

Economia Aziendale Online

**Business and Management Sciences
International Quarterly Review**

SPECIAL ISSUE

In memoria del Prof. Gianluca Colombo

**"Proprietà, governance e management oggi: le sfide della complessità e
dell'innovazione strategica per imprese e studiosi/e"**

Dal modello familiare all'impresa integrata: il ruolo del Progetto Futurae nell'imprenditoria immigrata

Maura Ferrara, Gilda Noviello

Pavia, December 31, 2025
Volume 16 – N. 4/2025 – SPECIAL ISSUE
DOI: 10.13132/2038-5498/16.4.1233-1249

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it



Dal modello familiare all'impresa integrata: il ruolo del Progetto Futurae nell'imprenditoria immigrata

Maura Ferrara

INAPP, Ricercatrice
Struttura 'Economia civile'

Gilda Noviello

INAPP, Collaboratrice
tecnica di ricerca Struttura
'Economia civile'

Corresponding Author:

Gilda Noviello

g.noviello@inapp.gov.it

Cite as:

Ferrara, M., & Noviello, G. (2025). Dal modello familiare all'impresa integrata: il ruolo del Progetto Futurae nell'imprenditoria immigrata. *Economia Aziendale Online*, 16(4), 1233-1249.

Section: *Refereed Paper*

SPECIAL ISSUE 2025.

Received: November 2025

Published: 31/12/2025

SOMMARIO-ABSTRACT

Il "Rapporto Immigrazione e Imprenditoria 2024" di Idos e Cna evidenzia il ruolo crescente dell'imprenditoria immigrata nell'economia italiana: 660mila imprese, pari all'11% del mercato, sono ormai un pilastro di sviluppo economico e sociale. Il tema dell'inserimento degli immigrati nei mercati del lavoro è tra i più studiati in ambito sociologico. In questo contesto si richiamano le riflessioni del Prof. Gianluca Colombo sul governo delle imprese nel "Dialogo sulla complessità". Si presentano i risultati della prima edizione del Progetto Futurae (2020-2022), promosso dal Ministero del Lavoro e Unioncamere per favorire la conoscenza e la crescita dell'imprenditoria migrante, superando il modello autopoietico verso imprese capaci di attivare l'ambiente esterno. Unioncamere ha coordinato attività di informazione, selezione, formazione manageriale, assistenza ai business plan e accesso al credito, per sostenere la creazione di nuove aziende a titolarità migrante o mista. Destinatari: persone con background migratorio, comprese seconde generazioni, regolarmente presenti in Italia e motivate all'autoimpiego. Per la prima volta Ministero e Unioncamere hanno offerto servizi integrati, prima frammentati tra reti etniche, associazioni e istituti di credito. Futurae risponde al bisogno di empowerment, rompendo l'isolamento e favorendo l'accesso a opportunità e risorse.

The "Immigration and Entrepreneurship Report 2024" by Idos and Cna highlights the growing role of immigrant entrepreneurship in the Italian economy: 660 thousand companies, equal to 11% of the market, are now a pillar of economic and social development. The issue of the inclusion of immigrants in the labour markets is one of the most studied in the sociological field. In this context, the reflections of Prof. Gianluca Colombo on corporate governance in the "Dialogue on complexity" are recalled. The results of the first edition of the Futurae Project (2020-2022), promoted by the Ministry of Labour and Unioncamere to promote the knowledge and growth of migrant entrepreneurship, overcoming the autopoietic model towards companies capable of activating the external environment, are presented. Unioncamere has coordinated information, selection, managerial training, assistance with business plans and access to credit, to support the creation of new companies with migrant or mixed ownership. Recipients: people with a migrant background, including second generations, regularly present in Italy and motivated to self-employment. For the first time, the Ministry and

Unioncamere have offered integrated services, previously fragmented between ethnic networks, associations and credit institutions. *Futurae* responds to the need for empowerment, breaking isolation and promoting access to opportunities and resources.

Keywords: imprese migranti, progetto *Futurae*, integrazione migranti, inclusione socio-lavorativa migranti, comunità straniera.

1 – Introduzione

Da tempo, in Italia, l'imprenditoria straniera rappresenta una quota significativa dell'offerta imprenditoriale e una componente rilevante della demografia industriale, raffigurandosi come uno dei fenomeni più dinamici degli ultimi anni. Negli ultimi vent'anni, infatti la serie storica evidenzia un'espansione continua e progressiva in parallelo al calo dell'imprenditoria autoctona.

La letteratura empirica propone l'immagine dell'imprenditoria migrante come un fenomeno complesso e diversificato – particolarmente rilevante sia per le economie dei paesi dell'area OCSE, sia per quelle dei paesi in via di sviluppo (Light e Sanchez, 1987).

Negli ultimi decenni sono avvenuti una serie di cambiamenti che hanno avuto profonde influenze sulla diversificazione dell'imprenditoria migrante. Ad esempio, i flussi migratori hanno iniziato a coinvolgere i paesi dell'Europa meridionale in modo sempre più massiccio a partire dal 1980 a tal punto che si può parlare di «modello mediterraneo» (o sudeuropeo) della gestione dell'immigrazione (Baldwin-Edwards, Arango, 1999; King, Ribas-Mateos, 2002), di cui l'Italia rappresenta il caso più rilevante. In effetti, i paesi dell'Europa meridionale sono diventati, nel corso degli ultimi 20 anni, una destinazione importante per le migrazioni internazionali. Questo è dovuto non solo – come si pensava all'inizio – alla porosità delle frontiere e alla vicinanza delle coste meridionali del Mediterraneo, ma anche ai fabbisogni del sistema economico e sociale.

In Italia, dopo la presa di coscienza della trasformazione da paese di emigrazione a paese di immigrazione, il mercato del lavoro (imprese, ma anche famiglie), così come alcuni attori della società civile (associazioni, sindacati, Chiese), hanno lavorato verso l'inserimento economico, all'inizio soprattutto informale, poi in modo sempre più formalizzato nelle regioni più ricche e sviluppate, dove lo scarto tra offerta e domanda di lavoro stava diventando sempre più profondo ed evidente.

Bisogna sottolineare che l'Italia, con il suo sistema di «quote» annuali d'ammissione dei lavoratori stranieri, non soltanto stagionali o altamente qualificati, è più aperta all'immigrazione della maggior parte dei paesi dell'Unione Europea. Ma il mercato del lavoro con le sue esigenze di manodopera oltrepassa ogni anno le prudenti previsioni d'impiego dei lavoratori stranieri, obbligando la politica a riallineare a posteriori la regolamentazione alle effettive dinamiche del mercato.

Inoltre, i profondi cambiamenti nella struttura del mercato del lavoro hanno causato una profonda trasformazione delle grandi città, non solamente europee, in base alla quale gli spazi urbani sono stati trasformati in centri dinamici, costituiti da reti industriali localizzate. Questi cambiamenti hanno creato delle opportunità maggiormente favorevoli per le imprese condotte dagli immigrati, che tendono a integrarsi sempre di più all'interno dell'economia urbana (Volery, 2007).

In questo "bricolage microsociale" tra domanda di lavoro (Italiana) ed offerta (immigrata) i datori di lavoro, per supplire alla mancanza di manodopera hanno iniziato ad oltrepassare i pregiudizi e ad aprire le porte dell'inserimento degli immigrati in società locali diffidenti.

2 – L'imprenditoria immigrata

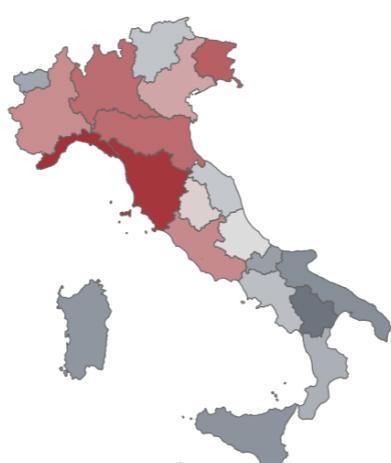
2.1 – L'imprenditoria immigrata in Italia

Nel panorama socioeconomico italiano, in particolare nell'ultimo decennio, il ricorso all'attività indipendente di lavoratrici e lavoratori di origine straniera si è fortemente consolidato, diventando una quota significativa dell'offerta imprenditoriale ed una componente rilevante della demografia industriale.

Al di là della categorizzazione formale (basata sul criterio, di per sé equivoco, della nascita all'estero), il mondo delle imprese "immigrate" si presenta come piuttosto fluido e frastagliato, per quanto attiene sia agli effettivi portati geo-culturali e nazionali di riferimento, sia alla natura giuridica e quindi alla strutturazione delle imprese stesse (Figura1).

Le imprese straniere: dati al 30 giugno 2025

 -futurae→  UNIONCAMERE
PROGRAMMA IMPRESE MIGRANTI



L'imprenditoria straniera in cifre

Imprese



678,004

12% delle imprese totali

Persone



925,751

11% delle persone totali



La dashboard interattiva ha l'obiettivo di fornire un monitoraggio sistematico e aggiornato sul fenomeno dell'imprenditorialità straniera in Italia attraverso la visualizzazione e navigazione di dati aggregati su imprese e persone con cariche nelle imprese.

Figura 1 –Imprese straniere in Italia

La presenza e la crescita di aziende guidate da cittadini stranieri immigrati sono fenomeni che hanno mutato profondamente il quadro dell'imprenditoria del nostro paese, e che non sembrano destinati ad esaurirsi nel breve periodo.

Il fenomeno dell'imprenditoria migrante infatti sta prendendo sempre più consistenza ed è in grado di mettere in luce la storia di molte persone migranti che sono riuscite a costruire un legame così stretto con il nuovo territorio di approdo da poter immaginare e poi realizzare la costruzione di una propria impresa personale.

Del resto, l'elevato tasso d'imprenditorialità che contraddistingue i lavoratori migranti non deve stupire. È nell'idea stessa di intraprendere un percorso migratorio e nel connesso obiettivo di portarlo a termine con successo che si può cogliere il senso di un progetto e di una visione imprenditoriale; ed è attraverso la progettualità futura che si rileva il desiderio di stabilità che viene così a costituire un indicatore di carattere più qualitativo (Figura 2).

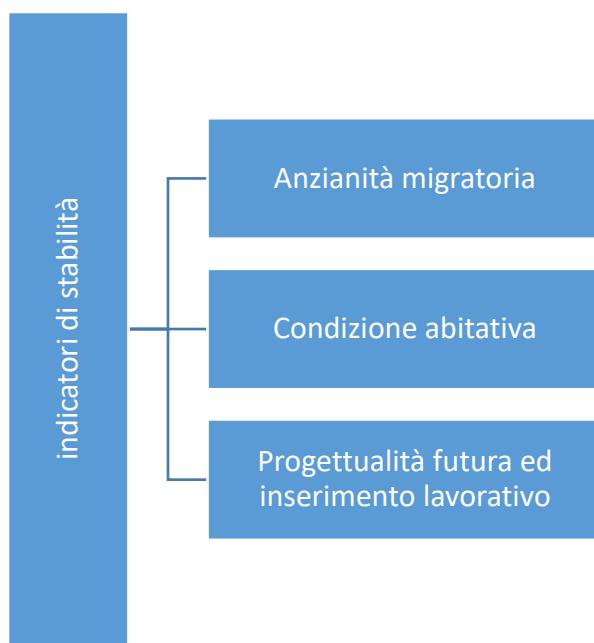


Figura 2 – Indicatori di stabilità

Gli imprenditori immigrati sono i soggetti più attivi, dinamici e aperti, quelli dotati di una maggiore propensione al rischio e che possiedono una migliore capacità di adattamento. Tali prerequisiti continuano a definirne il carattere anche dopo l'inserimento nel mondo del lavoro dei paesi di destinazione, incentivandoli a cercare un'occasione di mobilità sociale attraverso un'attività autonoma o imprenditoriale. La stessa mobilità sociale che spinse nel secolo scorso tanti italiani a lasciare il nostro paese alla ricerca di fortuna in terre lontane.

Un elemento che ha contribuito al crescente interesse per il rapporto immigrazione ed imprenditoria riguarda il contesto entro cui il fenomeno stesso si sviluppa, ossia il mondo del lavoro e i modelli produttivi che lo caratterizzano, e soprattutto le mutazioni all'interno di esso.

Secondo Negrelli (2013) la costante erosione dei mercati “interni” del lavoro, ovvero delle condizioni e delle regole che nei trent’anni successivi al secondo conflitto mondiale avevano assicurato la stabilità del posto di lavoro, la sicurezza salariale e sociale al ceto medio, va di pari passo con la crescita e maggior strutturazione dei mondi paralleli di lavoro “temporaneo”, “indipendente” e “informale” fondato su livelli inferiori, o comunque diversi, di status occupazionale. Allo stesso tempo, simili mutamenti hanno interessato la struttura ed organizzazione del settore produttivo.

Mutamenti che hanno interessato ovviamente anche la popolazione degli immigrati. Ampio spazio e interesse, infatti, è stato dedicato al crescente ruolo dei lavoratori immigrati nelle economie sviluppate, i quali spesso hanno rappresentato una fisiologica risposta alla crescente domanda di impiego in settori a scarsa professionalizzazione, remunerazione e protezione contrattuale (Fondazione Leone Moressa, 2017). Minore, ma crescente attenzione, è stata dedicata invece all'imprenditoria straniera. Come sostiene Ambrosini (2012), infatti è proprio in seguito ai cambiamenti che hanno interessato il mercato del lavoro che negli ultimi decenni l'imprenditoria straniera ha suscitato un crescente interesse. I migranti che sono giunti in Italia e hanno creato un'impresa realizzano un modello imprenditoriale che presenta delle proprie peculiarità, e che ha i suoi punti di forza nella estrema flessibilità e nella capacità di adattamento alle esigenze del mercato. Tali caratteristiche si riflettono nella propensione ad andare ad

occupare gli spazi lasciati liberi dai nativi, ma anche nella capacità di garantire estrema flessibilità negli orari di lavoro, disponibilità agli spostamenti, varietà dei prodotti offerti, costi contenuti, ibridazione tra italiano e straniero. Naturalmente ci sono anche dei limiti, che sono insiti nelle stesse caratteristiche di molte delle imprese dei migranti, che in molti casi sono attive in settori poco qualificati, a basso valore aggiunto, con scarso contenuto tecnologico, per cui fanno più fatica a mantenersi sul mercato. L'elevata dinamicità di queste imprese, sia in termini di tasso di natalità che mortalità, aumenta il livello di complessità intrinseca dell'universo di riferimento. Inoltre, tale universo si contraddistingue per essere altamente uniforme sia in relazione alle caratteristiche socioeconomiche, che rispetto ai percorsi imprenditoriali.

La scelta di avviare un'impresa, oltre ad assicurare un sostentamento personale e familiare, ha un impatto che supera i confini delle risorse individuali; in effetti gli imprenditori immigrati possono avere una funzione "collettiva" per la crescita economica prima locale e poi, nazionale.

La Commissione europea, nel mese di gennaio 2020, ha presentato il Piano di Azione per sostenere gli imprenditori e ha di fatto rivoluzionato la cultura dell'imprenditorialità in Europa, ponendo l'accento sul ruolo strategico dell'istruzione e della formazione per allevare nuove generazioni di imprenditori e includere misure specifiche e favorire lo sviluppo e l'implementazione di percorsi dedicati per lanciare giovani, donne, adulti, disoccupati e migranti in questo ruolo in un panorama economico sempre più globale e cosmopolita (Figura 3). Nel Piano d'Azione, la Commissione dichiarava che: *"all'interno della UE, i migranti rappresentano un importante bacino di potenziali imprenditori, ma possono incontrare specifici ostacoli legali, culturali e linguistici. Questi problemi devono essere affrontati in pieno per dare un sostegno equo a quello ricevuto da tutti gli altri gruppi imprenditoriali"*.

Come illustrato da Solano (2021), le politiche volte a promuovere l'imprenditoria immigrata in Europa sono spesso ambivalenti. Da un lato, il quadro istituzionale spesso crea barriere che rendono più difficile per gli immigrati avviare un'impresa (restrizioni legate allo status giuridico dei migranti, al possesso della cittadinanza del paese di destinazione, a requisiti linguistici o a qualifiche specifiche, etc.). D'altra parte, quando gli immigrati sono in grado di avviare una propria attività, esistono programmi e misure a loro sostegno.



Fig. 3 – Le direzioni di intervento del Piano d'azione 2020

L'importanza riconosciuta ai lavoratori migranti all'interno dell'economia locale e internazionale non è soltanto di natura monetaria, bensì a tutto tondo, in quanto la loro presenza spinge i Paesi di accoglienza a implementare azioni specifiche di inclusione sociale, umana e finanziaria, ad inserirsi in un'ottica di mercato globale e aperto e, dall'altro lato, attribuisce ai migranti un ruolo attivo e prezioso all'interno dell'economia.

Se le politiche economiche si possono definire come interventi governativi finalizzati a stimolare l'innovazione, la produttività e la crescita, seguendo questa logica le misure di supporto all'imprenditorialità immigrata devono essere indirizzate a iniziative di crescita.

L'inclinazione all'imprenditorialità è influenzata da svariati fattori, quali l'ambiente economico di riferimento, i limiti, di varia natura, a cui sono soggetti gli immigrati, le caratteristiche sociodemografiche dei migranti rispetto ai nativi, le specificità dei flussi migratori e, non ultimo, il settore di occupazione dei migranti (Figura 4).

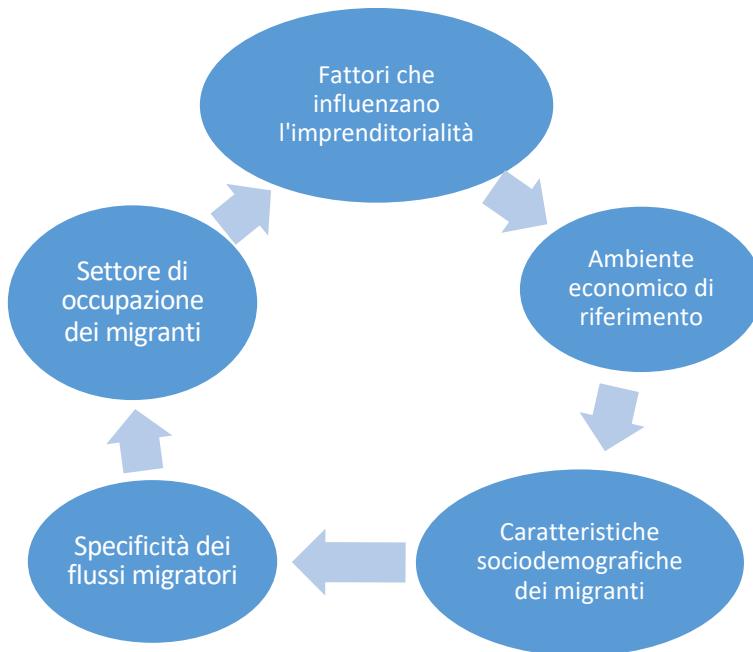


Fig. 4 – Fattori che influenzano l'imprenditorialità

In questa prospettiva viene sottolineata anche la rilevanza dei contesti istituzionali (incentivi, norme, regolamentazione) in cui si inseriscono gli imprenditori migranti, che possono alternativamente rappresentare opportunità o vincoli. È noto quanto la struttura delle opportunità possa essere differente non solo tra i paesi ospitanti, ma anche all'interno di ciascuno di essi.

Quest'ultimo aspetto sembra essere particolarmente rilevante nel caso italiano, che, come è noto, è caratterizzato da notevoli differenze a livello locale e diverse condizioni di contesto in cui devono operare gli imprenditori migranti. Basti pensare ai distretti industriali regionali come quelli dell'Emilia-Romagna, la Toscana o il Veneto e i differenti ambienti urbani e quartieri (Giaccone, 2014).

Infine, tra i fattori di contesto influenti sull'imprenditorialità migrante, deve essere ricordato l'assetto legislativo del paese ospitante. In questo senso, va sottolineato come fino al 1997, la normativa societaria italiana aveva imposto limitazioni all'imprenditorialità migrante attraverso l'istituzione di clausole di reciprocità con i paesi terzi sul lavoro autonomo dei

cittadini stranieri (Castagnone, 2008). Secondo la clausola di reciprocità, i cittadini stranieri avrebbero potuto aprire un'attività in Italia quando il loro paese di origine avesse stabilito la stessa autorizzazione per i cittadini italiani. Il "Testo Unico sull'immigrazione" (d. l. 286/1998) ha eliminato la clausola di reciprocità, favorendo lo sviluppo dell'imprenditorialità migrante. Questo aspetto è importante in quanto, prima del 1997, per gli imprenditori immigrati, creare un'impresa con soci italiani era, dal punto di vista legale, una necessità, mentre, dal 1997 in poi, questo diventa un'opportunità.

2.2 – Gli ostacoli per la nascita di imprese immigrate

Al fine di adottare programmi di sensibilizzazione all'imprenditorialità di origine immigrata che possano essere realmente efficaci, bisogna individuare in maniera puntuale le difficoltà riscontrate nell'avviare un'attività di impresa, tra le quali:

- la difficoltà di comprensione delle procedure burocratiche e legislative;
- la scarsa divulgazione dei servizi esistenti a sostegno dell'imprenditoria;
- la mancata consapevolezza sul tipo di fabbisogni e di sostegno di cui l'impresa necessita;
- la difficoltà a stabilire relazioni di fiducia intorno agli obiettivi e alla mission dell'impresa e, conseguentemente, la difficoltà di trovare soci e collaboratori);
- la difficoltà di accesso al credito.

Tra le criticità riscontrate, la mancanza di un supporto finanziario e le procedure burocratiche da soddisfare risultano essere le difficoltà prioritarie e le più ostiche da sormontare.

È inoltre importante sottolineare che i tassi di fallimento delle aziende create da migranti risultano essere, sempre per le citate complicazioni, più alti rispetto a quelli dei nativi. Per la sopravvivenza sul mercato de lavoro sono presenti, oltre alle problematiche evidenziate, ulteriori aspetti delicati come le ridotte dimensioni delle attività in questione e, non da ultimo, le barriere linguistico-culturali.

Un elemento particolarmente complesso sul quale intervenire è l'accesso al credito. Gli istituti di credito, infatti, sembrerebbero riluttanti a concedere prestiti ai migranti poiché ne risulterebbe, a loro avviso, un maggiore rischio di insolvenza per molteplici condizioni:

- il basso livello di integrazione sociale all'interno della comunità ospitante può generare una mancanza di fiducia da parte degli intermediari creditizi;
- la limitata integrazione "economica" dell'impresa, frequentemente confinata in settori poco dinamici;
- la mancanza del supporto degli enti governativi;
- la discriminazione etnica in quanto l'alto tasso di rifiuto delle richieste di prestito si collega all'etnia, razza, sesso, età e classe socioeconomica;
- le cosiddette "asimmetrie informative" in quanto i potenziali imprenditori frequentemente non hanno un'adeguata conoscenza delle potenziali fonti di reddito.

Come si può vedere dalla Figura 5 si innesta un circolo vizioso sul quale è necessario intervenire al fine di modificarlo fino a farlo diventare il suo opposto ovvero un circolo virtuoso.

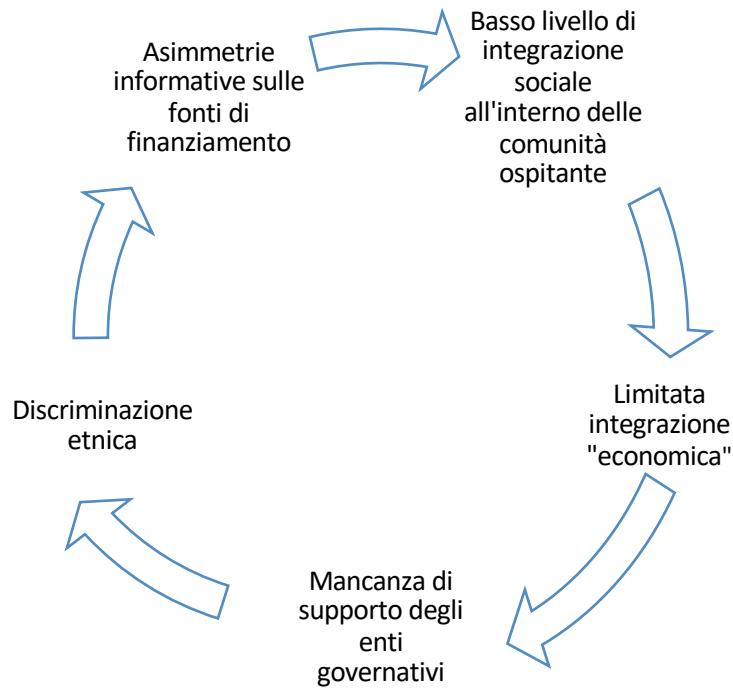


Fig. 5 – Le asimmetrie informative

Prendendo le mosse dagli elementi di criticità riscontrati si possono identificare le politiche di supporto destinate ai migranti per la creazione di attività imprenditoriali, così come politiche di integrazione e di inclusione. Come sottolineato nel 2018 in un rapporto delle Nazioni Unite *“la promozione dell'imprenditoria rappresenta un importante meccanismo per migliorare l'integrazione dei migranti e rifugiati e incrementare il loro contributo quali attori di sviluppo”*. Se l'imprenditoria immigrata diviene un approccio efficace per il superamento di alcune sfide all'integrazione in termini di opportunità di reddito e di impiego ad individui con limitato accesso al mercato del lavoro, fondamentali, per sostenere tale processo di inclusione ed integrazione, sono fondamentali i progetti sostenuti da Amministrazioni centrali ed enti territoriali. In effetti l'intervento dello Stato o, meglio, il supporto pubblico all'imprenditoria può essere una risorsa importante per il superamento di tutte quelle “barriere” che ne ostacolano lo sviluppo.

L'impresa straniera è stata osservata inoltre come un luogo in cui si palesa il meccanismo delle reti migratorie, tramite l'impiego di connazionali nell'attività, e in cui si consolida l'identità culturale della popolazione migrante. La creazione di una nicchia di mercato che compra e vende prodotti “etnici” principalmente destinati alla comunità straniera, rende, dal punto di vista sia economico e sociale, più visibile l'esistenza di un nucleo culturale all'interno della cultura ospitante. Questa analisi dell'imprenditoria straniera per contrasto con l'imprenditoria autoctona è legata, tra le altre cose, alla rigida metodologia di rilevazione statistica che genera una dicotomia tra imprese italiane e straniere.

Tuttavia, il panorama dell'imprenditoria migrante in Italia è ben più articolato, e l'attuale approccio rispetto a questo fenomeno inizia ormai a mostrare i suoi limiti nel coglierne la varietà. Negli ultimi anni, infatti, intente nell'analizzare le imprese straniere come soluzione universale all'emarginazione economica e sociale dei migranti, le ricerche sono state distratte dall'osservare la progressiva trasformazione dell'impresa migrante da nucleo culturale chiuso a luogo di incontro e laboratorio di sperimentazioni innovative in cui si superano le barriere

linguistiche, culturali, commerciali e sociali, in aperto dialogo con l'imprenditoria autoctona. Il mondo delle imprese "immigrate" è quindi variegato e frastagliato. E né l'analisi né le politiche possono prescindere da tale complessità, se intendono essere la prima corretta e le seconde efficaci.

3 – Progetto Futurae, Programma imprese migranti: obiettivi e metodologia.

A sostegno delle politiche di supporto, di integrazione e di inclusione, il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con Unioncamere, siglando a fine dicembre 2018 un accordo di programma, ha dato inizio alla prima edizione del Progetto Futurae, Programma imprese migranti, con un duplice obiettivo:

- a livello nazionale è stato creato un "Osservatorio sull'imprenditoria migrante e l'inclusione finanziaria" il cui scopo principale è stato la realizzazione e l'implementazione di una dashboard interattiva nella quale vengono costantemente raccolti e aggiornati dati sull'evoluzione delle attività imprenditoriali;
- a livello locale sono state accompagnate e costituite nuove imprese a titolarità immigrata.

Finanziato dal Fondo nazionale politiche migratorie, il progetto si articola in attività di supporto alla creazione, allo sviluppo ed al consolidamento dell'impresa migrante, con particolare attenzione all'integrazione degli stessi imprenditori nelle comunità socioeconomiche del territorio locale, facendo leva sulla rete delle Camere di Commercio diffusa su tutto il territorio nazionale.

Nella prima edizione del progetto Futurae sono state coinvolte 15 Camere di Commercio: Bari, Monte Rosa Laghi Alto Piemonte, Caserta, Como - Lecco, Cosenza, Crotone, Milano- Lodi-Monza-Brianza, Modena, Padova, Pavia, Reggio-Emilia, Roma, Torino, Venezia - Rovigo, Verona, nei cui territori di competenza di concentrano quasi 217 mila imprese condotte da cittadini di paesi terzi, pari a circa il 12% del totale nazionale.

Tramite il coordinamento di UnionCamere, ciascuna Camera ha progettato e realizzato attività di informazione diffusione e comunicazione a livello locale, profilazione e selezione degli aspiranti imprenditori, erogazione di servizi di formazione mirati a migliorare le conoscenze e le competenze operative e manageriali per la realizzazione dei progetti imprenditoriali (inclusa la conoscenza dei prodotti finanziari disponibili), l'assistenza alla predisposizione dei business plan e la fase di accompagnamento al credito con l'obiettivo ultimo di offrire un importante supporto alla creazione di nuove aziende a titolarità migrante/titolarità mista o seconde generazione.

I destinatari diretti dell'iniziativa progettuale sono state persone con background migratorio, senza limiti di età, anche occupate, regolarmente presenti in Italia e motivate ad un percorso imprenditoriale e di auto-impiego.

Al fine di individuare in maniera specifica i beneficiari da coinvolgere nel progetto, sono stati realizzati interventi mirati di orientamento e valutazione della propensione imprenditoriale personale (Figura 6).

È stato introdotto ed attuato un approccio integrato che ha permesso di raccordare operativamente e sviluppare sinergie tra le diverse tipologie di azioni in favore degli immigrati.

Un esempio di best practise che sperimenta la sinergia di un programma che attraverso informazione, orientamento, formazione, accompagnamento al business plan e servizi di mentoring individuali si rivolge ai migranti interessati alla possibilità di creare un'impresa.



Fig. 6 – Progetto Futurae

Il progetto si proponeva come obiettivo finale la realizzazione di 60 nuove imprese, obiettivo non solo raggiunto ma anche superato con la costituzione di 66 aziende. Un risultato di gran lunga superiore alle aspettative, in considerazione del fatto che l'articolazione e lo svolgimento del progetto si sono realizzati in piena crisi pandemica da Covid 19 e che è stato necessario, pertanto, rimodulare alcune delle attività e/o modificarne la natura. Per le misure precauzionali che è stato necessario adottare, si sono realizzate in modalità on-line, anziché in presenza e, vista la specificità degli interventi e dei destinatari provenienti da diversi Paesi d'origine ha comportato delle criticità.

Eppure, la crisi pandemica ci ha consegnato la consapevolezza di come, anche nelle società tecnologicamente avanzate, sono le persone a fare la differenza con le loro conoscenze e competenze, unitamente alle doti di creatività ed alla capacità di cooperare con altre persone.

Milano e Roma risultano essere le città “più performanti” del Centro-Nord, mentre al sud si può evidenziare il primato della città di Bari. Questi esiti inducono come riflessione che le città metropolitane hanno un più ampio margine di manovra per fare la differenza in termini di diritti e opportunità degli immigrati. (Tabella 1).

Nel nostro Paese la crescita dell'imprenditoria immigrata è sempre stata agevolata dalla presenza di alcune aree geografiche ove la domanda di lavoro, subordinato ed autonomo, e la richiesta dei servizi ad esse correlate, sono particolarmente consistenti: ci si riferisce alle aree del Centro-Nord del Paese, dove maggiore è la presenza e l'incidenza delle imprese a conduzione immigrata.

Commercio, servizi e ristorazione, rimangono anche nel Progetto Futurae i settori “privilegiati” per la costituzione di nuove imprese, raccordandosi con i dati generali di riferimento delle Camere di Commercio. (Tabella 2).

L'ingresso e la crescita dell'imprenditoria immigrata avvengono proprio in quei settori di attività “labour intensive” dove è maggiore la domanda di impresa (commercio, servizi e ristorazione).

Tabella 1 – Progetto Futurae: distribuzione sul territorio delle nuove imprese costituite
 (Fonte: Progetto Futurae -MLPS-Infocamere)

Camera di Commercio interessate	Imprese costituite
Torino	7
Monte Rosa Alto Piemonte	2
Pavia	5
Como-Lecco	2
Milano-Lodi Monza Brianza	11
Reggio Emilia	1
Padova	1
Modena	2
Verona	8
Venezia-Rovigo	4
Roma	10
Caserta	1
Bari	6
Catanzaro-Crotone-Vibo Valentia	2
Cosenza	4
Totale	66

Tabella 2 – Settori di attività delle imprese costituite dal Progetto Futurae
 (Fonte: Progetto Futurae -MLPS-Infocamere)

Settore delle imprese	Imprese costituite
Grafica	2
Turismo	1
Import/export	1
Immobiliare	1
Formazione	1
Agricoltura	1
Terziario	4
Servizi	14
Artigianato	6
Ristorazione	7
Commercio	28
Totale	66

Visto il successo della prima edizione nonostante il contesto di fragilità legato a shock esterni come la pandemia e il conflitto russo-ucraino, il Ministero del Lavoro ed Unioncamere hanno deciso di dare continuità al progetto con una nuova edizione, sperimentando un potenziamento delle azioni presso un numero ristretto di territori che, tra l'altro, rafforza i rapporti tra i cittadini migranti e il sistema delle Camere di commercio, ampliandone la conoscenza anche in relazione alle opportunità e alle iniziative realizzate per lo sviluppo dell'economia locale.

Le Camere di commercio aderenti alla sperimentazione del potenziamento delle azioni del progetto Futurae sono quelle di Bari, Milano Lodi Monza e Brianza (Formaper), Pavia, Roma (Formacamera), Torino, e Verona. In continuità con l'Osservatorio sull'inclusione socioeconomica e finanziaria delle imprese gestite da migranti, realizzato nella precedente fase del Progetto Futurae, è prevista l'implementazione degli strumenti di conoscenza sull'imprenditorialità migrante, attraverso lo sviluppo dei principali indicatori dell'inclusione finanziaria (Tabella 3).

Tabella 3 – I[^] e II[^] Edizione del Progetto Futurae

I [^] Edizione Progetto Futurae	II [^] Edizione Progetto Futurae
Camere di commercio coinvolte	Camere di commercio coinvolte
Bari, Monte Rosa Laghi Alto Piemonte, Caserta, Como - Lecco, Cosenza, Crotone, Milano- Lodi-Monza-Brianza, Modena, Padova, Pavia, Reggio-Emilia, Roma, Torino, Venezia - Rovigo, Verona	Bari, Milano Lodi Monza e Brianza (Formaper), Pavia, Roma (Formacamera), Torino, e Verona
Obiettivo raggiunto	Obiettivo da raggiungere
Creazione di 66 imprese	Creazione di 36 imprese

A livello organizzativo anche la seconda edizione prevede:

- a. la creazione di una rete di attori, rappresentanti di potenziali stakeholders sul tema dell'integrazione economica dei migranti;
- b. la conduzione di una campagna di comunicazione e sensibilizzazione sui territori interessati;
- c. la gestione di eventi informativi e promozionali organizzati dalle Camere di commercio;
- d. la profilazione e selezione di migranti di prima e seconda generazione, con l'inclinazione all'imprenditorialità e al lavoro autonomo per interventi di orientamento e valutazione della propensione imprenditoriale e al lavoro autonomo personale;

e. l'accrescimento delle competenze tecnico, organizzative, commerciali e normative dei migranti rispetto al contesto economico-imprenditoriale italiano;

f. l'erogazione di percorsi di accompagnamento allo sviluppo del Business Plan;

g. il sostegno alla creazione di almeno 36 nuove imprese o attività di auto-impiego da parte di migranti anche di seconda generazione.

4 – L'analisi delle neoimprese del Progetto Futurae in ricordo del Professor Gianluca Colombo

Un tempo, occuparsi di imprenditoria immigrata significava interessarsi di un fenomeno che presentava elementi di forte indeterminatezza. A questa indeterminatezza bisognava aggiungere anche una certa tendenza a considerare il fenomeno dell'imprenditorialità immigrata quasi esclusivamente in termini di "questione sociale", ovvero un mezzo per facilitare il percorso d'integrazione degli immigrati o, addirittura, come un semplice ripiego perché, in assenza di altre possibilità, essi potevano sbarcare il lunario.

Oggi occorre un cambiamento di prospettiva, che spinga a guardare l'impresa immigrata come un attore economico capace, se adeguatamente sostenuta, di raggiungere alti livelli di qualità e di innovatività e, di conseguenza, in grado di contribuire, allo stesso modo delle altre imprese, allo sviluppo locale. Se la globalizzazione influenza le imprese ed in particolare il mercato/domanda, non bisogna tralasciare le esigenze locali del consumatore che portano ad una segmentazione della domanda creando delle "nicchie globali".

Partendo da tali considerazioni si è voluto ricordare il Prof. Gianluca Colombo riprendendo le sue riflessioni sulle diverse modalità di governo e complessità delle imprese nel *"Dialogo sulla complessità, sul management ed altro"* (Economia Aziendale Online – Business and Management Sciences International Quarterly Review Pavia n.1/2014) per applicarle all'imprenditorialità immigrata.

Immaginando che l'impresa straniera sia l'oggetto del Dialogo fra i personaggi di fantasia, Melanius, Salvatius e Valerius, iniziamo con la riflessione che ogni imprenditore immigrato ha un punto di riferimento centrale ovvero una visione individuale anche in relazione con l'ambiente di riferimento, per cui non esiste un punto di vista oggettivo bensì un punto di vista soggettivo per cui gli imprenditori immigrati non sono solo protagonisti di un percorso individuale di riscatto, ma anche agenti di trasformazione sociale ed economica. E sono proprio i contesti ambientali favorevoli con il loro scambio di input e output fisici, economici e culturali che fanno sì che le imprese immigrate non si limitino solo a creare posti di lavoro, ma diventano spazi di incontro, laboratori di innovazione, punti di connessione tra culture diverse. Contesti ambientali favorevoli unitamente alla capacità dell'impresa di adattarvisi la fanno crescere e prosperare.

È vero altresì che le aziende, pur in presenza di una certa omogeneità ambientale sono sistemi sociotecnici caratterizzati dalla componente umana; pertanto, portatori di valori e competenze disomogenei. Le varie persone che vi partecipano con ruoli attivi all'impresa sono portatori di interessi ed aspettative differenziate, sono caratterizzate da valori e competenze disomogenei, pertanto non esistono imprese identiche. Conta l'influsso dell'ambiente ma ancor di più il significato che l'impresa attribuisce a sé stessa e al proprio ambiente. Potremmo parlare di un "poliformismo delle imprese".

Nel Progetto Futurae il futuro imprenditore dà concretezza alla propria idea imprenditoriale, partendo da una sua visione dei processi economici, per citare il Prof. Colombo, da un approccio cognitivo ad una istituzionalizzazione della futura impresa con il sostegno di organismi centrali (Ministero del Lavoro) e locali (Unioncamere).

Sono storie, anzi, vere e proprie fotografie dell'Italia di oggi, di un Paese che cambia e si rinnova grazie all'energia, alla determinazione e alla creatività degli imprenditori immigrati.

Oggi, i lavoratori immigrati che svolgono un'attività in autonomia, dai titolari di ditte individuali agli imprenditori propriamente detti si sono oramai affermati come una componente rilevante nel tessuto imprenditoriale italiano, al quale forniscono un apporto determinante anche in termini di bilancio anagrafico, avendo introdotto nel mercato nazionale nuove tipologie di beni e di servizi e ampliato la varietà dei prodotti disponibili.

5 – Conclusioni

5.1 – *Imprenditorialità migrante*

Il Progetto Futurae vuole essere un tentativo sistematico quanto agile di interpretazione delle varie dimensioni del processo imprenditoriale: dall'identificazione dell'opportunità imprenditoriale e dei modelli di business alla progettazione e alla validazione degli stessi, dalla valutazione economico-finanziaria alla fase realizzativa e di gestione imprenditoriale.

Con il coinvolgimento delle Camere di Commercio si è voluto dimostrare che l'imprenditorialità migrante a livello locale costituisce una promettente opzione per l'occupazione.

Le città, i territori, dovrebbero incoraggiare i migranti ad avviare attività imprenditoriali e la sfida dell'integrazione è che l'appartenenza a una città non è una questione di origine o di etnia, ma di un insieme di diritti, doveri ed opportunità comunemente accettati.

Il Progetto Futurae ha dimostrato che il rafforzamento delle capacità imprenditoriali degli stranieri richiede un approccio multilivello. L'investimento nella formazione all'imprenditorialità, il coaching personalizzato e l'accesso facilitato ai programmi di finanziamento possono giocare un ruolo chiave.

Un approccio mirato alla crescita personale e professionale degli stranieri imprenditori è fondamentale per garantire la solidità delle basi su cui costruire il proprio business.

Fondamentale è lavorare sull'eliminazione degli "ostacoli strutturali".

Per eliminare gli ostacoli strutturali è però necessario un impegno coordinato sia a livello nazionale che comunitario.

La sinergia tra Dicastero ed UnionCamere è nata alla luce della strutturalità del fenomeno dell'imprenditoria immigrata con i seguenti obiettivi:

- favorire l'accesso dei migranti alle Camere di commercio;
- promuovere la nascita di nuove imprese tramite percorsi di orientamento, formazione e affiancamento startup;
- promuovere l'inclusione finanziaria;
- creare e diffondere conoscenza.

Migliorare le condizioni del mercato attraverso regolamentazioni favorevoli, promuovere un ambiente normativo più snello e rafforzare le organizzazioni di intermediazione sono passi indispensabili. In particolare, l'accesso al credito deve essere reso più equo, garantendo una

distribuzione efficiente delle risorse finanziarie senza discriminazioni basate sullo stato giuridico dell'imprenditore. Solo in un contesto di effettiva pari opportunità si può garantire che il potenziale imprenditoriale non resti inespresso a causa di barriere finanziarie o burocratiche.

Il coinvolgimento delle Camere di commercio è il giusto stimolo alle connessioni tra imprenditori stranieri ed ecosistemi imprenditoriali locali.

5.2 – *Quali politiche future?*

Da quanto fin qui rappresentato emerge che l'impresa promossa da immigrati si trova in una fase di "transizione" e costantemente strattonata da istanze differenti: tra le politiche sociali e le politiche di sviluppo; tra la precarietà e il consolidamento; tra la specificità etnica e una forte uniformità con problemi e caratteristiche della piccola impresa italiana; tra l'invisibilità e la valorizzazione.

Come tutti i fenomeni in transizione, presenta i paradossi tipici di una condizione di "passaggio". Tutto ciò ha importanti ricadute in termini di politiche di sostegno, che non devono essere sottostimati o trascurati.

In questo quadro, pertanto, l'obiettivo potrebbe non essere solo quello di fornire servizi adeguati ai fabbisogni degli immigrati imprenditori, ma anche quello di prevedere azioni rivolte al sistema di attori che entrano in gioco nella promozione imprenditoriale, al fine di raccogliere la sfida che questo momento di transizione porta con sé, riducendone i paradossi e favorendo nuove opportunità.

Il processo di avvio e di gestione di un'impresa, anche se piccola, certamente non è una cosa semplice. Esso è per sua natura non lineare: in ogni decisione che interessa l'impresa entrano in gioco diversi fattori di carattere economico, ma anche di altra natura (sociale, psicologica, giuridica, ecc.), difficilmente prevedibili nella loro intensità e nel loro andamento. A questa situazione, comune a tutte le piccole imprese, si sommano le difficoltà associate e strettamente connesse all'integrazione sociale, anch'essa non lineare e condizionata da numerosi fattori.

La necessità di districarsi nella gestione delle problematiche ordinarie dell'impresa (le questioni di carattere giuridico-istituzionale, gli adempimenti fiscali e contabili, la formulazione del business plan, la formazione del gruppo di impresa, oltre che la mobilitazione delle risorse finanziarie) alimentano il rischio di una forte caducità della motivazione personale e, conseguentemente, del progetto di vita che porta alla nascita dell'impresa.

In sostanza, si può rilevare negli immigrati imprenditori un bisogno di maggiore autonomia, di essere, cioè, protagonisti dello sviluppo della propria impresa, attraverso l'acquisizione delle competenze necessarie a risolvere i problemi, ma anche in riferimento alla capacità di individuare gli interlocutori ai quali rivolgersi nelle diverse circostanze.

Le politiche future dovrebbero mirare ad un approccio più inclusivo e, soprattutto, personalizzato. Comprendere le esigenze specifiche è essenziale per la creazione di politiche che rispondano efficacemente alle sfide che pongono il mondo del lavoro in generale e l'inserimento professionale di persone con background migratorio in particolare.

Un ulteriore elemento da considerare, infatti, riguarda l'esperienza migratoria individuale e gli obiettivi dell'imprenditore in relazione al suo futuro. L'esperienza di vita dell'immigrato è parte integrante del progetto di impresa e consente di spiegare molte cose che a una lettura superficiale non sarebbe possibile comprendere. Il vissuto personale della migrazione, le prospettive di integrazione o di ritorno, i legami con il paese di origine e con la comunità di

appartenenza non sono solo 'tratti' della vita personale dell'imprenditore ma sono caratteristiche precipue che contribuiscono a connotare l'impresa e a condizionarne le scelte che per la sua creazione e gestione devono essere prese.

Dall'esperienza di *Futurae* si può ricavare una "cassetta degli attrezzi" di policy makers e amministratori pubblici, che siano interessati a favorire il contributo dell'imprenditoria migrante alla crescita e allo sviluppo economico.

Il sostegno all'imprenditoria immigrata deve:

1. *Investire in azioni di formazione, training e mentoring.* Questa tipologia di sostegno consiste nella formazione sulle tematiche che riguardano l'avvio e la conduzione di un'impresa. Quando gli immigrati non hanno esperienza commerciale pre-migrazione, oppure non hanno una precedente formazione aziendale, spesso hanno bisogno di migliorare le proprie capacità imprenditoriali. Tali interventi di norma consistono di sessioni di training per svilupparne le competenze, ad esempio per sviluppare un business plan, per rafforzare le conoscenze in merito alla gestione della contabilità e lo sviluppo delle strategie di marketing. Il mentoring, inteso come una relazione professionale continuativa nella quale un imprenditore con elevata esperienza assiste e consiglia un altro con minore esperienza ed età, è valutato come uno strumento di sostegno utile nella fase di avvio dell'impresa, ma soprattutto in quella di consolidamento. La funzione di mentoring si esplicita in relazione alle componenti tacite del sapere imprenditoriale e organizzativo e riguarda sia il supporto all'ampliamento del network operativo del neoimprenditore, soprattutto se straniero, che il sostegno al processo decisionale.

2. *Supporto per potenziare le reti di contatti (networking).* Molti imprenditori migranti soffrono della limitatezza della loro rete di contatti in ambito economico soprattutto in riferimento ai soggetti economici del Paese di residenza. Fornire la possibilità di entrare in contatto con le Camere di commercio rappresenta un modo per rafforzare l'attività dell'imprenditore migrante.

3. *Sostegno finanziario diretto attraverso prestiti e sovvenzioni.* Gli imprenditori migranti possono essere sostenuti finanziariamente con strumenti di microcredito, piccoli prestiti a tasso zero o a tasso basso, partecipazioni e sovvenzioni.

4. *Sostegno legale ed amministrativo.* Lo svolgimento di ogni attività economica nei Paesi occidentali richiede la conoscenza non superficiale dei regolamenti, procedure amministrative, autorizzazioni, pratiche fiscali dello stato di residenza. L'apparato amministrativo e regolatorio varia in modo significativo da stato a stato e spesso è estremamente diverso da quello del Paese di origine dell'imprenditore migrante.

5. *Monitoraggio delle neoimprese.* È necessario inoltre sottolineare che la nascita di nuove imprese va monitorata nel tempo per meglio individuare punti di forza e di debolezza delle stesse al fine di convergere verso una sostenibilità a lungo termine ed un perfezionamento delle strategie imprenditoriali di successo.

La nascita di un'impresa è senza dubbio un evento complesso perché sono molteplici e variegate le competenze che devono essere possedute simultaneamente da parte dell'imprenditore.

Concludendo, quindi, le politiche di supporto per gli imprenditori immigrati dovrebbero elaborare programmi formativi di diversa intensità e metodologia finalizzati a superare tali limiti. Oltre alle competenze legate al "fare business", gli imprenditori migranti potrebbero trarre vantaggio da iniziative di formazione per competenze più trasversali, le soft skills, quali

ad esempio, abilità interpersonali, abilità comunicative, alfabetizzazione mediatica e informativa, fiducia in sé stessi, proattività e anche, non ultime, l'acquisizione di competenze linguistiche di tipo tecnico.

Un ultimo pensiero va al Professor Gianluca Colombo: pur non avendolo conosciuto personalmente, abbiamo riscontrato nelle sue opere quella lungimiranza intellettuale, quel pensiero critico e quella saggezza così profonda che gli hanno consentito di valutare le conseguenze a lungo termine di azioni, idee e fenomeni economici.

Ci insegna ad avere una prospettiva ampia, una maturità di ragionamenti, un'abilità di integrare conoscenze ed esperienze per poter formulare delle *policy* responsabili.

Grazie Professor Colombo.

6 – Bibliografia

- Chiesi, A. M., & De Luca, D. (2007). *Imprenditori immigrati in Italia: Il problema della dimensione e dell'efficienza*. Quaderni di Sociologia, 45.
- CNA – Idos. (2024). *Rapporto immigrazione e imprenditoria 2023*. Roma: Edizioni Idos.
- Donati, P. (2007). Capitale sociale, reti associazionali e beni relazionali. *Impresa Sociale*, 76(2), 168–191.
- Fondazione Leone Moressa. (2022). *Rapporto annuale sull'economia dell'immigrazione: L'Italia della resilienza e i nuovi italiani*. Milano: Il Mulino.
- Fondazione Leone Moressa. (2023). *Rapporto annuale sull'economia dell'immigrazione: Talenti e competenze nell'Europa del futuro*. Milano: Il Mulino.
- Fondazione Leone Moressa. (2025). *Rapporto annuale sull'economia dell'immigrazione: Da stranieri a nuovi italiani. Come cambia l'immigrazione*. Milano: Il Mulino.
- Frigeri, D. (a cura di). (2021). *Osservatorio sull'inclusione socioeconomica e finanziaria delle imprese gestite da migranti. Rapporto 2021*. Roma: Centro Studi di Politica Internazionale.
- Idos Centro Studi e Ricerche (a cura di). (2023). *Rapporto immigrazione e imprenditoria 2022*. Roma: Edizioni Idos.
- Istituto di Studi Politici S. Pio V – Idos. (2024). *Oltre gli sbarchi: Governance delle migrazioni economiche in Italia e nuove proposte di policy*. Roma: Edizioni Idos.
- Light, I., & Sanchez, A. (1987). Immigrant entrepreneurs in 272 SMSAs. *Sociological Perspectives*, 30(4), 373–399.
- Lunghi, C. (2017). *Sguardi sull'imprenditoria etnica a Milano*. Milano: Fondazione ISMU.
- Solano, G. A. (s.d.). *A level playing field for migrant entrepreneurs? The legal and policy landscape across EU and OECD countries*. Migration Policy Group.
- Unione Europea & Ministero del Lavoro. (2003). *Linea guida per il sostegno e il rafforzamento dell'imprenditoria immigrata*. Forum regionale sull'imprenditorialità immigrata, Progetto CERFE, Regione Lazio, FSE 2000–2006.
- Università Roma TRE – Censis. (2018). *La mappa dell'imprenditoria immigrata in Italia: Dall'integrazione economica alla tutela della salute e sicurezza sul lavoro*. Roma.