervista telefonica), pur mantenendo sezioni e gruppi di domande comuni per assicurare la confrontabilità dei risultati, il questionario somministrato alle 87 aziende mantovane prevedeva la raccolta di una serie di dati puntuali per la costruzione dell'indice complessivo di sostenibilità, misurato in termini ambientali, sociali e economici. I dati raccolti sono stati sottoposti ad analisi statistiche di tipo descrittivo e alla analisi delle componenti prin-

cipali. Per rispondere alla domanda di ricerca e validare le ipotesi avanzate in sede di disegno della ricerca, le elaborazioni hanno assunto il genere nella conduzione dell'azienda come variabile indipendente, e nel caso dello studio degli agriturismi, è stata introdotta anche la variabile geografica del comune di appartenenza della struttura. Il periodo di somministrazione è stato aprile-settembre 2022.

5. Principali risultati

Le analisi dei dati raccolti nelle tre indagini permettono di formulare alcune osservazioni rispetto alla relazione positiva tra conduzione femminile dell'impresa e propensione all'innovazione sostenibile del business in termini sociali e ambientali. Complessivamente si può sostenere che, per quanto riguarda la sostenibilità sociale, i dati raccolti confermano la prevalenza dello stile di leadership trasformazionale della maggior parte delle imprese femminili intervistate nei tre studi. In particolare, le imprese femminili marchigiane hanno dichiarato una maggiore propensione a promuovere iniziative volte all'aumento dell'engagement dei dipendenti rispetto alle controparti maschili. Il 100% della componente femminile ha dichiarato infatti di essere attivamente coinvolta in tale ambito, contro il 70% delle imprese a conduzione maschile. Le imprese gestite da donne tendono ad offrire una gamma servizi più ampia rispetto a quella proposta dalle imprese maschili sia a sostegno della famiglia che al benessere psicofisico. Anche se in entrambi i sottogruppi le

iniziative più diffuse sono lo scambio di feedback orizzontali e verticali, le imprese maschili tendono a concentrarsi sulla promozione di attività di team building per il raggiungimento degli obiettivi di performance, mentre le imprese femminili sono maggiormente orientate a perseguire e monitorare il grado di soddisfazione dei dipendenti.

Anche per quanto riguarda un secondo aspetto della sostenibilità sociale, ovvero il coinvolgimento in progetti con la comunità locale e l'impegno nella promozione di valori legati all'inclusione e alla diversità, le imprese femminili marchigiane e quelle della provincia di Mantova, rivelano un impegno più accentuato rispetto al gruppo delle imprese a conduzione maschile. Tra le imprese marchigiane, per esempio, il 78% delle imprese femminili contro il 68% delle imprese a guida maschile, ha avviato almeno un progetto a favore della comunità locale nell'ultimo anno. Nel contesto delle imprese trentine poco più del 20% di quelle a conduzione femminile ha dichiarato di avere avviato iniziative per lo sviluppo della comunità, mentre il dato riferito alle imprese a conduzione maschile è 70%. Il risultato appare di difficile interpretazione e richiede di essere letto alla luce di altre variabili quali il settore di appartenenza o il contesto socioeconomico di riferimento. Anche i risultati relativi alle imprenditrici agrituristiche mantovane documentano il loro maggiore impegno rispetto ai colleghi uomini dimostrandosi più attente nel dare lavoro a persone appartenenti alla comunità locale e partecipando a progetti locali che contri-

buiscono alla vitalità del territorio.

Un ultimo elemento importante riconducibile alla sostenibilità sociale è la promozione dell'occupazione femminile da parte delle imprese che, nel caso di quelle a conduzione femminile, è più pronunciata nel contesto trentino e mantovano rispetto alle realtà osservate nelle Marche. La relazione positiva tra stile di leadership trasformativa delle imprese femminili, sostenibilità sociale e promozione dell'occupazione femminile è in linea con i risultati del Gender Diversity Index 2021 presentato da European Women on Boards (EWoB). Pur riferendosi principalmente ad aziende di dimensioni superiori, tale indice evidenzia che dove la CEO è donna, nelle posizioni apicali si ritrova il doppio di donne rispetto alla media delle aziende, rispettivamente 38% e 19%. Anche per questo risultato è opportuno considerare l'appartenenza al settore che nel caso delle imprese trentine è quello dei servizi alla persona, al commercio e al turismo, e per quello mantovano è l'attività agricola e di accoglienza, settori caratterizzati da una presenza più consistente di occupazione femminile. Alla luce dell'analisi di questa prima parte dei risultati, l'Hp:2 relativa alla relazione tra stile di leadership femminile e processo di transizione sociale, trova piena conferma.

I risultati riferiti al rapporto tra genere e promozione alla transizione ambientale suggerisce una lettura a due livelli. Il dato generale riferito al gruppo delle imprese marchigiane rivela che nel corso degli ultimi cinque anni, l'89% delle

imprese femminili contro il 71% delle imprese maschili, ha manifestato un impegno significativo nel ridurre l'impatto ambientale intervenendo sui processi e sui prodotti. La distanza percentuale di poco meno di 20 punti tra imprese a conduzione femminile e maschile, si ripropone anche per il gruppo delle imprese trentine. Nel corso degli ultimi 5 anni, il 93% delle imprese femminili ha registrato miglioramenti significativi in termini di riduzione dell'impatto ambientale di prodotto e di processo contro il 77% delle imprese gestite da uomini. Anche in questo caso l'ipotesi di una relazione diretta tra conduzione femminile dell'impresa e maggiore propensione verso la transizione ambientale è quindi confermata per le imprese trentine e marchigiane. Nel caso delle imprese mantovane, le imprenditrici che gestiscono agriturismi sono più impegnate rispetto agli imprenditori maschi nell'adozione di pratiche virtuose quali l'approvvigionamento di energia da fonti rinnovabili, il rispetto di standard che permettono loro di conseguire certificazioni ambientali e l'adozione di sistemi di recupero delle acque reflue più rispettosi dell'ambiente. Tuttavia, l'indice complessivo di sostenibilità costruito per le imprese osservate in questa area, ha evidenziato che i primi posti sono occupati da agriturismi gestiti da uomini. Tale indice considera una serie di item che oltre agli aspetti ambientali, comprende anche quelli sociali ed economici. Il maggior peso della componente economica dell'indice legata ad agriturismi che beneficiano della presenza di turisti essendo vicini all'area del lago di Garda,

spiega meglio del genere della conduzione la loro maggiore propensione verso la transizione sostenibile. Quest'ultima è stata valutata osservando scelte quali il possesso di certificazioni ambientali, l'effettuazione di un monitoraggio ambientale dei processi produttivi e i criteri di scelta dei fornitori. I dati raccolti segnalano una differenza tra conduzione femminile e maschile nei tre territori. Nel dettaglio, il 66% delle imprese femminili marchigiane possiede una certificazione contro il 30% delle imprese maschili; i risultati riferiti alla variabile redazione di un report ambientale segnalano che il 43% delle imprese femminili lo redige contro il 13% delle imprese maschili. Tra le aziende trentine, pur evidenziando una leggera prevalenza tra imprese a conduzione femminile, la distanza è contenuta (80% delle imprese femminili contro il 77% delle imprese maschili hanno redatto tale documento). Per quanto riguarda il monitoraggio ambientale e l'applicazione di pratiche quotidiane volte al contenimento degli impatti, l'impegno delle imprese a conduzione femminile nei tre territori è più marcato rispetto a quello delle imprese a conduzione maschile. I risultati sui criteri di scelta adottati nella selezione dei fornitori, parlano di un 56% di imprese marchigiane gestite da donne, contro il 44% delle imprese maschili, che li sceglie dando priorità alla minore distanza (km 0) e all'offerta di materie prime o semilavorati eco-sostenibili. Anche tra le imprese trentine gestite da donne la variabile più importante nella scelta dei fornitori è che siano a "km 0", di contro la maggior parte delle imprese a

conduzione maschile considera il prezzo delle materie prime il primo fattore, mentre il rispetto dei criteri ambientali e il possesso delle certificazioni ambientali sono la seconda e la terza motivazione più rilevante. Le imprenditrici che gestiscono gli agriturismi in provincia di Mantova sono più impegnate in alcune pratiche virtuose come l'approvvigionamento di energia da fonti rinnovabili, il rispetto di standard che permettono loro di conseguire certificazioni ambientali e l'adozione di sistemi di recupero delle acque reflue più rispettosi dell'ambiente, anche se, come anticipato, l'indice complessivo di sostenibilità vede ai primi posti agriturismi gestiti da uomini. L'ipotesi interpretativa è che, la maggiore presenza di agriturismi per lo più gestiti da uomini distribuiti in un'area più turistica, spieghi le scelte verso la transizione ambientale.

L'analisi del contesto normativo di riferimento (provinciale e regionale) considerato dall'ipotesi 3 come possibile elemento facilitante la costituzione dell'impresa da parte di una donna, non è considerato tale dalla maggior parte delle imprese intervistate in tutti gli ambiti territoriali analizzati. Rispetto, invece, alla presenza di leggi che prevedono norme che incentivano la transizione ambientale, i risultati confermano la relazione positiva che, tuttavia, è trasversale a tutte le imprese, indipendentemente dal genere. Gli interventi normativi da soli non rappresentano un fattore capace di spiegare la relativa maggiore attenzione delle imprenditrici verso scelte sostenibili. È interessante infine sottolineare un aspetto evidenziato

dalla letteratura in merito alla dimensione aziendale come variabile in grado di spiegare la scelta di adottare o meno strategie aziendali sostenibili, soprattutto quando si tiene conto del "costo" associato a queste scelte. I risultati degli studi condotti nei tre aggregati geografici non confermano tale relazione. I gruppi analizzati sono prevalentemente costituiti da micro e piccole imprese, una parte delle quali investe nella transizione nonostante il riconoscimento della limitata conoscenza e competenza in materia ambientale e della difficoltà di accesso ai finanziamenti per sostenere i costi della transizione (Infocamera, 2022).

6. Conclusioni

Le ipotesi di ricerca hanno trovato parziale conferma dall'analisi dei dati raccolti. In particolare, i risultati hanno confermato l'Hp:1 relativa alla maggiore propensione delle imprese a conduzione femminile a contenere gli impatti ambientali grazie all'appartenenza a settori e filiere produttive che, per ragioni differenti, sono complessivamente più votati ad investire in questa direzione. Tale indirizzo emerso chiaramente tra le imprese marchigiane e trentine, è stato misurato da variabili quali il possesso di certificazioni ambientali, la stesura di un report ambientale e la scelta di fornitori certificati e a Km 0, più diffusi tra le imprese a conduzione femminile rispetto a quelle maschili. In proposito, il National Inventory Report 2023 e il Rapporto Istat 2023, hanno segnalato che il settore secondario è responsabile di circa la metà delle emissioni nazionali di CO₂ e che molte delle

imprese di questo settore sentono maggiormente l'urgenza della transizione. Proprio in questo settore sono più diffuse le filiere produttive all'interno delle quali uno o più soggetti hanno già effettuato investimenti verso la transizione e quindi, per farne parte, le imprese sono indotte a spostarsi verso scelte ambientali più sostenibili. I risultati dell'analisi comparata Marche-Trentino confermano che buona parte delle imprese marchigiane appartenenti al settore manifatturiero esprime maggiore propensione alla sostenibilità e che tra le imprese a conduzione femminile, essa è più diffusa. Nel caso delle imprese trentine, in maggioranza appartenenti al settore dei servizi, tutte le imprese si concentrano sull'applicazione di norme per il monitoraggio ambientale e il contenimento degli impatti. Mentre per le imprese marchigiane è quindi la struttura dei processi produttivi oltre che il genere di chi conduce l'impresa a spingere verso scelte più sostenibili, per le imprese trentine e mantovane è l'adeguamento alla normativa che ha indotto quasi tutte imprese ad effettuare interventi a favore della transizione ambientale.

Per quanto riguarda la sostenibilità sociale, in tutti tre i territori considerati la componente femminile delle imprese è risultata più coinvolta in progetti con la comunità locale e ha dimostrato maggiore attenzione nel promuovere l'inclusione e l'occupazione femminile. Anche l'Hp:2 relativa all'influenza dello stile di leadership trasformazionale, sulle loro scelte di transizione sociale e ambientale, riconosciuto come quello più diffuso tra le imprese femminili, è stata quindi confermata.

L'Hp:3 relativa all'importanza del quadro normativo come fattore pull della costituzione di impresa da parte femminile richiede una risposta a due livelli. Come documenta la tabella 1 presentata in appendice A, la maggior parte delle norme e delle azioni previste a livello locale, nazionale ed europeo, riguardano le condizioni per la costituzione dell'impresa. I risultati riferiti alle imprese osservate nella regione Marche, dove la normativa è meno consistente rispetto a quella trentina e mantovana, la percentuale delle imprese femminili è di quasi cinque punti percentuali più alta, smentiscono la forza di tali norme. Le norme in materia di monitoraggio e buone pratiche ambientali previste per tutte le imprese, confermano invece il loro impatto positivo in tutti tre i gruppi di imprese, soprattutto tra quelle a conduzione femminile. Interessante è sottolineare che per le imprese trentine e per quelle in provincia di Mantova, che appartengono al settore dei servizi, le norme sono applicate soprattutto nelle fasi iniziali e finali del processo di erogazione (per es. scelta fornitori e monitoraggio), nel caso delle imprese marchigiane questo tipo di scelte sono estese a tutte le altre fasi del processo di produzione grazie alla loro appartenenza a filiere che lo richiedono.

Tenendo conto delle evidenze restituite dalle analisi territoriali lo spazio per nuove politiche che supportino una maggiore presenza di imprese femminili paiono essere interessanti. Partendo dall'evidenza che gli interventi previsti dalle leggi vigenti per l'imprenditoria femminile non sono sufficienti per stimolare l'avvio di un'attivi-

tà, ciò che dovrebbe essere incentivato è la loro partecipazione a filiere innovative e sensibili alle tematiche ambientali e sociali e all'innovazione. Sarebbe utile, in quest'ottica, che alle aziende che già fanno parte di filiere virtuose e che potrebbero facilitare l'ingresso di nuove imprese femminili, fosse riconosciuto un bonus per la funzione di mentorship che potrebbero svolgere nei loro confronti. Questo tipo di policy potrebbe essere estesa dalle aziende femminili del settore manifatturiero che già stanno sperimentando gli effetti positivi di tale appartenenza, anche alle imprese del terziario, dove è concentrata buona parte delle imprese femminili. Anche nelle filiere dei servizi la presenza di fornitori certificati, l'adozione di pratiche sostenibili, la scelta di utilizzo di sistemi di erogazione a basso impatto rappresentano infatti un fattore di competitività per le tutte le piccole e medie imprese. Per le imprese condotte da donne tale mentorship potrebbe sia accelerare scelte sostenibili per la transizione, sia incentivare la nascita di nuove imprese.

Bibliografia

- Amadori F., Bigatti G. (A cura di) (2012). *Imprenditori*. Bologna: Bononia University Press.
- Bass B. M., Avolio J. Atwater L. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women. *Applied Psychology*, 45(1), 5-34.
- Balluchi F., Furlotti, K. (A cura di). (2019). *La responsabilità sociale delle imprese. Un percorso verso lo sviluppo sostenibile*. Torino: G. Giappichelli.
- Burns J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns J.M. (2003). *Transforming Leadership*. London, UK: Atlantic Books.
- Carranza E., Dhakal C., Love I. (2018). *Female Entrepreneurs: How and Why are they Different?* Washington DC: World Bank.
- Castagnoli A. (2012). L'imprenditoria femminile e le sue tipologie in Italia (1896-2010). In F. Amadori., G. Bigatti (A cura di), *Imprenditori*. (pp. 99-122). Bologna: Bononia University Press.
- Carretta A. (2023). *Donne, agricoltura e sostenibilità: analisi degli agriturismi della provincia di Mantova in una prospettiva di genere*. Tesi di laurea magistrale. Trento: Università di Trento, a.a. 2021-22.
- De Andreis F. (2016). *Lo stile di leadership nella Direzione di impresa*. Milano: Feltrinelli.
- De Toni A. F. (2023). *Strategie e politiche di formazione nelle imprese familiari*. Milano: F. Angeli.
- Del Moro A. (2024). *L'influenza del genere sulla gestione sostenibile d'impresa: uno studio comparato tra le imprese della regione Marche e della provincia di Trento*. Tesi di laurea magistrale. Trento: Università di Trento, a.a. 2023-24
- Franch M. (a cura di) (2020). Euregio Tirolo-Alto Adige-Trentino. *L'imprenditoria femminile nell'area Euregio. Progetto di ricerca sull'imprenditoria femminile nell'Euregio Tirolo – Alto Adige – Trentino*. Bolzano, GECT. Retrieved from www.europaregion.info/it/euregio/progetti/societa/donne-e-pariopportunita/limprenditoria-femminile-nelleuregio
- Franch M., Peretta, R. (A cura di). (2020). *Turismo, fragilità, emergenze*. Milano: McGraw-Hill.
- Franchi M. (a cura di) (1992) *Donne imprenditrici. Le regole del gioco*. Milano: F. Angeli.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor). (2022). *Global Entrepreneurship Monitor 2021/22 Women's Entrepreneurship Report: From Crisis to Opportunity*. London: GEM.
- Heagly A. H., Johannesen M. C. (2007). Leadership style matters: the small but important, style differences between male and female leaders. *Handbook on Women in business and management*. Case Western Reserve University: USA.
- Kaleidos Impact Watch (2023). *L'osservatorio sulla transizione sostenibile nelle PMI*. Mestre: Banca Ifis.
- Klein G. (2023). Transformational and transactional leadership, organizational support and environmental competition intensity as antecedents of intrapreneurial behaviours. *European Research on Management and business economy*. USA: 29(2), pp. 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100215>

- James A., Ogbonna I. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, *International Review of Management and Business Research*. Pakistan: 2(2), pp. 355-361.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*. 89(5) pp. 755–768 <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- ISTAT (2022). *Le aziende agrituristiche in Italia. Anno 2021*. Roma: ISTAT. <https://www.istat.it/it/files//2022/11/Aziendeagrituristiche-in-Italia-2021.pdf>
- Lomazzi V. (2011). *La leadership nell'imprenditoria femminile. Specificità di genere nel contesto locale bresciano*. <http://hdl.handle.net/10807/29819>
- Perrin Moore D., Moore J.L., Moore J.W. (2011). How women entrepreneurs lead and why they manage that way. *Gender in Management*.: 26(3) pp. 220-233. Leeds: Emerald. <https://doi.org/10.1108/175424111111130981>
- Pescarolo, A. (2019). *Il lavoro delle donne nell'Italia contemporanea*. Roma: Viella ed.
- Rosener, J. B. (1995). *America's Competitive Secret: Utilizing Women as a Management Strategy*. New York: Oxford University Press.
- Rosing F., Boer D., Buengeler C. (2022). When timing is key: How autocratic and democratic leadership relate to follower trust in emergency contexts. *Frontiers in Psychology*. 13 (pp. 1-16). Lausanne: Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.904605>
- Sachs, C. E., Barbercheck, M., Brasier, K., Kiernan, N. E., Terman, A. R. (2016). *The rise of women farmers and sustainable agriculture*. Iowa: University of Iowa Press.
- Tremmell M., Wahl I. (2023). Gender stereotypes in leadership: Analysing the content and evaluation of stereotypes about typical, male, and female leaders. *Frontiers in Psychology*. (14), pp.1-17. Lausanne: Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1034258>
- Unioncamere - Si. Camera. (2016). *3° Rapporto nazionale sull'imprenditoria femminile. Impresa in Genere*. Roma: Unioncamere.
- Unioncamere, Centro Studi Guglielmo Tagliacarne, Si.Camera. (2022). *V° Rapporto nazionale Imprenditoria femminile*. Roma: Unioncamere.
- Visceglia, D. (2022). La leadership al femminile per favorire il ben-essere nelle organizzazioni. *Medical Humanities & Medicina Narrativa*. 2(12). pp. 187-204. Roma.
- World Economic Forum. (2022). *Global Gender Gap Report 2022. Insight report*. Geneva: World Economic Forum.
- WTO (World Tourism Organization). (2004). *Indicators of sustainable development for tourism destinations. A Guidebook*. Madrid: World Tourism Organization.
- Zhen W., Yuan I., Songbo L. (2019). Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader. *Frontiers of Business Research in China*. 13(1). Berlino: SpringerOpen.

Appendice A

Tab. 1 Principali interventi promossi a sostegno all'imprenditoria femminile in Italia ed in Europa

ITALIA		EUROPA	
Legge 215 del 25 febbraio 1992	<i>Azioni positive per l'Imprenditoria Femminile</i>	2009	<i>EU Network to Promote Women's (WES) entrepreneurship</i>
Legge n. 622 del 1996	<i>Fondo di Garanzia PMI</i>	2009	<i>European network of female entrepreneurship ambassadors</i>
Protocollo di intesa 20 maggio 1999	<i>Comitati Imprenditoria Femminile</i>	2010	<i>Carta delle Donne</i>
Dlgs 198 del 11 aprile 2006	<i>Codice delle Pari opportunità tra uomo e donna</i>	2011	<i>The European Network of Mentors for Women Entrepreneurs and of female entrepreneurship ambassadors.</i>
Convenzione del 14 marzo 2013	<i>Sezione nel Fondo di Garanzia destinato alle imprese femminili</i>	2013	<i>Piano dell'imprenditoria 2020</i>
Legge n. 9/2014 e riformato dall'articolo 29 del D.L. n. 34/2019	<i>Credito agevolato per Imprenditoria femminile</i>	2016	<i>The European online platform for women entrepreneurs WEgate</i>
Decreto interministeriale 4 dicembre 2020	<i>NITO-ON "Nuove Imprese a Tasso Zero"</i>	2017	<i>European Community of Woman Business Angels and women entrepreneurs</i>
Legge n. 178 del 30 dicembre 2020 (Legge di Bilancio 2021)	<i>Fondo Impresa Femminile (chiuso con Avviso 7 giugno 2022)</i>		
Legge n. 178 del 30 dicembre 2020 (Legge di Bilancio 2021)	<i>Comitato Impresa Donna</i>		

Fonte: Del Moro A. (2024)