



IMPRENDITORIA IMMIGRATA: QUALI RISORSE E COMPETENZE PER CREARE VALORE? UNO SGUARDO INTERDISCIPLINARE

a cura di

**ELISA MARTINELLI
ELEONORA COSTANTINI
GIULIA TAGLIAZUCCHI**

Contributi di

**ELEONORA COSTANTINI, ELISA MARTINELLI
MARIA PAOLA NANNI, VALENTINA SAVAZZI
SIMONE SCAGLIARINI, GIACOMO SOLANO, GIULIA TAGLIAZUCCHI**



aracne



ISBN
979-12-5994-119-0

PRIMA EDIZIONE
ROMA 29 LUGLIO 2021

Dietro ogni impresa di successo c'è qualcuno che ha preso una decisione coraggiosa.

Peter Ferdinand Drucker

Indice

- 9 Introduzione
Elisa Martinelli
- 13 L'imprenditorialità dei migranti
Maria Paola Nanni
- 27 I profili giuridici dell'imprenditoria immigrata
Simone Scagliarini
- 39 Iniziative e misure a supporto dell'imprenditoria
degli immigrati
Giacomo Solano e Valentina Savazzi
- 59 «Questa idea del commercio»: biografie di commercianti
immigrati a Modena
Eleonora Costantini
- 81 Risorse e competenze degli imprenditori immigrati
nel commercio al dettaglio a Modena
Giulia Tagliazucchi
- 103 Conclusioni
Elisa Martinelli

Introduzione

di ELISA MARTINELLI¹

Il volume raccoglie i contributi presentati al convegno "Imprenditoria immigrata: quali risorse e competenze per creare valore?" tenutosi giovedì 13 maggio 2021 in modalità telematica, causa restrizioni all'organizzazione di eventi pubblici in presenza dovute alla pandemia sanitaria da Covid-19. Si tratta di un manoscritto di cui mi fregio di essere curatrice insieme alle colleghe Eleonora Costantini e Giulia Tagliazucchi, e che rientra tra le iniziative di *Public Engagement* promosse dall'Ateneo di Modena e Reggio Emilia. Con *Public Engagement* si suole comprendere l'insieme delle attività che l'Università pone in essere, istituzionalmente, per diffondere i risultati delle attività che svolge, *in primis* la ricerca, presso un pubblico non accademico, senza scopo di lucro, con valore educativo, culturale e di sviluppo della società. Si tratta quindi del "terzo pilastro" della missione universitaria (e per questo definita anche "Terza Missione"), che si aggiunge a ricerca e a didattica, e che consente di condividere i processi e i risultati della ricerca universitaria, coinvolgendo la società nel processo stesso, su temi innovativi e di particolare rilevanza.

Ed è proprio per condividere e diffondere al largo pubblico i risultati di un'attività di ricerca svolta dalle curatrici sulle risorse e competenze degli imprenditori immigrati operanti nel settore del commercio al dettaglio a livello locale che è nata l'idea di stimolare la conoscenza e la riflessione sul fenomeno in modo più ampio e articolato. Studiando il tema ci siamo infatti rese conto di come sia importante trattarne in modo sfaccettato e articolato, con molteplici lenti interpretative. La poliedricità del fenomeno richiede infatti l'intersezione di sguardi e di prospettive da diverse discipline per poter essere apprezzato e analizzato. Ecco allora che questo volume aspira a fornire una lettura inter-

¹ Dipartimento di Economia Marco Biagi, Università di Modena e Reggio Emilia.

disciplinare del fenomeno dell'imprenditoria immigrata, con contributi di tipo economico, giuridico, sociologico e manageriale.

Il lavoro si articola in cinque capitoli.

Il primo, di Maria Paola Nanni, prende spunto dal Dossier Statistico Immigrazione IDOS, ovvero il rapporto socio-statistico che a livello nazionale vanta la più lunga serie ininterrotta di pubblicazioni annuali sul fenomeno migratorio in Italia. Il capitolo analizza le dimensioni e l'evoluzione che caratterizzano l'andamento del fenomeno dell'imprenditoria immigrata nel paese, proponendo un focus sul contesto emiliano-romagnolo. Il patrimonio informativo fornito dalle fonti statistiche di riferimento è la base per consentire all'autrice di evidenziare le questioni in campo, coglierne le specificità e delineare possibili attività e misure di intervento.

Il secondo capitolo, di Simone Scagliarini, tratta dei profili giuridici dell'imprenditoria immigrata, evidenziando i vincoli che l'iniziativa economica dei migranti extra-UE si trova ad affrontare. Il contributo illustra i principi e le modalità con cui è disciplinata l'iniziativa economica in Italia, ma evidenzia anche il tema del riparto di competenze tra Stato e Regioni e dell'uso del potere normativo da parte degli enti territoriali. Rispetto a questo ultimo livello, non è tanto la legislazione regionale quanto la regolazione locale delle attività economiche gestite da immigrati che pone limiti a questa tipologia di imprenditoria. Numerosi i casi ed esempi concreti portati a riguardo.

Il terzo capitolo, di Giacomo Solano e Valentina Savazzi, riporta i risultati di una ricerca documentale svolta a livello europeo al fine di comprendere il supporto fornito agli imprenditori immigrati. Il capitolo illustra le aree di supporto attivate per gli imprenditori immigrati attraverso l'analisi dei vari tipi di misure messe a punto e analizzate, fornendo alcuni esempi di pratiche rilevanti. Il contributo illustra inoltre le iniziative e misure a sostegno di gruppi particolarmente vulnerabili di immigrati (in particolare donne e rifugiati), per poi focalizzarsi sui fattori di successo emersi dall'analisi svolta.

Con il quarto e quinto capitolo entriamo nel vivo del lavoro di ricerca svolto a livello locale sull'imprenditoria immigrata operante nel settore del piccolo commercio modenese, e da cui l'iniziativa di *public engagement* ha preso le mosse. I due capitoli sono infatti frutto di un'attività di ricerca supportata dal Fondo di Ateneo per la ricerca scientifica (FAR), in particolare dipartimentale. Nello specifico, il quarto capitolo di Eleonora Costantini, dopo avere fornito una foto-

grafia quantitativa del fenomeno dell'imprenditoria migrante marocchina a livello nazionale, regionale e comunale, propone una lettura sociologica del tema, ricostruendo, grazie ad alcune interviste a testimoni privilegiati e imprenditori immigrati, le traiettorie individuali di questi ultimi nel commercio al dettaglio locale. Riassumendo le varie prospettive teoriche che hanno affrontato il tema, il contributo si focalizza sul concetto di *agency*, inteso come la capacità degli individui di elaborare e operare decisioni consapevoli, impiegando varie tipologie di risorse, tenendo conto dei fattori strutturali di contesto che, su tali risorse, hanno influenza.

L'ultimo capitolo, di Giulia Tagliazucchi, descrive i principali risultati emersi dallo studio svolto, teso a identificare e comprendere le risorse e le competenze attivate dagli imprenditori migranti operanti nel settore della distribuzione commerciale a livello locale. Nello specifico, la ricerca si è focalizzata sugli imprenditori di origine nordafricana, titolari di un'attività commerciale al dettaglio con sede nella città di Modena. Il contributo illustra il contesto indagato, le scelte metodologiche operate, le risorse e le competenze emerse, dalla cui comprensione possono scaturire interessanti spunti manageriali.

Alcune mie considerazioni conclusive di sintesi dei lavori presentati chiudono la trattazione.

Prima di lasciarvi alla lettura degli interessanti contributi presentati durante il convegno e raccolti in questo volume, è doveroso porgere alcuni sentiti ringraziamenti alle istituzioni ed attori che hanno consentito la pubblicazione di questa curatela e supportato lo svolgimento della relativa iniziativa di diffusione.

Innanzitutto un grande grazie all'Ateneo di Modena e Reggio Emilia e al Dipartimento di Economia "Marco Biagi" che con il Bando Public Engagement 2020 hanno consentito di cogliere queste opportunità, finanziando la pubblicazione di questa curatela e lo svolgimento del *webinar* di cui è memoria.

Ringraziamo Tindara Addabbo, Delegata per le Pari Opportunità dell'Università di Modena e Reggio Emilia e collega di dipartimento, per essere intervenuta al *webinar* portando i saluti dell'Ateneo e per avere offerto un'efficace contestualizzazione di apertura al tema trattato.

L'iniziativa ha inoltre ricevuto il patrocinio del Comune di Modena, inserendosi nel più ampio programma «Modena città Interculturale del Consiglio di Europa» e di ciò si ringrazia il Sindaco, Gian Carlo

Muzzarelli, e in particolare l'Assessora alle Politiche sociali, Accoglienza e Integrazione, Agenzia casa, Roberta Pinelli, che è intervenuta al *webinar* portando i saluti della municipalità e offrendo diversi spunti di riflessione nel suo intervento.

La ricerca svolta e che presentiamo negli ultimi due capitoli della curatela ha goduto della fattiva collaborazione di Adil Laamane, presidente dell'Associazione Casa della Saggezza, Misericordia e Convivenza di Modena e operatore della Cooperativa Gulliver, che ha collaborato con noi come mediatore culturale e a cui va quindi un ringraziamento speciale. Grazie Adil: senza il tuo supporto qualificato e informato non avremmo potuto svolgere con efficacia la rilevazione empirica.

L'imprenditorialità dei migranti

La dimensione del fenomeno in Italia e in Emilia–Romagna

di MARIA PAOLA NANNI¹

1. L'imprenditorialità dei migranti come vettore di sviluppo sostenibile

Negli ultimi anni le analisi sulla partecipazione dei migranti al mondo del lavoro indipendente italiano hanno spesso puntato l'attenzione sulla capacità dell'imprenditorialità immigrata di funzionare come un vettore di crescita e sviluppo, soprattutto a livello locale, sottolineando — di riflesso — l'opportunità di politiche e strategie di intervento adeguate a sostenerne la diffusione e il consolidamento. Il contributo imprenditoriale dei migranti, si è evidenziato, veicola un potenziale specifico e strategico all'interno dei sistemi socio-economici di riferimento, che si traduce (e ancor più può tradursi) almeno su un doppio livello: quello prettamente economico–produttivo e quello dell'avanzamento dei processi di inte(g)razione e di promozione socio–economica dei lavoratori di origine straniera, ovvero di supporto alla coesione sociale.

Tali piste di analisi e di approfondimento, che senza dimenticare il carattere prevalentemente tradizionale dell'imprenditoria immigrata ne hanno messo in risalto gli aspetti più innovativi e le molteplici potenzialità, sono state accompagnate da una crescente attenzione al fenomeno (e ai suoi legami con i contesti socio-economici locali) anche da parte degli organi di governo. Le istituzioni comunitarie, in particolare, a partire dal 2011, hanno prima pienamente riconosciuto e poi ribadito, a più riprese e secondo approcci diversificati, il valore dell'imprenditorialità dei migranti come vettore di sviluppo sostenibi-

¹ Centro Studi e Ricerche IDOS.

le a medio e lungo termine, evidenziando l'opportunità (se non la necessità), di supportare gli imprenditori immigrati e di sostenerne l'attività. Specifiche raccomandazioni in merito hanno trovato spazio prima nell'Agenda europea per l'Integrazione dei cittadini di Paesi terzi (2011) e nel relativo Piano d'azione (2016), poi nel Piano di azione Imprenditorialità 2020 (2013), e più recentemente nel Piano d'azione per l'Integrazione e l'inclusione 2021–27 (2020), che, sottolineando ancora come integrazione e inclusione siano elementi chiave per il benessere a lungo termine delle nostre società e per la stabilità delle nostre economie, è tornato a richiamare l'attenzione sul valore specifico dell'apporto imprenditoriale dei migranti, da promuovere e supportare — si ribadisce — anche attraverso misure di intervento ad hoc (a partire da facilitazioni per l'accesso al credito, la formazione e la consulenza) .

Intanto, nell'ultimo decennio, la partecipazione dei migranti al tessuto imprenditoriale italiano (ed europeo) si è ulteriormente diffusa e rafforzata, per quanto per lo più in modo spontaneo, alimentato più dal basso (dalle dinamiche dell'autoimpiego e/o dell'autopromozione sociale) che dall'influenza di apposite azioni di *governance*. Come si sono diffusi, allo stesso tempo, anche i richiami sull'apporto strategico (sia reale che potenziale) che questa crescente partecipazione implica (e ancor più può implicare, se adeguatamente sostenuta). Si è sottolineata, in particolare, l'importanza del contributo offerto in termini di tenuta e di rilancio di territori sofferenti sul piano demografico ed economico–produttivo (fattore già evidenziato nel 2010 dall'Ocse e che assume una specifica rilevanza nel contesto italiano), ovvero di creazione di nuovi posti di lavoro, di ricambio generazionale in settori maturi e poco attrattivi, ma anche di sviluppo di settori strategici e innovativi e di rigenerazione della creatività imprenditoriale, e si è evidenziata in modo crescente anche la funzione di sostegno che l'iniziativa autonomo–imprenditoriale dei migranti gioca rispetto ai processi di internazionalizzazione dei tessuti economico–produttivi locali e, *mutatis mutandis*, alle dinamiche di co–sviluppo. Un aspetto, quest'ultimo, che evidenzia la più ampia portata delle ricadute positive dell'imprenditorialità dei migranti come volano di sviluppo sostenibile (dai contesti di inserimento a quelli di origine), richiamandone tutta la rilevanza nel quadro del nesso strategico tra migrazioni–integrazione–sviluppo evidenziato anche dall'Agenda 2030 sullo sviluppo sostenibile dell'Onu (che per la prima volta riconosce formal-

mente i migranti come attori chiave per il raggiungimento degli obiettivi posti, trattandoli non solo come gruppo vulnerabile, ma anche come fattore di crescita).

Il contributo imprenditoriale dei migranti è dunque ormai ampiamente riconosciuto come un fattore capace di promuovere processi di crescita e sviluppo a più livelli, in grado di sostenere la competitività di un sistema territoriale, di contribuire a ridefinire gli assetti socio-economici esistenti e di funzionare — di riflesso — anche come “un’importante variabile di integrazione”, perché oltre a contribuire a creare ricchezza, si traduce anche in spazi di confronto, interazione, scambio e reciproco apprendimento, con ricadute (potenzialmente) positive ad ampio raggio.

Di riflesso, anche in Italia, si è andata progressivamente affermando l’attenzione verso specifiche misure di sostegno e promozione, per quanto ancora poco incisive e mirate più ad attrarre talenti imprenditoriali dall’estero (con piani di impresa caratterizzati fin dall’inizio da un alto contenuto tecnologico e innovativo), che a sostenere le cd. “forme minori” di imprenditorialità, ovvero quelle in cui maggiormente si concretizza l’imprenditorialità dei lavoratori migranti in Italia.

Su questo scenario, così ricco di potenzialità e allo stesso tempo di complessità da sciogliere, si vanno oggi riversando gli effetti dell’epidemia di Covid-19 (e delle misure di contenimento che ne sono seguite): un’inedita fase emergenziale, tuttora in evoluzione, che sta inevitabilmente rimodulando il quadro e le questioni di fondo. Nella prospettiva attuale, infatti, rischiano di ridursi e perdere slancio non solo le esperienze più solide, vivaci e già capaci di esprimere un valore rilevante in termini di crescita e innovazione, ma anche le attività meno strutturate, più tradizionali e più esposte all’andamento contingente (nonché più numerose), con inevitabili (e necessarie) ricadute anche sul piano della *governance*, chiamata a valutazioni e scelte di indirizzo in linea con la “nuova” complessità delle sfide attuali.

Sullo sfondo di queste osservazioni, l’analisi delle dimensioni e delle evoluzioni che caratterizzano l’andamento del fenomeno in Italia, e nello specifico del contesto emiliano-romagnolo, così come descritte dalle fonti statistiche di riferimento, rappresenta un fondamentale punto di partenza per inquadrare le questioni in campo, coglierne la specificità e delineare piani di intervento adeguati (ed efficaci).

2. La dimensione e gli andamenti del fenomeno in Italia

2.1. *Il quadro nazionale: dinamismo e fragilità*

La principale fonte statistica per delineare le caratteristiche e gli andamenti del quadro imprenditoriale italiano e, al suo interno, delle attività guidate da lavoratori migranti, sono i registri delle Camere di Commercio, che individuano come “imprese immigrate” quelle in cui il titolare, nel caso delle ditte individuali, o la maggioranza dei soci e degli amministratori, nel caso delle forme di impresa societarie, sono nati all'estero.

L'analisi, condotta a livello nazionale, evidenzia innanzitutto il protagonismo della rete delle micro, piccole e medie imprese. Un tratto comune all'intero quadro comunitario che — come è noto — si accentua in modo del tutto particolare nel caso italiano, richiamando l'attenzione anche sul ruolo determinante che l'autoimprenditorialità ha avuto (e continua ad avere) come canale di promozione socio-economica, secondo una tendenza che oggi, *mutatis mutandis*, si riflette anche in molti dei percorsi di lavoro indipendente dei migranti.

Proprio l'accentuata diffusione del lavoro autonomo e delle imprese di più piccole dimensioni, a gestione individuale o familiare, d'altra parte, ha rappresentato (e continua a rappresentare) un importante fattore di stimolo per l'imprenditorialità immigrata e parallelamente una caratteristica che si amplifica ulteriormente nel quadro dei percorsi di lavoro indipendente che ne derivano.

Nel caso delle attività avviate e gestite da lavoratori di origine straniera, infatti, questa prevalenza si amplifica fortemente, mostrando, di riflesso, la maggiore fragilità di un panorama imprenditoriale che però, allo stesso tempo, continua ad evidenziarsi anche per un mercato dinamico: una costante tendenza alla crescita che fa da contraltare agli andamenti del resto del tessuto di impresa nazionale, alle prese con una profonda fase di ristrutturazione sotto la spinta degli effetti della globalizzazione prima e della crisi internazionale del 2008 poi.

Come a dire che davanti alle maggiori difficoltà occupazionali dell'ultimo decennio, i lavoratori immigrati si sono distinti per una più diffusa propensione ad individuare nell'autoimpiego e nell'autoimprenditorialità un'opportuna strategia di resistenza e (almeno in potenza di riscatto), non raramente rispondendo alla crescente domanda di lavoro autonomo indotta da sistemi produttivi sempre più decentra-

ti, a volte avviando semplici attività di sussistenza (o di integrazione al reddito), altre innescando virtuosi processi di emancipazione socio-economica. È questo secondo un andamento consolidato che attesta anche la diffusa capacità di lettura e di adattamento alle dinamiche economiche contingenti e accreditata, di riflesso, l'importanza del ruolo attivo, oltre che adattativo, giocato dai migranti all'interno del tessuto economico-produttivo del paese, degli spazi di *agency* che riescono ad attivare e il notevole livello di inserimento maturato, soprattutto a livello locale.

I dati raccolti nel Registro delle imprese rilevano con chiarezza questo sorta di ambivalenza del quadro di riferimento, in cui crescita e fragilità si evidenziano come i tratti predominanti di un fenomeno eterogeneo e in continua diversificazione, in cui si specchia tanto l'accenuato dinamismo occupazionale dei migranti, quanto la loro maggiore vulnerabilità socio-economica (la stessa, d'altra parte, che rende pressante, se non ineludibile, la ricerca di fonti di reddito da lavoro).

Tra il 2011 e il 2019, mentre le imprese guidate da lavoratori nati in Italia diminuivano del 3,2% (-180mila), quelle gestite da lavoratori immigrati sono aumentate del 35,7% (+162mila), secondo un trend che è continuato anche nel corso del primo semestre del 2020 (+5mila, +0,9%), seppure con un ritmo ridimensionato, che segnala il notevole "effetto frenata" indotto dall'emergenza sanitaria.

A seguito di questi andamenti, le imprese condotte da lavoratori di origine straniera sono 615.988 alla fine del 2019, ovvero il 10,1% di tutte le imprese registrate negli elenchi camerali, un'incidenza in continuo aumento: era del 7,4% a dicembre 2011 ed è salita al 10,2% alla fine di giugno 2020 (v. Tab.1).

Tabella 1. Imprese totali, condotte da immigrati e da nati in Italia, valori assoluti e percentuali (2011–2019).

Indicatori	2011	2013	2015	2107	2018	2019
	IMPRESE CONDOTTE DA IMMIGRATI					
Numero imprese	454.029	497.080	550.717	587.499	602.180	615.988
Variazione % annua	–	4,1	5,0	2,8	2,5	2,3
% su totale imprese	7,4	8,2	9,1	9,6	9,9	10,1

	IMPRESE CONDOTTE DA NATI IN ITALIA					
Numero imprese	5.656.0 45	5.564.8 80	5.506.9 30	5.502.9 82	5.497.4 92	5.475.983
Variazione % annua	-	-0,9	-0,2	0	-0,1	-0,4
	IMPRESE TOTALI					
Numero imprese	6.110.0 74	6.061.9 60	6.057.6 47	6.090.4 81	6.099.6 72	6.091.971
Variazione % annua	-	-0,5	0,3	0,3	0,2	-0,1

FONTE: Centro Studi e Ricerche IDOS. Elaborazioni su dati Unioncamere/InfoCamere.

Le evoluzioni osservate negli ultimi anni confermano quindi il progressivo rafforzamento non solo del carattere strutturale del contributo dei migranti al tessuto di impresa nazionale, ma anche il ruolo rilevante che il loro dinamismo ha assunto in termini di tenuta della base imprenditoriale (e occupazionale) del Paese, in particolare negli anni successivi alla crisi del 2008.

Così come confermano, anno dopo anno, anche l'immagine di un universo imprenditoriale più fragile e precario. A darne conto è innanzitutto la netta prevalenza delle ditte individuali, che superano i tre quarti di tutte le attività indipendenti gestite dai migranti in Italia (76,8% vs il 48,9% delle imprese gestite da lavoratori autoctoni): una forma di impresa "semplice", adatta a un volume di attività ridotto e più accessibile tanto in termini economici che di competenza gestionale e burocratico-amministrativa. Una ridotta dimensione organizzativa, quindi, cui si associano la prevalente collocazione in comparti e funzioni a basso valore aggiunto e *performance* economiche nell'insieme meno soddisfacenti, segnate da livelli produttività e redditività mediamente più bassi (ISTAT, 2019), oltre che un elevato *turnover*.

2.2. Il quadro nazionale. Consolidamento e diversificazione

Su un quadro di fondo così caratterizzato, non mancano però di evidenziarsi anche esperienze imprenditoriali più strutturate e complesse che, seppure minoritarie, giocano un ruolo di rilievo e, soprattutto, vanno via via guadagnando spazi crescenti, in cui sembrano riflettersi

molte di quelle (auspiccate) evoluzioni positive su cui si è cercato di richiamare l'attenzione negli ultimi anni.

Così, sullo sfondo di una crescita costante e generalizzata, ad evidenziarsi per i ritmi di incremento più elevati sono le società di capitale, più che raddoppiate dal 2011 al 2019 (+116,0% a fronte del +28,8% registrato tra le ditte individuali) e aumentate del 10,0% solo nel corso dell'ultimo anno (vs l'1,1% delle ditte individuali e una media del +2,3%). Alla fine del 2019 si tratta nell'insieme di 94.020 imprese, oltre un settimo (15,3%) di tutte le iniziative di lavoro autonomo-imprenditoriale a conduzione immigrata registrate negli elenchi camerali (a fronte del 9,6% del 2011, quando le ditte individuali coprivano l'80,9% del totale).

Tabella 2. Imprese condotte da immigrati per forma giuridica, valori assoluti e percentuali (2019).

Forma giuridica	v.a.	Distribuzione %	Variazione % 2011/2019
Società di persone	38.966	6,3	10,8
Società di capitale	94.020	15,3	116,0
Imprese individuali	472.918	76,8	28,8
Altre forme	605.904	98,4	23,4
Totale	615.988	100,0	35,7

FONTI: Centro Studi e Ricerche IDOS. Elaborazioni su dati Unioncamere/InfoCamere.

Intanto, i dati Istat registrano la crescente presenza di neo-imprenditori immigrati anche nel gruppo di quelli con addetti alle dipendenze (dall'11% del 2014 al 15,2% del 2016), nonché nell'ambito delle cd. aziende *High-growth* (8,1% del totale sempre nel 2016) e potenzialmente *High-growth* (6,8%) (ISTAT, 2016, 2018).

Si segnala, inoltre, la considerevole partecipazione di imprenditori di origine straniera all'interno delle cd. start-up innovative (iscritte in un'apposita sezione del registro delle imprese). Alla fine del 2019 sono 1.515 quelle nelle cui compagine societaria è presente almeno un socio nato all'estero, il 13,9% del totale (erano 629 nel 2015, il 12,2% del totale).

In questo scenario di lento ma progressivo consolidamento, in cui emergono e si diffondono anche percorsi di impresa più complessi e

strutturati, un ruolo di assoluto interesse lo giocano poi le cd. imprese ibride o multiculturali, ovvero quelle gestite in collaborazione da soci di diversa origine (autoctoni e migranti), pari al 6% del totale delle attività indipendenti categorizzate come a prevalente gestione “immigrata” alla fine del 2019.

Già presenti e attive anche nei settori più tipicamente associati al *made in Italy* (la manifattura, la metalmeccanica, la moda o l’ambito turistico–alberghiero), le imprese ibride/multiculturali (note anche come “imprese miste”) sono di norma caratterizzate da una struttura organizzativa articolata e innovativa, che si riflette in una maggiore capacità di reazione costruttiva agli shock esterni e in un elevato grado di propensione all’internazionalizzazione dell’attività (centro Studi Impresa S. Paolo, 2017; Lasagni e Arrighetti, 2020). Se infatti, già su un piano generale, si evidenzia l’influenza positiva dell’inserimento imprenditoriale dei migranti in termini di apertura al commercio con l’estero, è soprattutto nelle aziende caratterizzate da un team di impresa multiculturale che si osserva un rafforzamento dell’attitudine all’attività transnazionale (ISTAT, 2019). Una caratteristica, questa, che contribuisce a delineare il profilo di una forma di impresa che, nonostante la scarsa attenzione che le si riserva, è ormai diffusamente inquadrata come portatrice di uno specifico e molteplice valore aggiunto, una sorta di “simbolo” di un percorso di integrazione, di crescita e di innovazione imprenditoriale (allargata e condivisa), in cui i migranti assumono un ruolo cruciale in termini di mediazione con i mercati esteri e di stimolo della creatività (Barbato *et al.*, 2019).

Sono diversi, dunque, gli elementi che delineano una graduale attenuazione del pur netto protagonismo delle esperienze meno solide e strutturate: linee di evoluzione lente, ma continuative, che lasciano emergere incoraggianti prospettive di consolidamento e maggiore varietà (da riconoscere e sostenere perché risultino maggiormente influenti), che si affiancano e si associano a un più ampio scenario di progressiva diversificazione dei comportamenti imprenditoriali dei migranti in Italia (Nanni, 2020).

Degno di nota, in questo quadro, è in particolare il crescente inserimento delle donne. Nonostante la persistenza di un forte protagonismo maschile, infatti, le imprese immigrate gestite da donne si distinguono per ritmi di incremento più elevati della media (+41,5% dal 2011 al 2019 e +3,0% solo nell’ultimo anno) e cresce, in parallelo alla