

Il passaggio generazionale in Italia

Executive Summary

Piazza Navona, 114
00186 - Roma
Tel: +39 06 45.46.891
Fax: +39 06 67.96.377

Via Vincenzo Monti, 12
20123 - Milano
Tel: +39 02 99.96.131
Fax: +39 02 99.96.13.50

www.aspeninstitute.it

per
Aspen Institute Italia

a cura di
Intesa Sanpaolo

Executive Summary

Il tema del passaggio generazionale ha un'importanza strategica per la conservazione e il futuro del patrimonio industriale italiano. Una sfida così complessa, se non affrontata con efficacia e nei tempi dovuti, può mettere a rischio intere filiere produttive composte da innumerevoli PMI familiari e compromettere la vocazione industriale del nostro Paese. Tale obiettivo diventa ancor più importante alla luce delle discontinuità legate alla trasformazione digitale e alla transizione ambientale, che richiedono flessibilità e multidisciplinarietà proprie delle nuove generazioni.

Occorre dunque confrontarsi con attenzione con il tema del passaggio – o meglio dell'affiancamento – generazionale, inteso come processo graduale e accompagnato da un periodo di convivenza di diverse generazioni. Uno studio di Intesa Sanpaolo sui dati anagrafici dei capi azienda di un ampio campione di imprese manifatturiere evidenzia in Italia un certo grado di immobilismo, che nell'ultimo decennio ha portato ad aumentare notevolmente, da 53 a 60 anni, l'età media di chi è al comando della azienda. Circa il 30% dei capi-azienda ha più di 65 anni e poco meno del 15% un'età compresa tra i 61 e i 65. Un ulteriore fattore di criticità si riscontra quando l'intero *board* è composto da ultrasessantacinquenni: si trovano in questa situazione il 12% delle imprese analizzate. Al fenomeno sono più interessate le imprese di minori dimensioni (quasi il 13% delle micro-imprese, a fronte di una percentuale che scende al 5,5% per le grandi imprese), quelle di più antica costituzione (il 17% delle imprese "storiche", fondate prima del 1980) e localizzate nel Centro-Sud (con punte del 15% nel Mezzogiorno, mentre nel Nord-Est sono meno del 10%).

Un altro aspetto importante dell'analisi riguarda la forma di passaggio generazionale più diffusa in Italia, che vede il mantenimento di proprietà e amministrazione in capo alla famiglia imprenditrice. L'ingresso di manager esterni, tuttavia, sembrerebbe apportare maggiori benefici in termini di competitività aziendale. Questa strada è relativamente più diffusa tra le imprese del Nord-Est, poco percorsa invece nel Mezzogiorno.

Favorire l'ingresso di nuove generazioni nel board aziendale può apportare notevoli benefici. Innanzitutto, per la propensione all'innovazione: tra le start-up innovative, si rileva una maggior incidenza di imprese a prevalenza giovanile (il 18%) rispetto al totale delle imprese condotte da giovani in Italia (8,7%). Anche dal punto di vista dell'economia "verde", sono tanti i giovani imprenditori che investono in tecnologie, prodotti e servizi a minor impatto ambientale: secondo una recente indagine di Unioncamere, tra le imprese giovanili manifatturiere, nello scorso triennio il 47% ha investito nella *green economy*, contro il 23% delle altre imprese. Dall'analisi condotta da Intesa Sanpaolo emergono anche risultati migliori, in termini di crescita di fatturato e redditività, quando c'è una componente giovanile nel board aziendale: nel periodo 2016-2018, le aziende con almeno un amministratore under 40 hanno registrato una crescita mediana del fatturato dell'11,4% contro il 4,7% delle imprese con tutto il board over 65 e l'8,2% del resto delle imprese. Le stesse considerazioni valgono per quanto riguarda la redditività.

Il passaggio generazionale può quindi contribuire al rilancio competitivo delle imprese. Non va però dimenticato che la metà delle imprese italiane incontra ostacoli. Secondo l'ultimo censimento permanente dell'Istat, le principali difficoltà rilevate riguardano aspetti legali,

fiscali o burocratici (quasi un terzo delle imprese con criticità segnala questo ostacolo), ma non mancano imprese che indicano l'assenza di successori interessati e/o qualificati (32,9%) o difficoltà nel trasferire competenze (27,2%), difficoltà economiche e finanziarie (26,3%), conflitti familiari (8,9%).

Nell'ottica della tutela della continuità aziendale, è necessario adottare delle strategie affinché il passaggio generazionale non impatti negativamente, ma anzi diventi un'opportunità di trasferimento, non solo di quote e/o cariche, ma anche di know-how e di valori. La crisi in corso può rappresentare un fattore di accelerazione, rendendo più urgente affrontare il tema, attraverso il coinvolgimento delle nuove generazioni, l'ingresso di manager esterni o anche il consolidamento e l'aggregazione di imprese. Vanno anche pensate iniziative *ad hoc*, come ad esempio l'ingresso temporaneo di figure terze (manager o professionisti) o percorsi di formazione mirati per capoazienda e nuove generazioni. Non va poi dimenticata l'importanza, per un'efficace transizione, di poter contare su strumenti finanziari e fondi *ad hoc*, tanto più necessari in un periodo di crisi. Infine, è importante pensare a politiche industriali per favorire e gestire concretamente la transizione, anche nell'ottica di poter accedere ai fondi Next Generation EU.