



**Artigiani  
Imprenditori  
d'Italia**

Area Studi e Ricerche

**INDAGINE**

# **Trasmissione d'impresa:**

**L'importanza di preparare  
il "passaggio di testimone"**

**SETTEMBRE 2023**

## INDICE

Premessa

Considerazioni di sintesi

1. Il contesto generale nel quale si inserisce il tema della trasmissione d'impresa
  - 1.1. La senilizzazione della base imprenditoriale italiana
  - 1.2. Il trend declinante delle imprese artigiane negli anni duemila
  - 1.3. La trasmissione d'impresa come fattore di mantenimento della imprenditoria artigiana
  
2. Come nascono le piccole imprese in Italia?
  - 2.1. I canali di accesso ai ruoli imprenditoriali
  - 2.2. Il peso delle motivazioni soggettive
  
3. Il paradosso della trasmissione d'impresa: tutti la vogliono ma pochi si attivano per tempo
  - 3.1. L'identificazione con la propria impresa: un elemento a carattere ambivalente
  - 3.2. Il ruolo dominante della trasmissione per via ereditaria
  - 3.3. La (pericolosa) attitudine di procrastinare le scelte
  
4. Le azioni concrete di chi ha scelto di intervenire
  - 4.1. Il coinvolgimento dei familiari nelle strategie di trasmissione
  - 4.2. I rischi connessi al declinante interesse dei giovani per le professioni artigiane
  
5. Consapevolezza e orientamenti in materia di previdenza
  - 5.1. Il livello di informazione
  - 5.2. La soddisfazione per le prospettive previdenziali
  
6. Il significato "incidentale" della prospettiva pensionistica per i piccoli imprenditori
  - 6.1. Un pensionamento...molto attivo
  - 6.2. La difficoltà di lasciare un lavoro che piace

## Premessa

Questo Rapporto di ricerca contiene i risultati di una vasta indagine sulla trasmissione d'impresa realizzato nel corso del 2023 dall'Area Studi e Ricerche di CNA. Il questionario di rilevazione è stato compilato da circa 1800 imprenditori alla guida di micro e piccole imprese operanti in tutti i settori d'attività. Circa i tre quarti delle imprese intervistate risultano iscritte negli albi dell'artigianato.

Il tema oggetto d'indagine è di grande rilevanza sia perché presto o tardi fa la sua comparsa nel panorama delle scelte che ogni imprenditore deve compiere, sia perché assistiamo oggi ad una progressiva senilizzazione della nostra base imprenditoriale. Al riguardo, basti pensare che solo dieci anni fa le imprese guidate da persone con più di 50 anni erano il 50,3% del totale, mentre oggi hanno raggiunto il 63%.

La trasmissione d'impresa è un processo complesso, che richiede preparazione, acquisizione di informazioni, supporto consulenziale. Per evitare di trovarsi spiazzati ed essere costretti ad intervenire con soluzioni affrettate sarebbe bene muoversi attraverso una adeguata pianificazione.

Le imprese possono essere trasmesse ai figli o ad altri parenti, possono essere cedute a terzi, possono essere affittate, ecc. In ogni caso, quale che sia la volontà dell'imprenditore, è necessaria un'attenta istruttoria che tenga conto di tutti i fattori in gioco, tra cui la situazione previdenziale dell'imprenditore stesso. Bisogna però attivarsi per tempo, con una logica "anticipatoria", definendo precise strategie e guidandone l'attuazione.

I risultati dell'indagine consentono di ricostruire il quadro delle decisioni già assunte, di conoscere gli elementi alla base delle decisioni, di rilevare le preoccupazioni e gli eventuali dubbi degli imprenditori su un tema così rilevante e così delicato per i soggetti coinvolti ma più in generale per il sistema d'impresa nel suo complesso. Da un lato, ogni imprenditore auspica che l'impresa che ha contribuito a creare o che ha condotto per tanti anni duri nel tempo e non cessi la sua attività. Dall'altro, è evidente che quando un'azienda sana chiude i battenti perché non si riesce a sostituire il suo titolare, questo rappresenta una perdita secca per il territorio che la ospita, per la comunità locale, per la nebulosa di clienti e di fornitori che le ruota attorno.

## Considerazione di sintesi

### *La trasmissione d'impresa*

I dati riportati in questo lavoro, sia quelli estratti da fonti ufficiali che quelli che sono stati acquisiti attraverso questa specifica rilevazione, contribuiscono a connotare l'area di indagine con diversi elementi di preoccupazione. Elementi che dovranno essere oggetto di analisi puntuale per individuare soluzioni in grado di aumentare la consapevolezza dei rischi in essere sia dal punto di vista dei singoli soggetti che del sistema economico-produttivo nel suo complesso.

Una prima riflessione riguarda il generale processo di senilizzazione della base imprenditoriale italiana. Se è vero che i titolari di impresa con più di 50 anni di età rappresentano oggi il 54,8% del "parco imprenditoriale" nazionale e se addirittura gli ultrasettantenni rappresentano il 10% dell'imprenditoria italiana, è evidente che la quota di aziende che dovranno affrontare a breve il problema del "passaggio di testimone" è molto elevata e destinata a crescere nel tempo.

Il corollario di tutto ciò è la necessità di creare le condizioni - soggettive e di sistema - affinché questa fase sia affrontata nella maggior parte possibile dei casi in maniera efficiente ed efficace.

La periodica cessazione di un certo numero di attività imprenditoriali è un fatto fisiologico, compensato dalle aperture di nuove iniziative. E' invece una perdita secca la liquidazione di un'impresa sana che opera nel mercato con buone prospettive. Se questo avviene a seguito della impossibilità del suo titolare di continuare a svolgere il suo ruolo, qualcosa non ha funzionato in materia di successione o più genericamente di trasmissione d'impresa. E' certamente una perdita per i familiari dell'imprenditore e per gli eventuali dipendenti, è una perdita per il sistema produttivo nel suo complesso, ma lo è in modo particolare per l'economia del territorio di insediamento dell'impresa. Questo vale in modo particolare per le aree marginali del Paese, dove ogni piccola azienda di produzione o di servizio rappresenta un presidio territoriale e un baluardo di coesione sociale.

Nel caso specifico delle aziende a carattere artigiano, che rappresentano l'oggetto precipuo di questo studio, ogni chiusura rappresenta la perdita di un know-how difficilissimo da rimpiazzare. Si tratta infatti, nella gran parte dei casi, di "saperi" basati sull'accumulo di esperienza, solitamente veicolati nel tempo per linea diretta, dall'imprenditore fino all'ultimo dei suoi collaboratori. Saperi e valori, dunque, che rischiano di estinguersi insieme all'impresa che ne era depositaria.

L'importanza di una corretta attenzione alla trasmissione d'impresa è attestata anche da un semplice riscontro di quella che è la realtà fattuale per quanto concerne l'accesso ai ruoli imprenditoriali. L'indagine realizzata, a questo riguardo, ci mostra che una quota non secondaria degli imprenditori intervistati (il 48,8%), non ha fondato l'impresa che guida attualmente, ma l'ha rilevata dal vecchio titolare per successione e o acquisendola sul mercato. Naturalmente si tratta di un valore medio che tende a scendere nel caso di ditte individuali (31,6%), di imprese di servizio

(40,6%) o di aziende di dimensione micro (meno di 5 addetti complessivi) (42,6%). In ogni caso questi dati ribadiscono ancora una volta l'importanza di una buona "fluidità" nei passaggi di mano.

Due elementi che emergono in maniera nitida dai dati dell'indagine attestano le criticità che caratterizzano l'approccio della maggior parte dei piccoli imprenditori al tema di in oggetto:

- il primo riguarda la prevalenza dei fattori emotivi rispetto alle scelte improntate ad elementi di concretezza e razionalità;
- il secondo si appunta sulla scarsa attenzione per i tempi lunghi che il processo di transizione inevitabilmente richiede.

Sul primo fronte si rileva che la gran parte degli imprenditori ultracinquantenni (l'89,1%) esprimono il forte desiderio che la loro impresa possa avere un futuro anche quando smetteranno di occuparsene. Purtroppo questa percentuale scende al 51,7% depurando il dato da tutti coloro che ritengono di non poter far nulla di concreto al riguardo, considerandolo un ambito che non dipende dalle azioni concrete che possono intraprendere. In pratica, tendono a derubricare la questione come una sorta di desiderio implicito, qualcosa che è riconducibile all'affezione per la loro "creatura", più che ad una concreta e legittima ambizione da perseguire attraverso atti intenzionali ben precisi (e finanche onerosi). A ciò occorre aggiungere che la quota dei titolari intenzionati ad attivarsi concretamente scende al 41,6% considerando le sole micro-imprese (sotto i 5 addetti).

In merito al secondo punto, desta certamente preoccupazione la presa d'atto del diffuso "atteggiamento attendista" che sembra caratterizzare la maggior parte degli intervistati. Infatti, il 63,1% degli imprenditori (e si arriva al 68,4% tra coloro che conducono micro-imprese) dichiarano che si occuperanno della trasmissione d'impresa "solo quando arriverà il momento di farsi da parte".

Purtroppo sappiamo per certo che quando quel momento arriverà sarà molto probabilmente troppo tardi per gestire il processo nel migliore dei modi. La successione verso un figlio o verso un altro familiare, così come l'eventuale vendita dell'impresa o di una parte delle sue quote vanno infatti preparate per tempo con gli strumenti adeguati, agendo su differenti fronti attraverso le giuste consulenze.

L'orientamento prevalente sembra dunque quello volto a considerare il passaggio di testimone come una sorta di "evento" (peraltro mai realmente e seriamente schedato) piuttosto che un processo da avviare e gestire con accortezza. Tra l'altro, anche nei casi in cui una trasmissione per così dire "evenemenziale" (ovverossia costruita all'impronta e senza la necessaria preparazione) dovesse andare a buon fine, si sarebbe comunque rinunciato a considerare il passaggio come una fase creativa, foriera non solo di problemi, ma anche di opportunità da cogliere al momento giusto. Al riguardo e a titolo di esempio il pensiero può andare al caso di un figlio che segue studi idonei e che viene inserito progressivamente in azienda apportando nuovo know-how o comunque soluzioni in grado di generare innovazione utile per la crescita o il consolidamento dell'impresa.

Per quanto riguarda gli imprenditori che dichiarano di aver in qualche modo cominciato ad affrontare la questione (il 36,9% del totale), si rileva che hanno avviato una interlocuzione in prevalenza con i loro familiari (86,9%), con i loro commercialisti (73,2%) e con i loro soci (60,3%). Per contro, solo un terzo del totale ha informato i propri dipendenti (bisogna comunque considerare che una quota delle imprese coinvolte nell'indagine sono ditte individuali prive di dipendenti). Infine, alcuni imprenditori (il 27,2%) dichiarano di essersi anche mossi sul mercato, cercando di individuare soggetti interessati a rilevare l'azienda.

Parlare di trasmissione d'impresa, considerato il prevalente "carattere familiare" delle micro e piccole imprese, equivale nella gran parte dei casi a parlare di "successione". I dati raccolti ci mostrano che è proprio questa l'ambizione di gran lunga più coltivata (il 31,2% degli intervistati). Molto elevata anche la quota di coloro che non hanno sviluppato un'idea precisa al riguardo (25,2%), peraltro in perfetta concordanza con la scarsa attitudine ad intervenire preventivamente attraverso la costruzione di una qualsivoglia strategia. Infine, le ipotesi di possibili vendite a soggetti esterni all'azienda o a soci e dipendenti vengono considerate le prime opzioni rispettivamente dal 18,2% e 10,7% degli imprenditori.

Al di là delle ambizioni e dei desideri, alcuni elementi molto concreti condizionano le scelte. In primo luogo, per il 16,7% degli imprenditori intervistati la questione di una "successione per via dinastica" non si può porre per semplici ragioni "strutturali", non avendo figli. Nel 24,4% dei casi i figli degli imprenditori lavorano già nelle aziende di famiglia e sono per così dire "in rampa di lancio" per la successione. Per contro, il 35,7% degli intervistati asserisce che non esiste alcuna possibilità di successione perché i figli non hanno sviluppato alcun interesse nei riguardi dell'azienda di famiglia. Infine, esiste un'area grigia di sostanziale incertezza rappresentata da coloro (il 14,8% del totale) che non sono al momento in grado di capire se i loro figli – presumibilmente perché ancora troppo giovani – saranno in futuro interessati all'attività dell'azienda di famiglia.

A tutto ciò occorre aggiungere che la presenza di un'azienda familiare non sembra di per sé un elemento in grado di orientare le scelte scolastiche dei figli in vista di una possibile successione. Gli imprenditori che dichiarano che questa strategia è stata adottata sono solo il 15,8% del totale. Tutti gli altri, al netto di coloro che non hanno figli, dichiarano scelte scolastiche dei figli del tutto sganciate dalla possibilità/opportunità di dotarsi di competenze utili per subentrare alla guida dell'azienda di famiglia (67,5%).

### ***L'orientamento previdenziale***

Il secondo ambito di indagine - peraltro fortemente intrecciato con il tema della successione d'impresa - riguarda l'orientamento previdenziale degli imprenditori ultracinquantenni. Una prima riflessione, al riguardo, non può non vertere sulla questione delle informazioni in materia pensionistica di cui gli imprenditori dispongono. L'indagine evidenzia, in prima istanza, che più di un quarto degli imprenditori (il 25,5%) si dichiarano "poco o per nulla informati". A ciò si deve

aggiungere che solo il 10,9% del totale dichiara una piena consapevolezza di ciò che lo aspetta sia per quanto concerne la tempistica per l'accesso al diritto pensionistico che relativamente all'entità dell'assegno mensile che riceveranno.

Tra coloro che in qualche modo si sono attivati per conoscere il loro "destino pensionistico" emerge con chiarezza il ruolo importante dei patronati: sono circa la metà del totale gli imprenditori che hanno fatto ricorso, e la percentuale raggiunge il 57,4 tra coloro che conducono un'azienda artigiana. Un ruolo residuale rivestono invece tutti gli altri canali, dal portale Inps alle altre figure consulenziali.

In generale gli imprenditori che hanno assunto informazioni non sono contenti di quanto gli aspetta: il 53,2% ritiene del totale ritiene penalizzante la data prevista per pensionamento, e addirittura il 72,7% si ritiene "profondamente deluso" dall'importo dell'assegno che riceverà. Da notare che tutto ciò tende ad amplificarsi considerando la sola platea degli imprenditori più "giovani", ossia quelli collocati nella fascia d'età tra 50 e 60 anni.

Nonostante l'elevato livello di insoddisfazione, non si registra una consistente adesione a schemi di previdenza integrativa. Solo il 36,8% degli imprenditori, infatti, si sono mossi in questa direzione. Da notare che tale percentuale si abbassa ulteriormente considerando le realtà d'impresa meno strutturate (le ditte individuali e le imprese fino a 5 addetti). Le motivazioni, al riguardo, sono tante: innanzitutto il 26,8% degli intervistati semplicemente "non ci ha mai pensato"; analoga percentuale si ritrova tra chi non dispone di un flusso di risparmio adeguato. Quest'ultimo dato cresce fino al 36,6% considerando, ancora una volta, gli imprenditori di età compresa tra 50 e 60 anni. Su un diverso piano occorre considerare quel 21,5% di imprenditori che non hanno mai valutato la cosa perché ritengono di poter cedere in futuro la loro azienda ricavandone le risorse necessarie per integrare l'assegno pensionistico.

La lettura congiunta di questi dati autorizza a ritenere per i piccoli imprenditori intervistati la questione previdenziale sia un tema importante ma non decisivo. Perlomeno non come in passato e non come per altre categorie di lavoratori.

*"Mio padre in fondo aveva anche ragione a dir che la pensione è davvero importante"* cantava Francesco Guccini nell'Avvelenata, scritta nel 1976. Ma all'epoca la società italiana era fortemente incastonata in modelli di welfare pubblico a forte pervasività. Inoltre, quel ragionamento aveva senso (e in buona parte continua ad averlo) nell'universo del lavoro dipendente, dove il pensionamento corrisponde ad una vera e propria "torsione" nella vita quotidiana dei lavoratori. Con riferimento ai piccoli imprenditori le cose funzionano diversamente e i dati di indagine ne offrono una limpida evidenza: in primo luogo raggiunge il 38,8% del totale la quota di coloro che - una volta raggiunta la pensione - sono intenzionati a non cambiare assolutamente nulla della propria vita. In pratica, continueranno a lavorare esattamente come prima (e a questi occorre aggiungere

un ulteriore 4,1% di imprenditori che addirittura non andranno in pensione pur raggiungendo i requisiti richiesti).

Bisogna poi considerare coloro che sono intenzionati a cedere l'azienda (ad un figlio o ad altro familiare o parente) pensando comunque di mantenere un ruolo attivo al suo interno (15,7%). Si tratta di soggetti che assolutamente non rinunciano al mantenimento di una vita attiva sul fronte lavorativo, per a fronte di una parziale "dismissione" delle responsabilità gestionali. Quest'ultima considerazione ci porta a ritenere, in buona sintesi, che ben più della metà degli attuali piccoli imprenditori (il 58,6%) sono intenzionati a non smettere affatto di lavorare una volta in pensione. Il dato potrebbe essere addirittura sottostimato considerando che una parte di coloro che dichiarano di non essersi ancora posti il problema (il 20,5% del totale), potrebbero scegliere di proseguire l'attività.

A questo punto è già evidente che la quota del "disimpegno" rappresentata da coloro che per le ragioni più varie "getteranno la spugna", è piuttosto contenuta. Il 7,4% cesserà semplicemente l'attività d'impresa, il 6,1% cederà l'attività ad un familiare rinunciando a qualsivoglia ruolo in azienda. Solo il 7,4% andrebbe in pensione prima del tempo a fronte di un lavoro considerato usurante.

### **Quali possibilità e quali ambiti di intervento?**

Una buona trasmissibilità delle imprese, sia nella fattispecie della successione verso un familiare che nella vendita a terzi, corrisponde certamente a soddisfacimento di interessi plurimi. Questo vale tanto sul fronte economico-produttivo che sul piano sociale. Ogni impresa attiva, infatti, raccoglie intorno a sé ed alla sua attività una nebulosa di *stakeholders*: il singolo titolare e i suoi soci, i familiari, i dipendenti, i clienti, i fornitori, gli intermediari, i consulenti, i finanziatori, il territorio di insediamento nel suo complesso.

Affinché ciò si realizzi sono però necessarie alcune condizioni di base e il dispiegarsi di alcuni processi che chiamano in causa molteplici ambiti di intervento:

- Il primo ambito attiene alla dimensione percettiva individuale dei singoli imprenditori. L'indagine realizzata dimostra che, pur a fronte di un diffusissimo attaccamento alle loro aziende e di un generico interesse alla loro proiezione nel futuro, pochi sono i titolari d'impresa che si attivano concretamente e al momento giusto per porre le basi per una "trasmissione intenzionale". Questo si traduce, in molti casi, in una "trasmissione subita", a volte addirittura in emergenza. Il piano su cui intervenire, evidentemente, è quello di una crescita di consapevolezza, che deve svilupparsi in almeno quattro differenti accezioni: 1) innanzitutto la trasmissione d'impresa non può essere percepita come un evento da gestire all'impronta, ma piuttosto come un processo caratterizzato da diverse fasi; 2) non è neppure un passaggio di tipo burocratico dove l'attenzione si appunta esclusivamente sulla riduzione della complessità; 3) è un processo che deve attivare relazioni interne ed esterne all'impresa 4) richiede l'individuazione degli obiettivi di base e l'adozione di una conseguente strategia

per il loro perseguimento. Per un rafforzamento dell'*awareness* imprenditoriale sui punti elencati si può immaginare uno spazio di intervento molto ampio per i soggetti della rappresentanza d'impresa. Uno spazio che certamente può in seguito sfociare in un vero e proprio ruolo consulenziale.

- Il secondo ambito ha a che vedere con l'appeal occupazionale che esercitano oggi le micro e piccole imprese, in particolare quelle a carattere artigiano. Se il ritiro di un titolare coincide con la cessazione di un'attività sana, in grado di fare fatturato e di produrre reddito, è evidente che esiste un problema di mancanza di interesse nel subentro. Un problema di domanda, dunque. E' un tema complesso e ampiamente dibattuto, che chiama in causa la scuola, la formazione, l'informazione e la comunicazione. La cultura del lavoro è in rapida evoluzione e i giovani devono ricevere i giusti messaggi per indirizzare sensatamente i loro sforzi. Messaggi che non possono trascurare che l'Italia è sempre stato uno dei paesi europei con elevata propensione imprenditoriale e che dalla dimensione del micro opificio e dell'artigianalità delle produzioni nascono quelle produzioni di qualità che il mondo ci invidia. Ovviamente su questo tema un contributo decisivo deve venire dall'azione di governo sia a livello centrale che regionale, non solo sul fronte della comunicazione ma della definizione di concrete opportunità per ciò che concerne il riconoscimento del ruolo delle micro e piccole imprese nella trasmissione dei saperi, e nella promozione di diversi modelli di "staffetta generazionale".
- Anche sul fronte della previdenza è possibile immaginare alcune forme di intervento. Sappiamo, come ampiamente dimostrato dall'indagine, che gli imprenditori sperimentano un sostanziale disaccoppiamento tra il momento del pensionamento e l'abbandono della vita attiva. Molti di loro, infatti, continuano a condurre l'azienda. Però sappiamo anche che il momento del pensionamento è una fase di quasi inevitabile confronto con soggetti esterni, in particolare con i patronati. Una fase della quale sarebbe bene approfittare per generare una riflessione attenta sulle scelte strategiche per quanto concerne la proiezione futura dell'azienda stessa. Si tratterebbe, in sostanza, di creare un "alone consulenziale" attorno ai tecnicismi che riguardano l'ingresso nel regime pensionistico.
- Un altro attore che può svolgere un ruolo significativo nel determinare trasmissioni d'impresa di successo è certamente il sistema del credito. A questo riguardo, considerando che i rischi connessi al sostegno finanziario di un'impresa esistente sono sicuramente inferiori rispetto al finanziamento di un'idea imprenditoriale ancora tutta da realizzare, sarebbe importante immaginare meccanismi di finanziamento agevolati per chi intende rilevare un'impresa a qualsiasi titolo. Meccanismi di questo tipo potrebbero applicarsi in casi specifici, ad esempio quando sono i dipendenti stessi dell'azienda a rilevare le quote e a subentrare nella conduzione, oppure quando la successione per via dinastica riguarda soggetti da tempo inseriti nell'azienda di famiglia.



- In ultimo, una considerazione sul sistema fiscale a cui sono soggette oggi le successioni e le vendite di imprese. Sappiamo che i passaggi generazionali sono esenti dall'imposta di successione e di donazione. Il legislatore infatti, - a partire D.Lgs. n. 346/1990 - ha colto la necessità di favorire il passaggio generazionale delle aziende di famiglia per garantire la continuità nel business di riferimento. Il trasferimento può avvenire *mortis causa* o *inter vivos*. I beneficiari del trasferimento, però, devono proseguire l'attività d'impresa o mantenere il controllo della società per un periodo non inferiore a cinque anni dalla data del trasferimento. Con una ratio simile andrebbero sostenute le acquisizioni e i subentri da parte di terzi. Meccanismi incentivanti potrebbero inoltre essere individuati nella detrazione delle spese consulenziali per gli acquisti andati a buon fine.

## 1. Il contesto generale nel quale si inserisce il tema della trasmissione d'impresa

### 1.1. La senilizzazione della base imprenditoriale italiana

La popolazione italiana è da tempo interessata da un profondo processo di senilizzazione. Le persone ultrasessantacinquenni hanno superato i 14 milioni di unità e rappresentano il 23,8% della popolazione residente, ossia quasi un quarto del totale. L'indice di invecchiamento, che misura il rapporto tra anziani (da 65 anni in poi) e giovani (fino ai 14 anni) si attesta oggi sul 187,9%. Questo significa che vivono sul territorio nazionale circa 188 anziani ogni 100 giovani. Per comprendere la forza del fenomeno, basti considerare che vent'anni fa, nel 2001, l'indice si attestava sul valore di 131,4%.

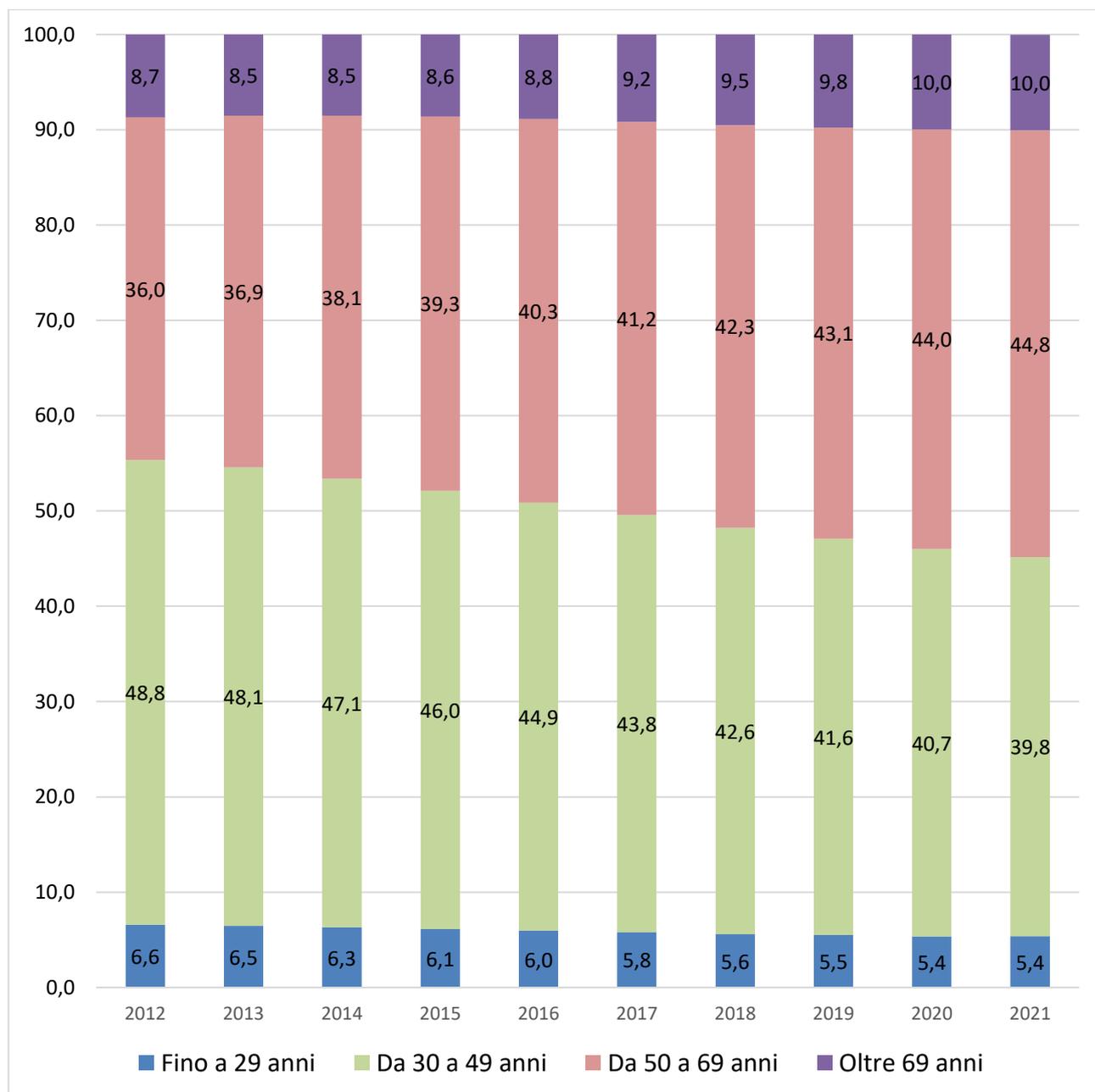
E' noto a tutti che questa deriva demografica, peraltro tra le più marcate al mondo, presenta un impatto molto significativo su tutti i sottosistemi socio-economici: sulla previdenza e sulla sanità, innanzitutto, ma anche sul funzionamento del welfare e del mercato del lavoro in senso generale.

Ai fini di questo studio, tuttavia, è interessante considerare la transizione demografica per quanto concerne il sistema imprenditoriale, anch'esso interessato da una progressiva senilizzazione con una serie di impatti di non poco conto sulla nostra struttura produttiva e sulla sua competitività.

Certamente - come è agevole dimostrare – oggi gli imprenditori italiani presentano un'età media molto più avanzata rispetto al recente passato. Nell'ultimo decennio si osserva un cambiamento profondo nelle caratteristiche anagrafiche di chi compone le fila dell'imprenditoria italiana. Per coglierne la rapida evoluzione si consideri che nel 2012 i titolari di imprese attive con più di 50 anni di età erano il 44,7% del totale e che gli ultrasessantenni si attestavano all'8,7%. Nel 2022, dopo solo 10 anni, i primi costituiscono il 54,8% del "tessuto imprenditoriale" nazionale, mentre gli ultrasessantenni si attestano al 10% del totale (fig.1). Guardando all'insieme di titolari e soci di imprese, il processo di senilizzazione appare ancora più marcato, come si può osservare dalla tabella1.

All'invecchiamento della popolazione, tuttavia, si può attribuire solo una quota di questa fenomenologia che chiameremo "effetto demografico puro". Altri fattori che giocano un ruolo rilevante sono individuabili nella nati-mortalità delle imprese e nei processi di trasmissione d'impresa, sia per via generazionale che per altre vie. In altre parole, si può affermare nella senilizzazione delle figure imprenditoriali giocano elementi "oggettivi" assieme a fattori di natura "soggettiva". In ogni caso, guardando ai dati, si può agevolmente cogliere che già oggi circa mezzo milione di titolari d'impresa si trovano nelle condizioni di doversi rapidamente organizzare per "passare la mano", e che ulteriori 1,8 milioni dovranno pensare di farlo nei prossimi 10-20 anni.

**Fig. 1 - Titolari delle imprese attive per classe di età, 2012-2021 (val. %)**



Fonte: elaborazioni Area Studi CNA su dati Movimprese

**Tab. 1 - Titolari e soci delle imprese attive per classe di età, 2012-2021 (v.a. e val. %)**

Anni	Fino a 29 anni		Da 30 a 49 anni		Da 50 a 69 anni		Oltre 69 anni		Totale (*)	
	v.a.	val. %	v.a.	val. %	v.a.	val. %	v.a.	val. %	v.a.	val. %
<b>Titolari</b>										
<b>2012</b>	214.477	6,6	1.588.728	48,8	1.171.774	36,0	282.754	8,7	3.258.220	100,0
<b>2013</b>	207.111	6,5	1.543.072	48,1	1.183.394	36,9	272.977	8,5	3.207.006	100,0
<b>2014</b>	199.559	6,3	1.487.943	47,1	1.203.363	38,1	268.756	8,5	3.160.054	100,0
<b>2015</b>	192.567	6,1	1.443.196	46,0	1.232.386	39,3	269.639	8,6	3.138.217	100,0
<b>2016</b>	186.589	6,0	1.399.916	44,9	1.255.789	40,3	275.873	8,8	3.118.592	100,0
<b>2017</b>	180.012	5,8	1.354.564	43,8	1.276.540	41,2	283.392	9,2	3.094.930	100,0
<b>2018</b>	171.388	5,6	1.305.377	42,6	1.294.108	42,3	290.906	9,5	3.062.199	100,0
<b>2019</b>	166.599	5,5	1.259.366	41,6	1.306.851	43,1	295.950	9,8	3.029.186	100,0
<b>2020</b>	161.276	5,4	1.224.193	40,7	1.325.401	44,0	299.654	10,0	3.010.984	100,0
<b>2021</b>	161.785	5,4	1.191.510	39,8	1.342.035	44,8	300.689	10,0	2.996.544	100,0
<b>Soci</b>										
<b>2012</b>	77.611	6,9	498.288	44,4	425.010	37,8	121.441	10,8	1.123.285	100,0
<b>2013</b>	73.412	6,7	473.722	43,0	427.334	38,8	126.217	11,5	1.101.583	100,0
<b>2014</b>	69.112	6,4	445.196	41,3	431.603	40,1	130.315	12,1	1.077.083	100,0
<b>2015</b>	64.931	6,2	418.251	39,7	435.641	41,3	134.083	12,7	1.053.749	100,0
<b>2016</b>	61.605	6,0	391.902	38,0	435.172	42,2	140.633	13,7	1.030.135	100,0
<b>2017</b>	58.744	5,8	368.228	36,5	434.838	43,1	146.259	14,5	1.008.863	100,0
<b>2018</b>	55.578	5,6	345.763	35,0	433.737	43,9	151.803	15,4	987.668	100,0
<b>2019</b>	52.569	5,5	321.528	33,4	430.873	44,8	155.812	16,2	961.552	100,0
<b>2020</b>	49.551	5,2	301.900	32,0	429.924	45,6	160.396	17,0	942.538	100,0
<b>2021</b>	47.746	5,2	285.175	30,8	429.687	46,4	162.594	17,6	925.974	100,0

Fonte: elaborazioni Area Studi CNA su dati Movimprese

## 1.2. Il trend declinante delle imprese artigiane negli anni duemila

Un secondo elemento di contesto che rende imprescindibile e urgente un'analisi attenta del fenomeno della trasmissione d'impresa è relativo alla contrazione delle imprese artigiane che ha caratterizzato gli ultimi 15 anni. Nel 2022 il sistema produttivo dell'artigianato ha perso 13.803 imprese rispetto all'anno precedente, ma questo dato si inserisce in un trend negativo di lungo periodo iniziato nel 2008. Prima di allora lo stato di salute dell'artigianato, misurato *ceteris paribus* dalla dinamica del numero di imprese, risultava nel complesso soddisfacente. Tra il 2000 (primo anno in cui InfoCamere-Movimprese pubblicava dati su questa parte del sistema produttivo) e il 2008 il numero di imprese artigiane era infatti cresciuto ininterrottamente (+101.167 unità), con una variazione percentuale cumulata del +7,2%, anche se ad un ritmo decisamente più contenuto

di quello riferito alla totalità delle imprese, aumentate nello stesso periodo di 1.464.674 unità (+31,6%).

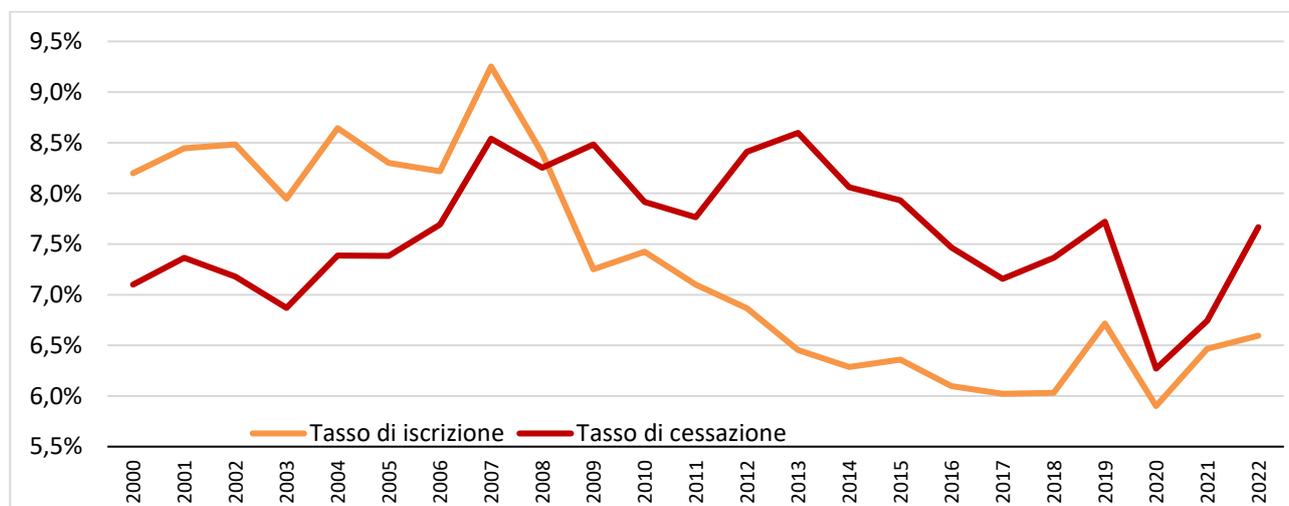
Successivamente, tra il 2008 e il 2022, lo stock di imprese artigiane si è ridotto di ben 222.497 unità (-14,9%). Si tratta di una contrazione significativa (in media, nei 14 anni considerati, l'artigianato ha perso 44 imprese al giorno) la cui portata deve essere valutata considerando che nello stesso periodo il numero delle imprese non artigiane ha continuato ad aumentare (+3,0%).

La riduzione del numero delle imprese artigiane ha avuto luogo in un periodo nel quale l'Italia ha sperimentato tre episodi recessivi epocali: la crisi del commercio internazionale (2008-2009, Pil -6,2%), la crisi dei debiti sovrani (2012-2013, Pil -4,8%) e la crisi del Covid-19 (2020, Pil -9%). Il restringimento del perimetro della base produttiva artigiana è stato determinato sicuramente dalle tre recessioni che hanno colpito in maniera severa soprattutto i settori in cui esse si trovano ad operare in maniera prevalente.

Accanto a tutto ciò, e considerando che la dinamica d'impresa complessiva è risultata positiva negli intervalli temporali considerati, bisogna ipotizzare una progressiva "caduta di appeal" del carattere artigiano d'impresa presso i nuovi imprenditori. D'altra parte le definizioni e le disposizioni della Legge Quadro (la 443/1985) furono pensate e promulgate quasi quaranta anni fa, in un contesto molto differente da quello presente.

A rafforzare l'idea che la congiuntura economica avversa non sia il solo fattore a spiegare il declino dell'artigianato concorrono i dati in serie storica riguardanti le iscrizioni e le cessazioni delle imprese artigiane. Dalla figura 2 emerge infatti che a partire dal 2008 entrambe hanno avuto un andamento decrescente con le prime che hanno assunto sistematicamente valori più bassi delle seconde.

**Fig. 2 – Tassi di iscrizione e di cessazione delle imprese artigiane negli anni 2000**



Fonte: elaborazioni Area Studi CNA su dati Infocamere-Movimprese

Il trend decrescente delle iscrizioni nel periodo 2008-2022 è un dato significativo che, in qualche maniera, sembra segnalare una disaffezione sempre più accentuata nei confronti dell'artigianato. Nello stesso periodo il numero complessivo delle imprese italiane è aumentato, ma chi ha deciso di aprire un'impresa ha evidentemente scartato l'idea di assumere la forma artigiana pur avendone la possibilità.

### **1.3. La trasmissione d'impresa come fattore di mantenimento della imprenditoria artigiana**

Per tutte le ragioni fin qui riportate risulta evidente che una buona trasmissibilità delle imprese artigiane rappresenta un elemento necessitante per contenere il ridimensionamento dello stock imprenditoriale esistente.

La questione non si pone solo in chiave meramente numerica. Le micro e piccole imprese artigiane sono presenti in tutti i contesti socio-economici, sia nei territori affluenti e in crescita demografica che nei territori marginali e in contrazione. In quest'ultimo caso la loro presenza è decisiva per il mantenimento di un minimo di coesione sociale. Spesso la chiusura di un'impresa coincide con un arretramento irreversibile di un territorio: in alcuni casi ciò si manifesta con una contrazione improvvisa dell'offerta di lavoro (si pensi alla chiusura di un'azienda manifatturiera), in altri con la perdita di una funzione di servizio per i cittadini (vale per un'azienda di riparazioni meccaniche, per una pizzeria, finanche per un'attività di servizi per la persona). In entrambi i casi viene meno quello che a tutti gli effetti può essere considerato un "presidio territoriale", uno di quei tasselli del tessuto socio-economico locale che "fanno comunità" e che ne garantiscono la continuità nel tempo.

La perdita di un'azienda che non è riuscita a sopravvivere all'uscita di scena del suo titolare, nel caso delle imprese artigiane, determina un'ulteriore problematica di non poco conto. Si vengono infatti a perdere quei "saperi" che sono il tipico patrimonio del mondo dell'artigianato. Saperi in alcuni casi antichi e difficili da riprodurre partendo da zero. Saperi basati sul cumulo di esperienza e solitamente veicolati per linea diretta, dall'imprenditore ai suoi collaboratori, siano essi apprendisti o familiari che vengono progressivamente inseriti in azienda.

Bisogna poi considerare che le imprese artigiane, in particolare quelle di micro o piccola dimensione, sono in larghissima parte aziende familiari. Aziende, dunque, dove l'idea stessa di trasmissione d'impresa coincide con quella di successione per linea "dinastica". Naturalmente questo comporta un problema, sia perché non tutti gli imprenditori hanno dei figli, sia perché solo una quota di questi eventuali figli intende rilevare la conduzione dell'azienda di famiglia. A questo riguardo, si stima che in Italia solo il 30% delle imprese a conduzione familiare sopravviva al passaggio alla seconda generazione e che non più del 15%-20% di queste riesca a superare il passaggio alla terza generazione. A fronte di questi dati non stupisce che nel mondo d'impresa sia ben radicato un vecchio detto: "la prima generazione crea l'impresa, la seconda la sviluppa e la terza distrugge".



Ma se i figli non ci sono o se non hanno intenzione di subentrare nella guida dell'azienda dei loro genitori, andrebbe valutata per tempo una trasmissione di altra natura, basata sulla vendita dell'impresa. In questo caso i piccoli imprenditori e in particolare gli artigiani sono spesso impreparati e tendono a commettere errori come il fatto di muoversi solo quando realmente costretti, confondendo il valore degli asset aziendali con il prezzo di vendita atteso, finendo spesso per cercare di vendere l'azienda come se fosse un bene di tipo diverso, ad esempio un immobile. Molto spesso la decisione di attivare un supporto consulenziale arriva quando occorre operare in tempi ristretti, rischiando quindi di sbagliare il timing o peggio di non trovare un acquirente realmente interessato. Riassumendo, certamente una eventuale strategia di vendita va costruita nel tempo con attenzione a tutti gli aspetti, personali, familiari e aziendali; altrettanto certamente quando l'azienda viene collocata sul mercato deve essere venduta in tempi rapidi, pena il progressivo depauperamento del suo prezzo.

## 2. Come nascono le piccole imprese in Italia?

### 2.1. I canali di accesso ai ruoli imprenditoriali

Il tessuto imprenditoriale italiano è costituito da più di 5 milioni di imprese attive (dati Infocamere 2023). Nel 2022 circa 312.000 nuove imprese si sono registrate presso le Camere di Commercio. Questo significa che nel nostro Paese ogni giorno vedono la luce circa 850 imprese. In passato i numeri erano addirittura superiori: nel 2014, ad esempio, sono state avviate circa 410 mila imprese (più di 1100 imprese al giorno).

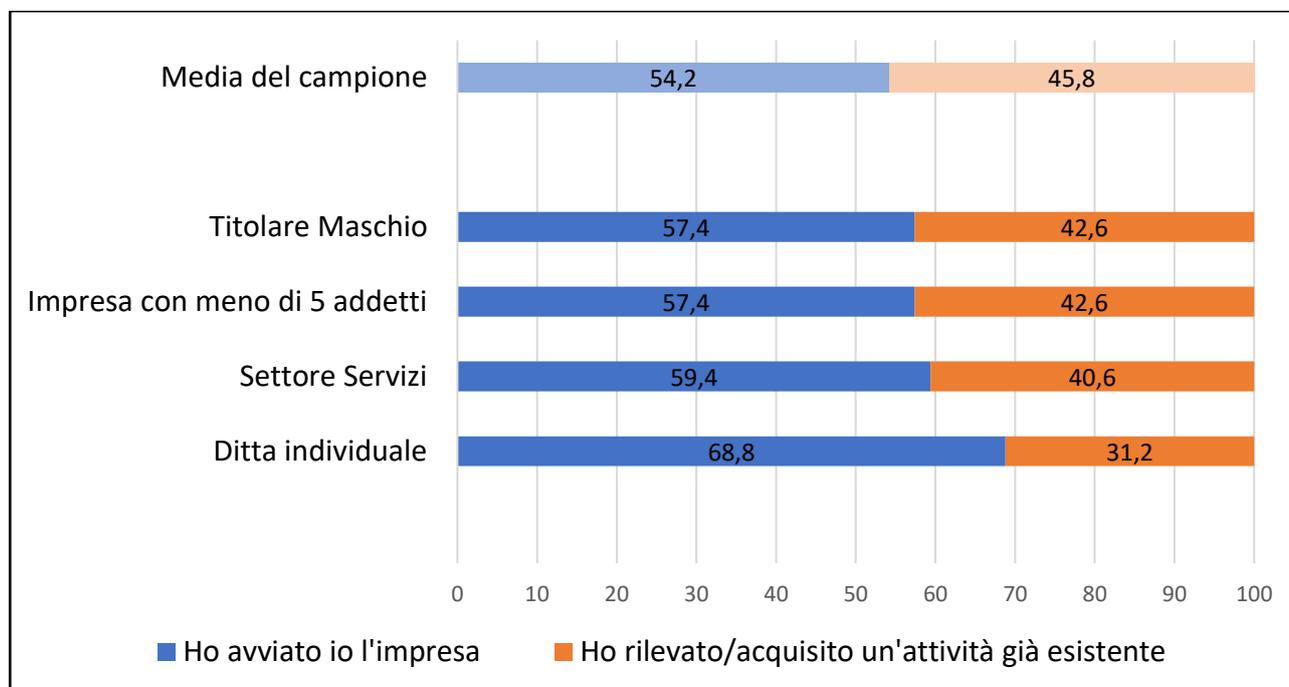
Una buona dinamica delle imprese è certamente importante, ma lo è altrettanto il mantenimento nel tempo di un saldo positivo tra iscrizioni e cancellazioni. Su questo elemento un ruolo di rilievo viene giocato dalla possibilità di dare continuità operativa alle imprese quando il titolare non è più in grado di occuparsene.

Per comprendere l'importanza di questo aspetto, è sufficiente considerare che quasi la metà dei titolari di piccole imprese hanno avuto accesso al ruolo imprenditoriale rilevando o acquistando un'impresa già iscritta e presente sul mercato. Questo vale in particolare per aziende di una certa dimensione, minimamente strutturate, soprattutto quelle che operano nei diversi comparti della manifattura.

Viceversa, nel caso delle aziende di servizio, nel 59,4% dei casi si accede al ruolo imprenditoriale provvedendo ad avviare dal nulla una nuova impresa. Quando l'azienda che viene avviata è una ditta individuale, la percentuale di nuove imprese cresce ulteriormente (68,8%).

Anche il sesso dell'imprenditore sembra avere una sua incidenza sulla modalità con cui si diventa imprenditori: tra i maschi, infatti, la quota di imprenditori che avviano l'impresa ex-novo è decisamente più elevata di quanto si registra tra le femmine (57,4% contro 42,6%) (fig.3).

**Fig. 3 - Modalità di accesso al ruolo imprenditoriale. Le variabili discriminanti (val.%)**



Fonte: indagine Area Studi CNA, 2023

## 2.2. Il peso delle motivazioni soggettive

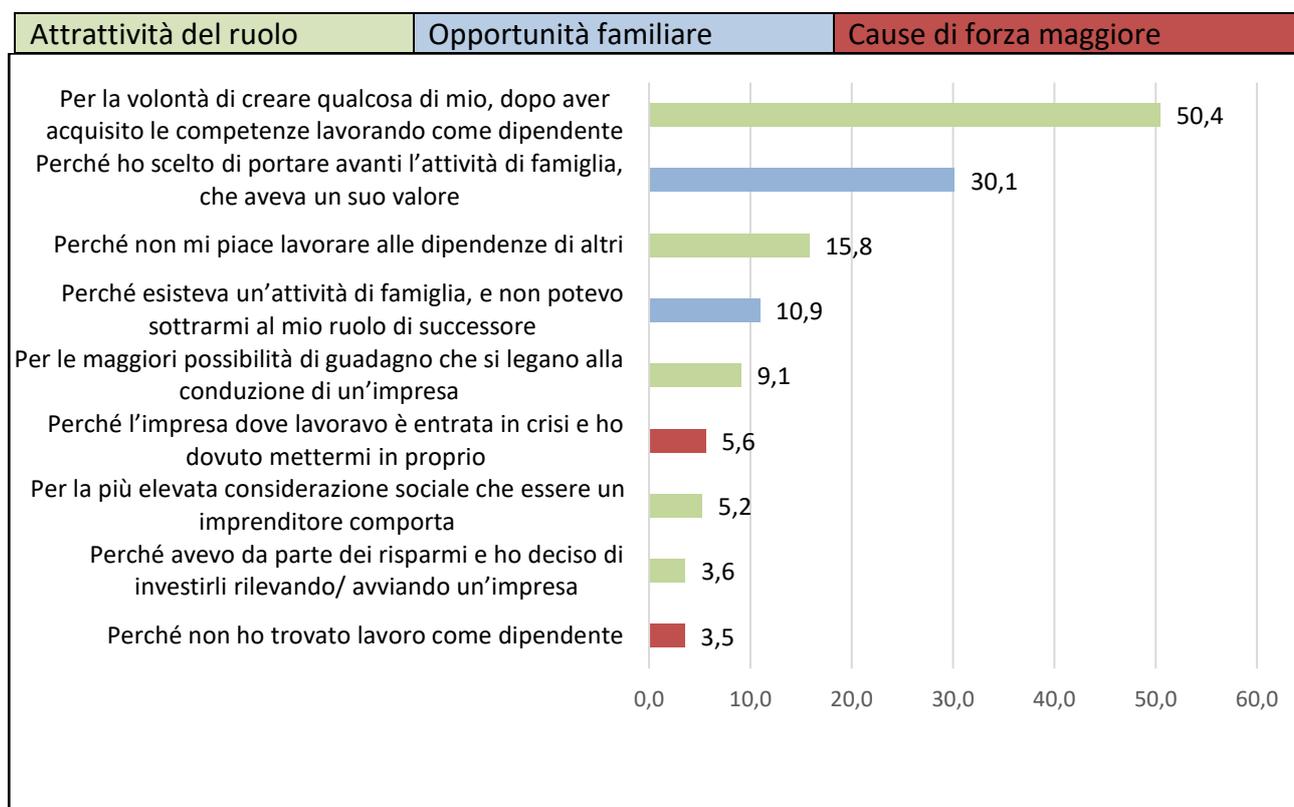
Al di là delle concrete forme di accesso, nel valutare le modalità attraverso le quali si diventa imprenditore assume interesse la motivazione individuale. Quest'ultima può essere ricondotta ad un desiderio soggettivo (un progetto, una spinta alla crescita economica e sociale, ecc.), al contesto socio-economico di appartenenza (ad esempio alla difficoltà di trovare un lavoro dipendente o alla perdita di un'occupazione), e alla presenza di opportunità concrete già in essere (ad esempio un'azienda di famiglia). Il primo fattore, quello che gioca un ruolo determinante e che raccoglie la maggior parte delle indicazioni è certamente la volontà di creare qualcosa di proprio, magari mettendo a frutto competenze maturate altrove. Al secondo posto si colloca però la scelta di portare avanti un'attività gestita da un familiare (fig.4).

A questo riguardo assume particolare interesse l'analisi dei dati in base alla tipologia aziendale. Nel caso di ditte individuali, ad esempio, il fattore "azienda di famiglia" ha rappresentato la motivazione decisiva per diventare imprenditori per una quota di intervistati non particolarmente elevata (24,2%). Un valore decisamente più alto si registra invece nel caso di società di persone (57,7%) o di società di capitali (47,2%).

Differenze molto significative si osservano anche nella scomposizione dei dati in base al macro-settore di appartenenza: se tra i servizi non si va oltre il 28,2%, nell'industria si arriva al 50,3%.

Anche l'elemento dimensionale sembra ricoprire un ruolo importante: in generale la presenza in famiglia di un'impresa con un numero di addetti superiore a 5 "stimola" la vocazione imprenditoriale in misura maggiore rispetto ad un'impresa più piccola, sia pure con un'incisività inferiore rispetto alle due variabili prima considerate (tab.2).

**Fig. 4 - Le ragioni prevalenti che conducono alla scelta di diventare titolare d'impresa (val.%) (\*)**



(\*) Il totale è superiore a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Area Studi CNA, 2023

**Tab.2 – Titolari d'impresa che hanno potuto beneficiare della presenza di un'azienda di famiglia. Analisi per forma giuridica, dimensione aziendale, settore di attività(val.%)**

Presenza di azienda familiare	Ditta			Settore di attività		Dimensione aziendale	
	individuale	Società di persone	Società di capitali	Fino a 5 addetti	Oltre 5 addetti	Industria	Servizi
Sì	24,2	57,7	47,2	37,4	48,2	50,3	28,2
No	75,8	42,3	52,8	62,6	51,8	49,7	71,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Area Studi CNA, 2023

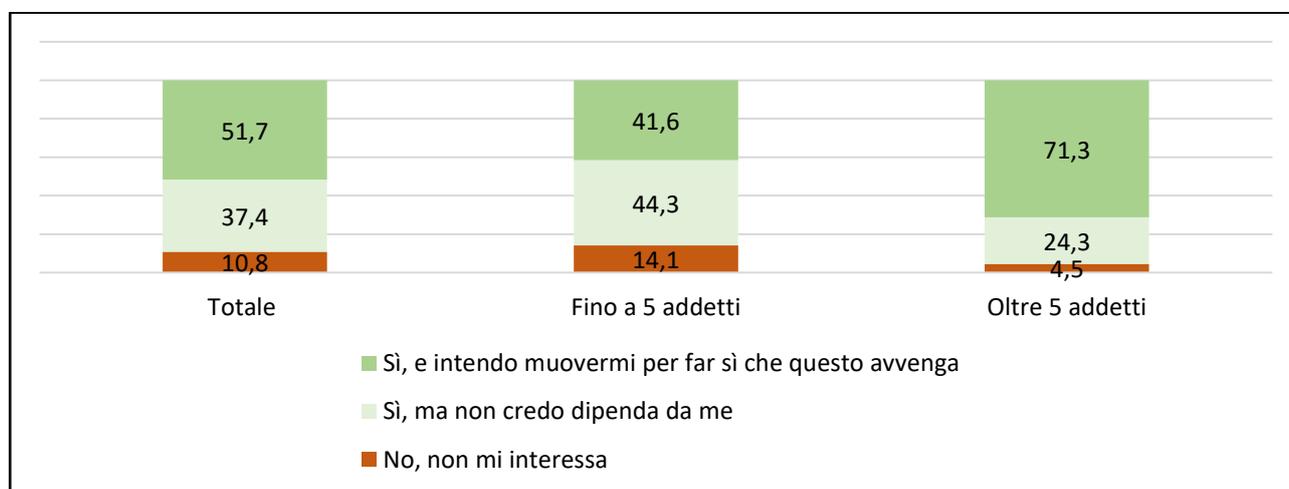
### 3. Il paradosso della trasmissione d'impresa: tutti la vogliono ma pochi si attivano per tempo

#### 3.1. L'identificazione con la propria impresa: un elemento a carattere ambivalente

Qualche anno fa uno studio realizzato da una famosa rivista di neuroscienze (*Human brain mapping*) ha accertato che gli imprenditori sviluppano, nei confronti delle loro aziende, un attaccamento molto simile a quello dei genitori per i figli. Anche se dal punto di vista dello sviluppo del business non è certo che questo coinvolgimento emotivo sia sempre proficuo, non stupisce che le sorti della propria "creatura" stiano particolarmente a cuore di chi l'ha fatta nascere o l'ha guidata con passione per tanti anni.

L'indagine realizzata da CNA conferma ampiamente l'esistenza di questa forma di affezione e attesta che sono molto pochi gli imprenditori ultracinquantenni del tutto disinteressati a quello che sarà il futuro della loro azienda quando smetteranno di occuparsene personalmente (complessivamente non si va oltre 10,8% del totale). Per contro, il 51,7% dei titolari intervistati desidererebbero che la loro impresa avesse un futuro e dichiarano che si stanno attivamente impegnando al riguardo. Infine, il 37,4% esprime analogo desiderio per ammettendo di poter far poco per far sì che ciò si realizzi. E' interessante inoltre osservare che la percentuale di imprenditori "interessati e attivi" è decisamente più alta della media (si arriva al 71,3%) nel segmento delle imprese più grandi (quelle che nel campione dichiarano più di 5 addetti) (fig.5).

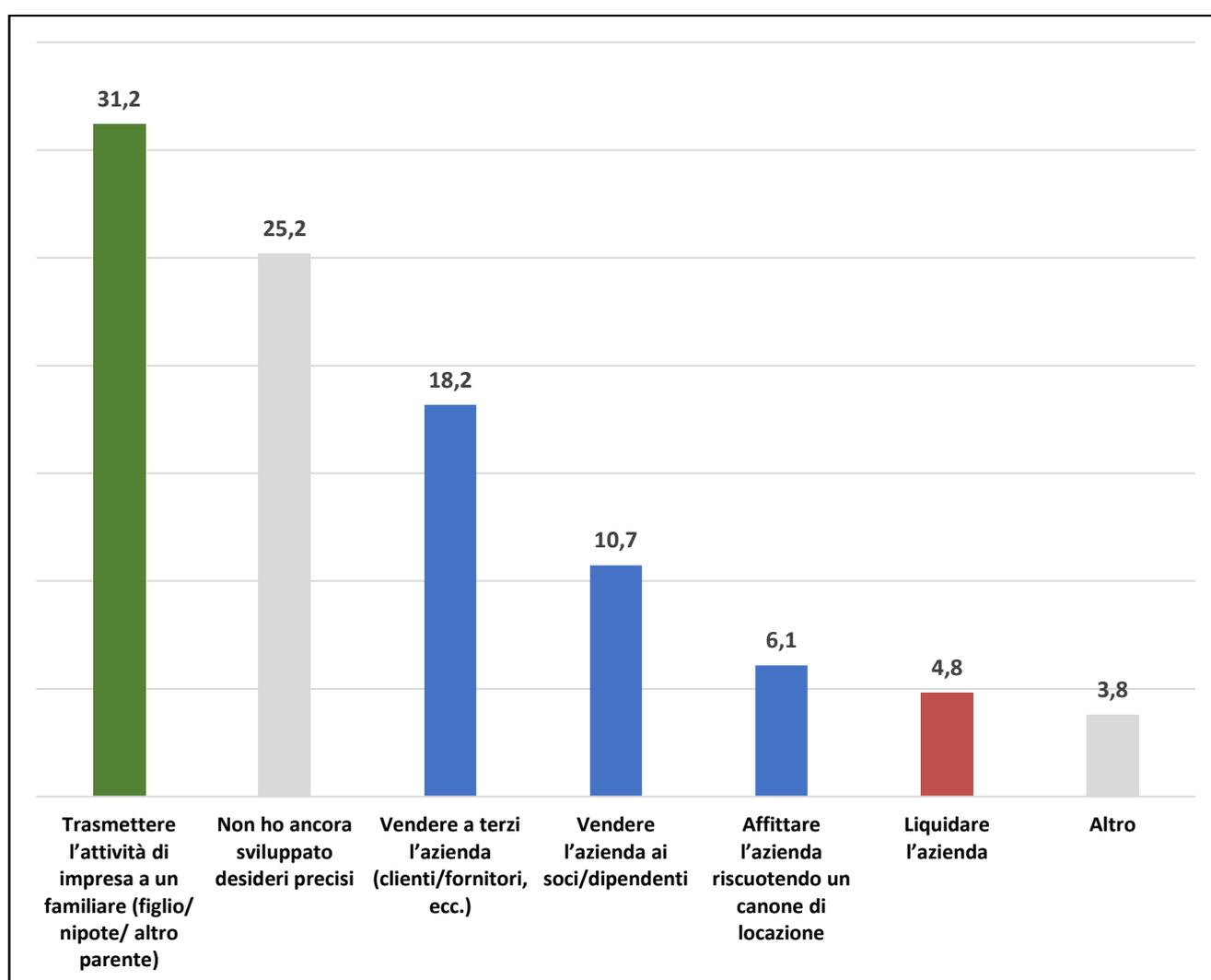
**Fig. 5 – Imprenditori interessati al fatto che la loro impresa possa avere un futuro anche quando smetteranno di occuparsene - Analisi per numero di addetti (val.%)**



### 3.2. Il ruolo dominante della trasmissione per via ereditaria

Al di là di una generica continuità nel tempo, cosa auspicano in dettaglio gli imprenditori per il futuro della loro impresa? La maggior parte auspica che si realizzi una trasmissione generazionale nei confronti di un figlio o di un altro parente (31,2%). Al secondo posto (25,2% del totale), si collocano coloro che al momento non hanno sviluppato alcun desiderio preciso. Da segnalare che tra i titolari di ditte individuali questa percentuale raggiunge il 30%. Ci sono poi tutti coloro che hanno in animo di vendere l'azienda: il 18,2% a clienti o fornitori, il 10,7% a soci o dipendenti, il 6,1% vorrebbe concederla in affitto. Solo il 4,8% pensa di metterla in liquidazione (fig.6).

**Fig.6 – I principali desideri degli imprenditori in merito al futuro delle loro imprese (val.%)**



Fonte: indagine Area Studi CNA, 2023

### 3.3. La (pericolosa) attitudine a procrastinare le scelte

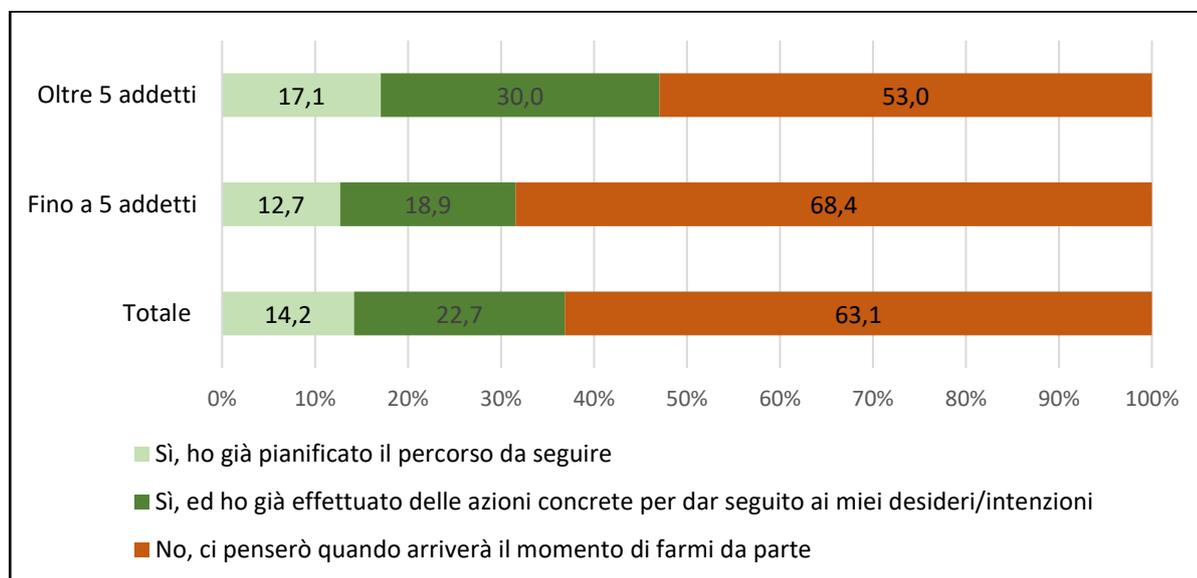
Nella conduzione di un'impresa il fatto prendersi il "giusto tempo" e di non decidere "nella fretta" può limitare gli errori e alla lunga può risultare una strategia vincente. Anche nella vita politica si determinano a volte situazioni nelle quali temporeggiare può corrispondere ad una precisa scelta tattica, in grado di sortire effetti interessanti. Il pensiero va al più famoso dei temporeggiatori, il dittatore romano Quinto Fabio Massimo, detto "*cunctator*" (temporeggiatore), che scelse di logorare l'esercito di Annibale rinviando il più possibile lo scontro in campo aperto e puntando invece sulle sue difficoltà di approvvigionamento.

Nel caso delle scelte in merito alla trasmissione d'impresa, l'atteggiamento attendista è molto diffuso, ma questo non sembra corrispondere ad una strategia precisa, quanto piuttosto ad un modo per esorcizzare il trascorrere del tempo rinviando decisioni che sarebbe invece opportuno assumere nel momento giusto.

Nel paragrafo precedente abbiamo rilevato il grande interesse dei piccoli imprenditori italiani rispetto alla possibilità di garantire un futuro alla loro azienda. Il paradosso di tutto ciò è che sono davvero pochi coloro che trasformano questo desiderio in atti concreti. La gran parte degli imprenditori intervistati (il 63,1%, ma si sale fino al 68,4% tra coloro che conducono micro-aziende con meno di 5 addetti) ammette di non essersene in alcun modo occupato e che si muoverà concretamente "solo quando arriverà il momento di farsi da parte". Per contro, solo il 22,7% dichiara di aver effettuato atti concreti in vista della trasmissione. Completano il quadro quegli imprenditori (il 14,2% del totale) che hanno in qualche modo pianificato il percorso che intendono seguire.

Le variabili che sembrano influire su questo atteggiamento hanno poco a vedere con il profilo sociale dell'imprenditore: non si registrano infatti differenze tra i generi, né con riferimento al livello di istruzione. Importante invece è il tipo di azienda: la scarsa attitudine a muoversi per tempo riguarda infatti in modo particolare - come abbiamo visto - i titolari di micro-aziende, ma anche le aziende a carattere artigianale, le ditte individuali, di aziende operanti nei servizi.

**Fig.7 – Imprenditori che hanno previsto come dar corpo ai loro desideri per quanto concerne il futuro della loro impresa. Analisi per classi di addetti (val.%)**



Fonte: indagine Area Studi CNA, 2023

## 4. Le azioni concrete di chi ha scelto di intervenire

### 4.1. Il coinvolgimento dei familiari nelle strategie di trasmissione

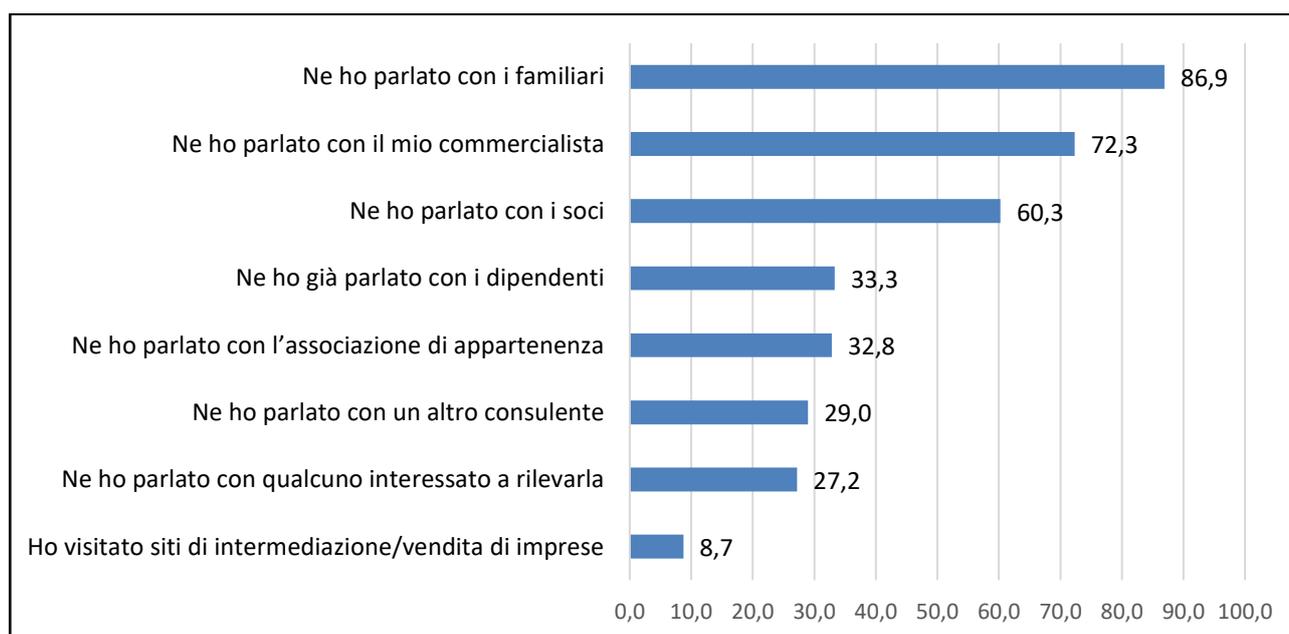
Nel complesso sono il 36,9% del totale i titolari intervistati che dichiarano di aver in qualche modo cominciato ad affrontare la questione della trasmissione d'impresa. Assume dunque interesse verificare a quali soggetti hanno comunicato le loro intenzioni e con chi hanno avviato una linea di ragionamento.

Al primo posto, così come era lecito attendersi, si collocano coloro che hanno scelto di coinvolgere i familiari (86,9%). Molti titolari hanno avviato una interlocuzione con i loro commercialisti (72,3%) e il 60,3% ha affrontato il tema con i soci.

Solo un terzo ha informato della cosa i propri dipendenti (33,3%). Le associazioni di rappresentanza sono state coinvolte in misura del 32,8% (molto meno dei commercialisti, ma più di altri eventuali consulenti, che si collocano al 29,0%).

Alcuni imprenditori si sono anche mossi sul mercato, cercando di individuare soggetti interessati a rilevare l'azienda (27,2%). Solo l'8,7% lo ha fatto visitando siti di intermediazione o di compravendita di imprese (fig.8).

**Fig. 8 – Imprenditori che hanno affrontato il problema della trasmissione d'impresa dialogando con altri soggetti (val.%) (\*)**



(\*) Il totale è superiore a 100 perché erano ammesse più risposte

Fonte: indagine Area Studi CNA, 2023

Nel modello imprenditoriale italiano, per gran parte caratterizzato da forme di “capitalismo familiare”, appare scontato che un ruolo di primaria importanza nella trasmissione d’impresa venga svolto da forme di “successione dinastica”. Non a caso - come abbiamo in precedenza riscontrato - questo corrisponde alle aspirazioni di gran parte degli imprenditori.

Naturalmente, non sempre questo accade concretamente, anche quando sembrerebbero in essere le condizioni di base.

Nella tabella 3 si riportano i dati relativi alla quota di imprese dove questo processo è stato in qualche modo avviato e dove invece risulta di fatto impraticabile.

Innanzitutto occorre segnalare che in circa un quarto delle aziende intervistate (il 24,4% del totale) i figli degli imprenditori lavorano già nelle aziende di famiglia. Il dato appare sicuramente piuttosto elevato, ma occorre considerare che la base di riferimento è costituita da imprenditori di età superiore ai 50 anni e dunque con figli presumibilmente maggiorenni. Questa percentuale tende a superare la media del campione nel caso delle aziende di fondazione più remota (30,7%), di società di capitali (30,9%), e di aziende di dimensione non micro, ossia con più di 5 addetti (36,6%).

Per contro, per il 35,7% degli imprenditori sembra non esistere alcuna possibilità al riguardo perché i loro figli non hanno alcun interesse ad essere inclusi nell’azienda di famiglia. In questo caso il dato cresce significativamente - come era lecito attendersi - considerando la forma giuridica della ditta individuale e le imprese di più piccola dimensione.

Un’area di sostanziale incertezza riguarda coloro che al momento non sono in grado di capire se i loro figli – presumibilmente perché ancora troppo giovani – saranno in futuro interessati all’attività dell’azienda di famiglia (14,8%).

Davvero pochi sono invece gli imprenditori i cui figli sono al momento impegnati in studi che dovrebbero in qualche modo condurli a prendere in mano l’azienda di famiglia (2,9%).

Infine, per il 16,7% degli intervistati la questione non si pone e il testimone non può essere passato per semplici ragioni “strutturali”, non avendo figli.

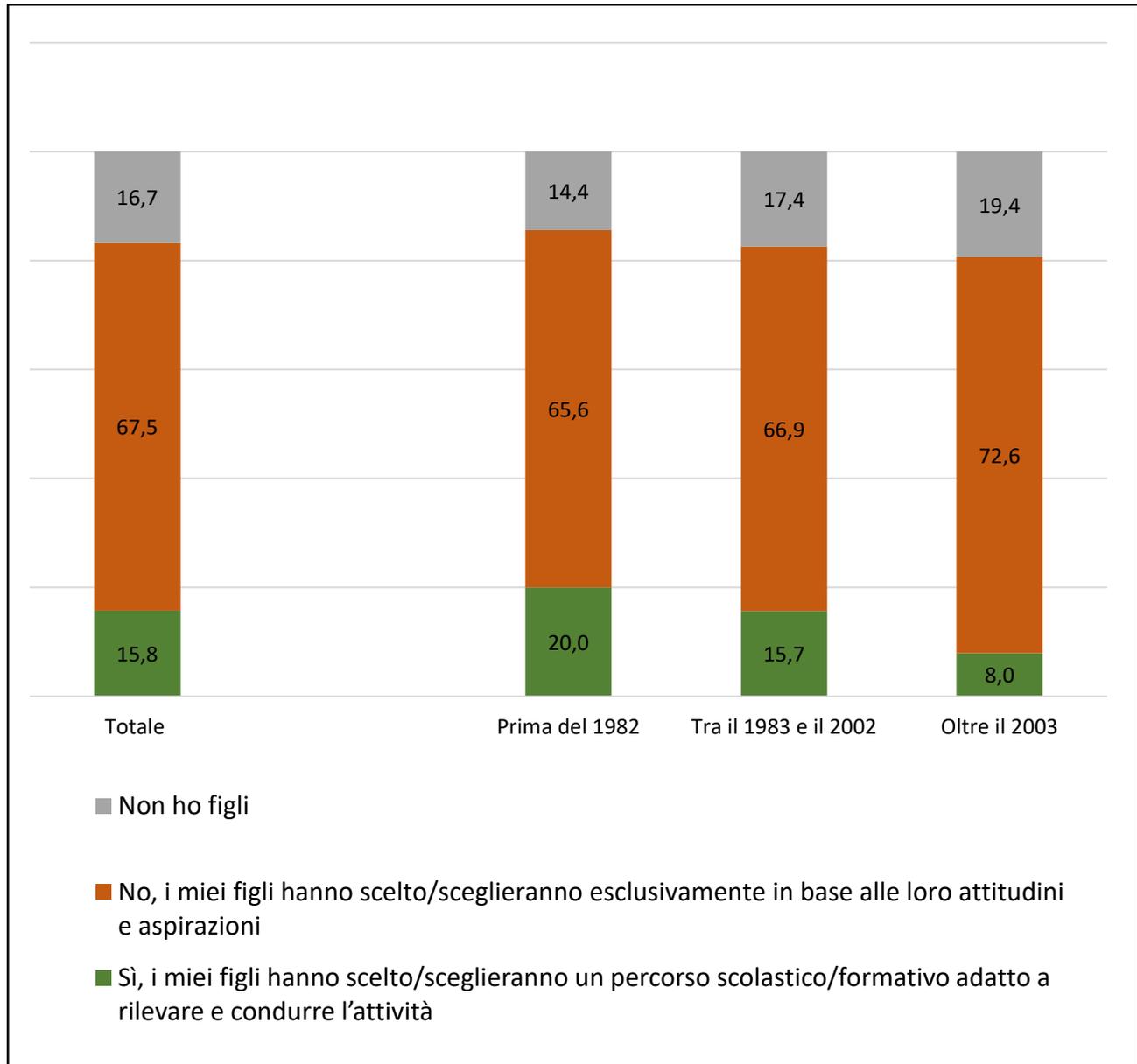
La successione d’impresa nei confronti dei figli può essere oggetto di una strategia intenzionale a partire dalla scelta del percorso scolastico. Il 15,8% degli intervistati dichiara esplicitamente che i propri figli si sono orientati in tal senso. Tutti gli altri (fatto salvo il 16,7% che non ha figli) riferiscono che i loro figli hanno operato scelte scolastiche del tutto indipendenti rispetto alla possibilità/opportunità di dotarsi di competenze utili per subentrare alla guida dell’azienda di famiglia. E’ interessante notare che nel tempo si è ridotto progressivamente l’orientamento volto a capitalizzare attraverso studi idonei le possibilità di lavoro offerte dall’azienda di famiglia (fig.9).

**Tab. 3 - Imprenditori che hanno messo in conto di coinvolgere i loro figli nel processo di trasmissione dell'impresa. Analisi per anno di fondazione, forma giuridica, dimensioni aziendali (val.%)**

	Caratteristiche dell'impresa								Totale
	Anno di fondazione			Forma giuridica			Dimensioni		
	Prima del 1982	Tra il 1983 e il 2002	Oltre il 2003	Ditta individuale	Società di persone	Società di capitali	Fino a 5 addetti	Oltre 5 addetti	
Sì, i miei figli stanno studiando per prendere in mano le redini dell'azienda	2,4	3,0	3,5	3,3	2,3	3,0	2,7	3,2	2,9
Sì, i miei figli già lavorano nell'azienda di famiglia	30,7	23,7	14,4	18,7	26,0	30,9	18,1	36,6	24,4
Sì, ma al momento non so ancora se saranno interessati	13,3	15,0	16,9	14,6	11,5	18,4	12,6	18,9	14,8
No, perché so già che non sono interessati	32,0	36,3	41,3	39,5	34,4	32,9	42,4	22,9	35,7
No, perché preferisco vendere l'azienda/trasmetterla ad altri	6,9	5,0	4,5	3,3	7,6	5,6	4,7	7,4	5,6
Non ho figli	14,7	17,0	19,4	20,5	18,3	9,2	19,6	11,1	16,7
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Area Studi CNA, 2023

**Fig. 9 - Imprenditori i cui figli hanno seguito un percorso di studio/formazione orientato sulla possibilità di subentrare nella conduzione dell'impresa di famiglia. Analisi per anno di costituzione dell'impresa (val.%)**



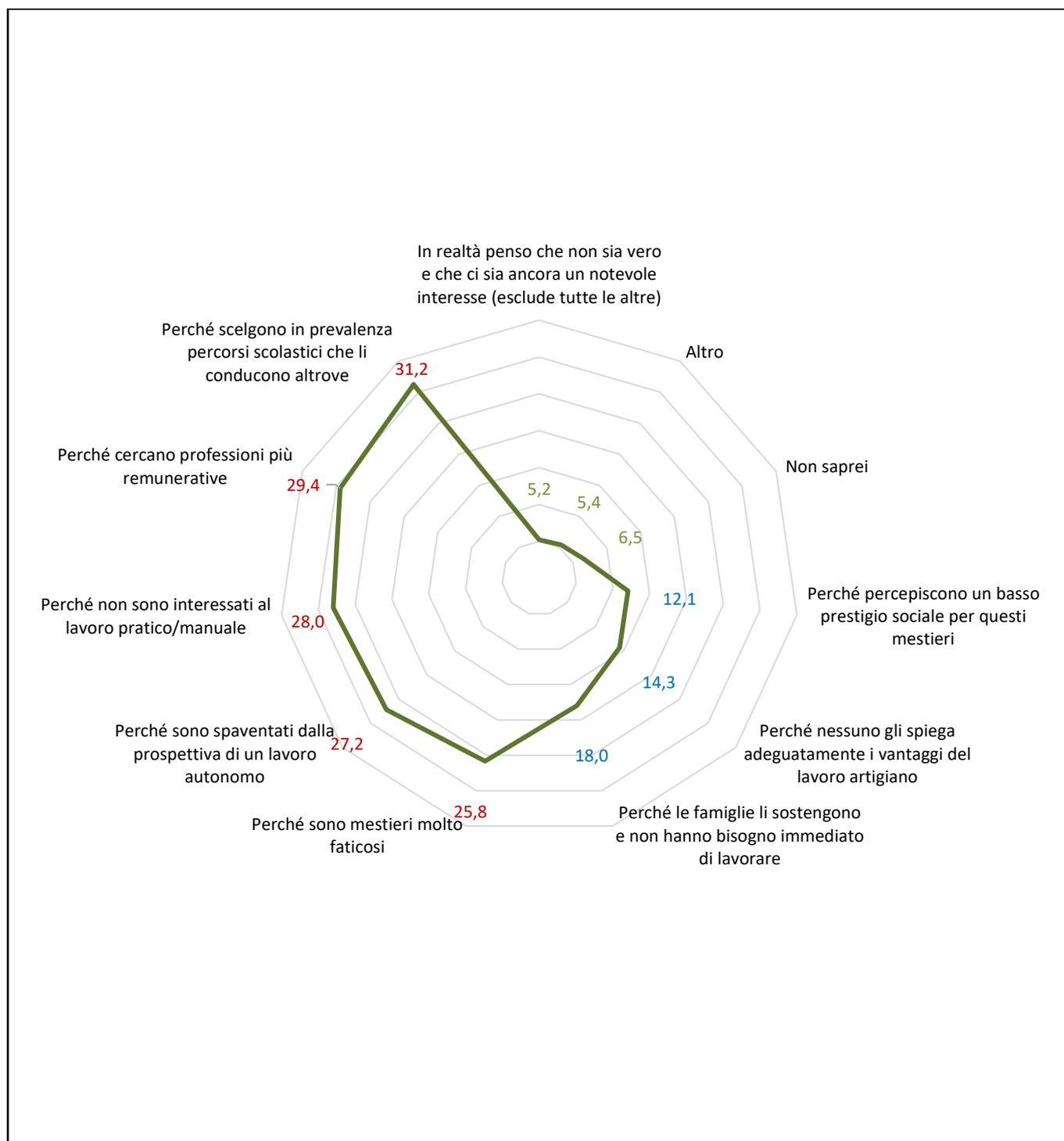
#### 4.2. I rischi connessi al declinante interesse dei giovani per le professioni artigiane

Spostando l'interlocuzione con gli imprenditori dal tema dei "loro" figli e della "loro" impresa ad altre questioni di carattere più generale, sono state raccolte le opinioni sulle principali ragioni per le quali i giovani non sembrano particolarmente interessati alle opportunità lavorative e imprenditoriali offerte dall'artigianato. Un primo elemento di riflessione proviene dal fatto che sono davvero pochi gli imprenditori che pensano che tutto ciò non sia vero e che in realtà l'interesse dei giovani sia ancora oggi elevato (il 5,6% del campione intervistato): nella sostanza confermano ciò che ormai si è affermato nel dibattito sul destino delle professioni artigiane.

Guardando alla complessità delle risposte ottenute, si osserva una chiara scomposizione fattoriale che può essere così riassunta:

- la maggior parte degli imprenditori sono convinti che la spiegazione vada cercata in percorsi scolastici che conducono altrove l'interesse dei giovani (31,2%);
- una consistente "batteria" di spiegazioni si orienta sulle caratteristiche "intrinseche" del lavoro artigiano che vengono percepite dai giovani come fortemente limitanti: bassa remunerazione (o almeno non in linea con quella che può provenire da altre attività) (29,4%), scarso interesse per il lavoro manuale in sé (28%), preoccupazione per le difficoltà di conduzione di un lavoro autonomo (27,2%), preoccupazione per la fatica fisica (25,8%);
- un'ulteriore batteria di spiegazioni, con un livello di adesioni più contenuto, si orienta sull'assenza di una "retorica positiva" del lavoro artigiano, qualcosa che ne espliciti i vantaggi reali (14,3%) o che ridimensioni lo stigma del basso prestigio sociale di questo genere di attività (12,1%). In questo genere di spiegazioni, quasi a corollario, può essere inclusa l'opinione di chi ritiene che un eccesso di sostegno familiare scoraggi i giovani dalla ricerca immediata di un lavoro concreto come quello che può essere individuato nelle tante professioni dell'artigianato (18,0%) (fig.10).

**Fig. 10 – Opinioni in merito alle ragioni per cui i giovani non appaiono particolarmente attratti dalle professioni artigiane (val.%)**



Fonte: indagine Area Studi CNA, 2023

## 5. Consapevolezza e orientamenti in materia di previdenza

### 5.1. Il livello di informazione

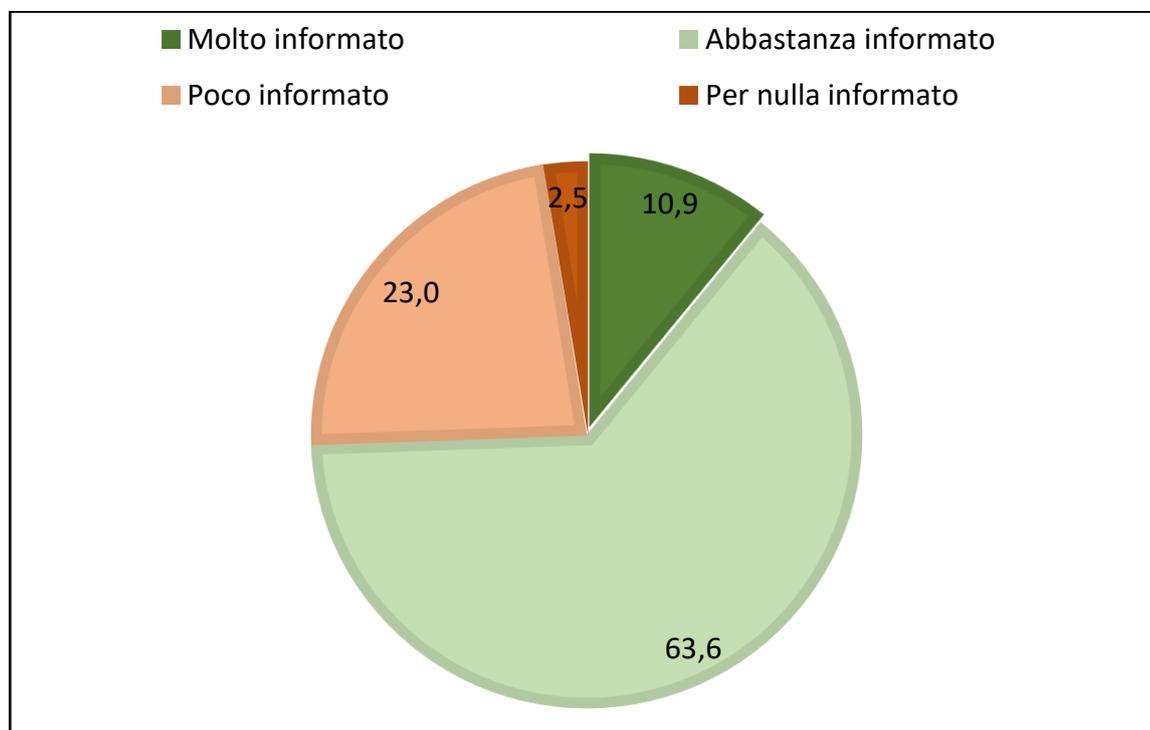
E' noto da tempo che gli italiani soffrono di un deficit di "educazione previdenziale". Numerose indagini attestano l'assenza, nel corpo sociale, di una robusta consapevolezza di ciò che li aspetta quando usciranno dal circuito lavorativo.

Le cause sono diverse e si cumulano tra loro. Per decenni – almeno fino agli anni '90 - la pensione è stata sostanzialmente una certezza sia per quanto concerne la sua tempistica che per l'importo dell'assegno. Poi le cose sono cambiate su entrambi i fronti a seguito di riforme che sono apparse sostanzialmente inevitabili a seguito dell'innalzamento dell'età media della popolazione e degli equilibri finanziari delle casse pensionistiche, l'Inps in primis. E' verosimile che si sia verificato un "trascinamento dal passato", che ha generato una scarsa attenzione per tutto ciò che è cambiato. Certamente non ha aiutato il mediocre e altalenante impegno dei soggetti pubblici nell' aumentare il livello di conoscenza e consapevolezza della popolazione.

Certamente i giovani sono stati esposti ad una narrazione distorta e pericolosa in materia pensionistica ("pagheremo la pensione ad un numero crescente di anziani ma noi in pensione non ci andremo mai") che ha ridotto le loro speranze e ambizioni sul fronte previdenziale. Ma anche quote significative di lavoratori anziani, coloro che a breve dovranno operare delle scelte o che comunque si troveranno a dover gestire una situazione reddituale completamente diversa, non sembrano disporre delle necessarie informazioni né si attrezzano per entrarne in possesso. Nel complesso, analizzando le diverse indagini di campo sul tema, si può stimare che circa un terzo dei lavoratori italiani non si sia mai occupato concretamente di approfondire la propria situazione pensionistica.

Tra gli imprenditori intervistati nel corso di questo studio, la situazione si presenta solo leggermente migliore. Sommando infatti la quota di chi si dichiara "poco informato" (23,0%) e "per nulla informato" (2,5%), si può sostenere che più di un quarto dei titolari di impresa ultracinquantenni non si sia mai realmente confrontati con una questione di loro diretto e prossimo interesse come il loro futuro previdenziale.

Il "corpaccione" degli intervistati si dichiara "abbastanza informato" (63,6%), ma solo il 10,9% del totale possiede una piena consapevolezza di ciò che lo aspetta (fig.11).

**Fig. 11 – Imprenditori che si ritengono informati sulla loro situazione previdenziale (val.%)**


Fonte: indagine Area Studi CNA, 2023

Alcune differenze si osservano scandagliando i diversi tipi di impresa condotta degli intervistati. In generale, come si osserva dalla tabella 4, la quota della disinformazione tende a crescere con riferimento alle ditte individuali, alle imprese di più piccola dimensione, alle imprese artigiane.

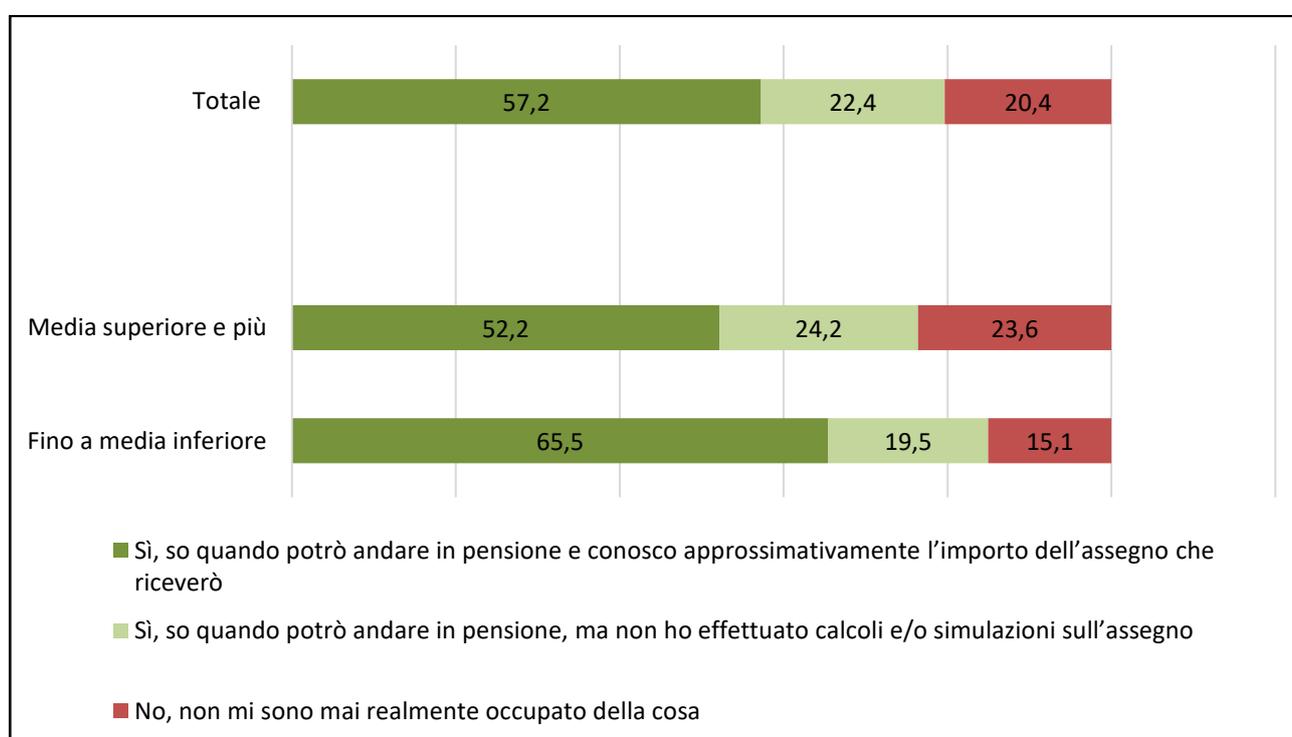
**Tab. 4 – Imprenditori che si ritengono informati sulla loro situazione previdenziale. Analisi per forma societaria, dimensioni aziendali e tipo di azienda (val.%)**

	Forma societaria			Dimensioni		Tipo di azienda		Totale
	Ditta individuale	Società di persone	Società di capitali	Fino a 5 addetti	Oltre 5 addetti	Artigiana	Non artigiana	
Molto informato	10,1	11,2	11,6	9,2	13,9	10,2	13,4	10,9
Abbastanza informato	58,1	63,8	69,6	62,9	64,8	62,6	67,4	63,6
Poco informato	28,5	22,4	17,0	25,3	18,8	24,5	17,2	23,0
Per nulla informato	3,2	2,6	1,7	2,6	2,4	2,7	1,9	2,5
	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Area Studi CNA, 2023

Entrando più nel dettaglio delle conoscenze sulla situazione previdenziale individuale, si rileva che – perlomeno approssimativamente - il 57,2% degli imprenditori conosce sia la data del proprio pensionamento che l'importo dell'assegno. Viceversa, il 22,4% non ha effettuato calcoli e il 20,4% non si è mai realmente occupato della cosa. Interessante la correlazione con il livello di istruzione dell'imprenditore: al crescere del titolo, infatti, si riduce la conoscenza di quanto lo aspetta sul fronte previdenziale (fig.12).

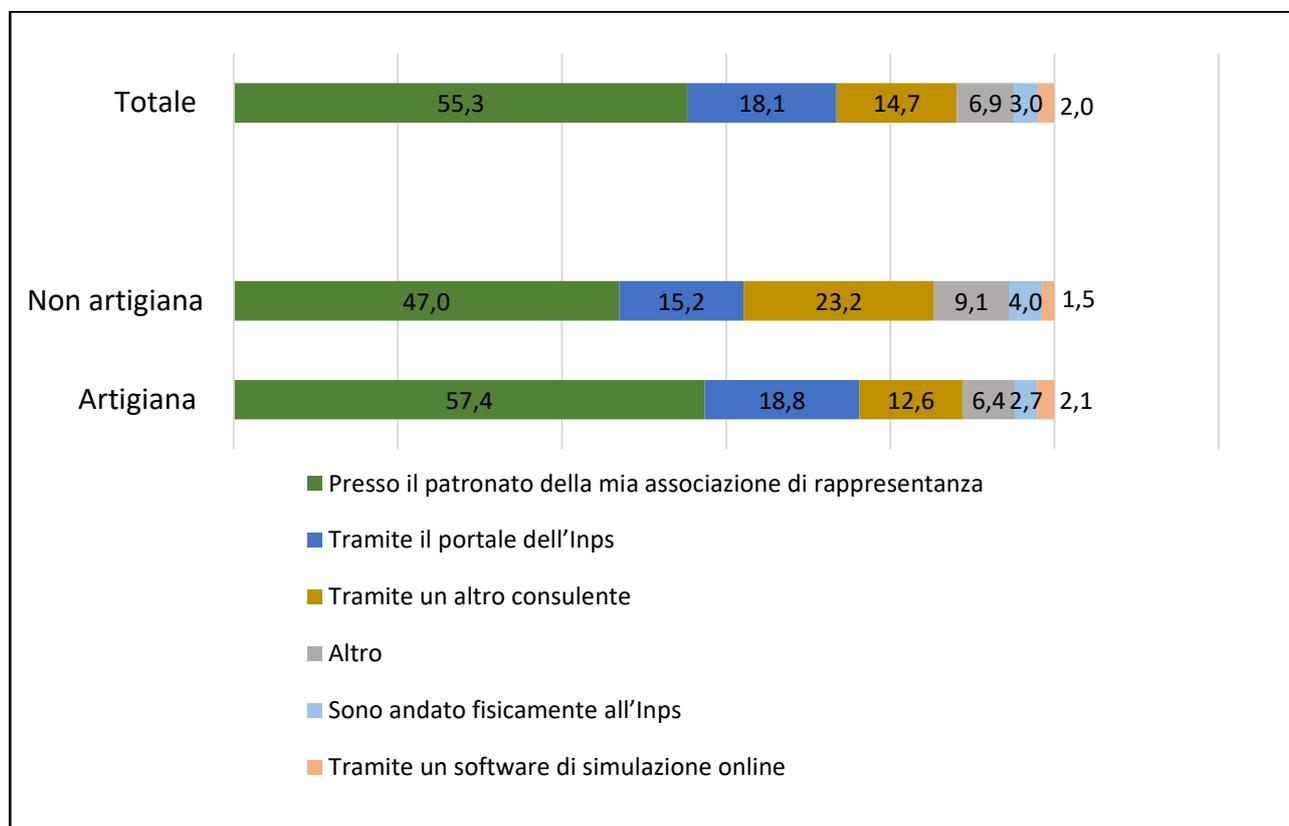
**Fig. 12 – Imprenditori che dichiarano di conoscere la loro tempistica previdenziale e il futuro assegno di pensionamento. Analisi per titolo di studio (val.%)**



Fonte: indagine Area Studi CNA, 2023

Un ultimo livello di analisi a proposito delle informazioni previdenziali a cui gli imprenditori accedono è relativo alle fonti utilizzate. A questo riguardo emerge forte il ruolo che viene ricoperto dai patronati delle associazioni di rappresentanza, che sono la fonte primaria per più della metà degli imprenditori che dichiarano di essersi informati. A questo riguardo è interessante notare che gli imprenditori artigiani utilizzano questo canale in misura superiore alla media (57,4%). Solo il 18,1% ha scelto invece di consultare il portale dell'Inps e il 14,7% si è rivolto ad un altro consulente (fig.13).

Fig. 13 – Canali informativi utilizzati. Analisi per tipo di impresa (val.%)



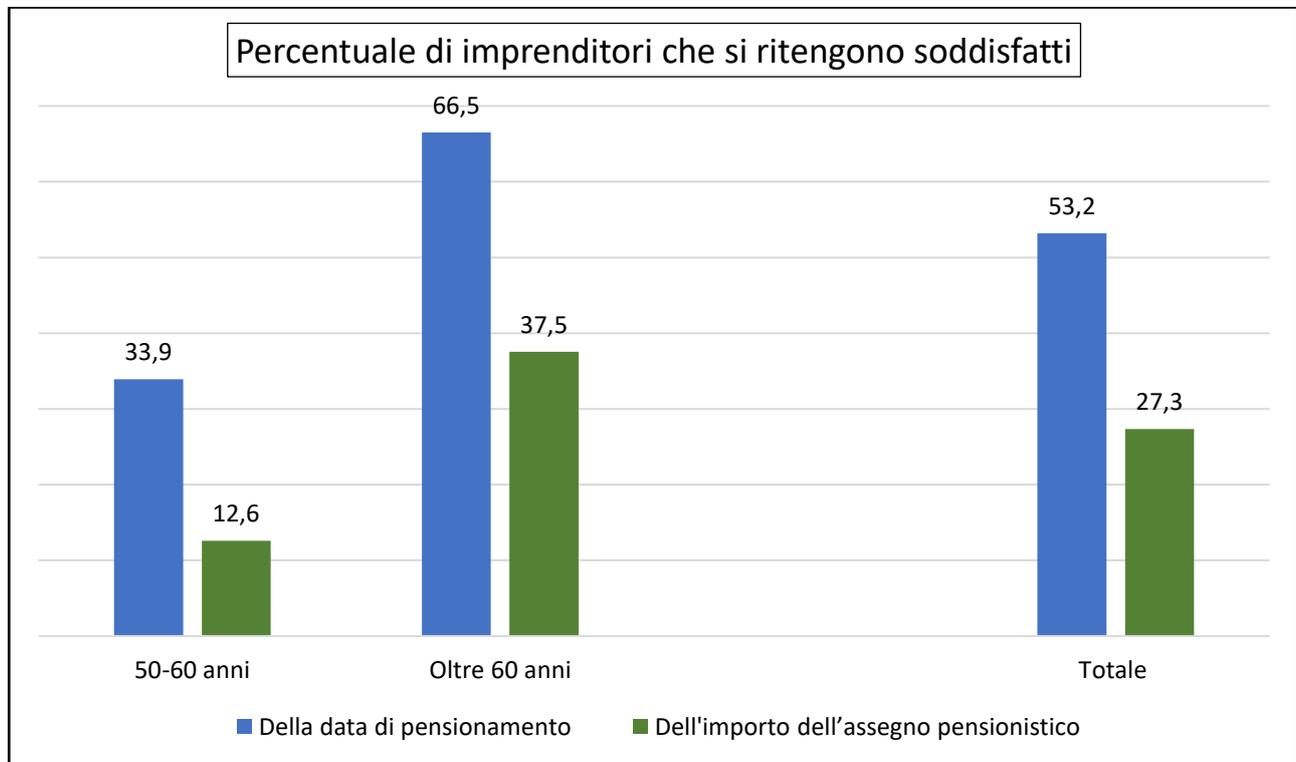
Fonte: indagine Area Studi CNA, 2023

## 5.2. La soddisfazione per le prospettive previdenziali

Rispetto al novero degli imprenditori che hanno assunto informazioni in merito al loro futuro previdenziale, assume interesse la misura del livello di soddisfazione che esprimono. A questo riguardo si osserva che la data di pensionamento è ritenuta adeguata da più della metà degli intervistati (il 53,2%), mentre la soddisfazione per l'assegno previsto raccoglie decisamente pochi consensi (27,3%). Colpiscono inoltre le differenze che si rilevano sulla base dell'età anagrafica degli imprenditori. In generale i più anziani, quelli con oltre sessant'anni di età, esprimono livelli di soddisfazione decisamente più elevati rispetto ai loro colleghi più giovani (50-60 anni) (fig.14). E' verosimile che ciò sia da attribuire:

- da un lato, al fatto che il loro assegno pensionistico, maturato prima della riforma contributiva, sia più "pesante" rispetto a quello che spetterà ai cinquantenni;
- dall'altro, alla prossimità temporale con la loro *deadline* pensionistica, un traguardo di fatto ormai a portata di mano.

**Fig. 14 - Livello di soddisfazione per la data di pensionamento e per l'assegno previsti. Analisi per età dell'imprenditore (val.%)**



Fonte: indagine Area Studi CNA, 2023

Ci troviamo in ogni caso di fronte a livelli di soddisfazione per il futuro pensionistico mediamente molto bassi, in particolare per quanto concerne l'importo dell'assegno. Nonostante ciò, pochi imprenditori dichiarano di essersi mossi – o di volerlo fare in futuro – sul fronte della previdenza complementare.

Quasi la metà del campione (il 46,3% del totale) non ha fatto né ha intenzione di fare nulla in questa direzione. La tabella 5 evidenzia ancora una volta delle differenze di non poco conto tra le diverse tipologie d'impresa. I titolari di ditte individuali, di micro imprese e di imprese a carattere artigianale sono in genere meno attivi della media nel dotarsi di forme di previdenza complementare.

Il tema trattato è certamente molto controverso e ricco di implicazioni. Nel paragrafo successivo verrà evidenziata una diffusissima attitudine a mantenere la guida della propria azienda anche dopo il pensionamento. E' verosimile che una delle tante spiegazioni possa essere cercata nel basso livello di soddisfazione per il reddito da pensione che viene percepito.

**Tab. 5 – Imprenditori che hanno integrato l’importo teorico della previdenza obbligatoria con strumenti di previdenza complementare. Analisi per forma societaria, dimensioni aziendali e tipo di azienda (val.%)**

	Forma societaria			Dimensioni		Tipo di azienda		Totale
	Ditta individuale	Società di persone	Società di capitali	Fino a 5 addetti	Oltre 5 addetti	Artigiana	Non artigiana	
Si	30,9	37,1	44,3	32,2	45,6	35,9	40,5	36,8
No, ma forse lo farò	19,3	14,4	16,1	17,2	16,2	17,1	16,0	16,9
No e non credo che lo farò	49,9	48,5	39,6	50,6	38,3	47,0	43,6	46,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

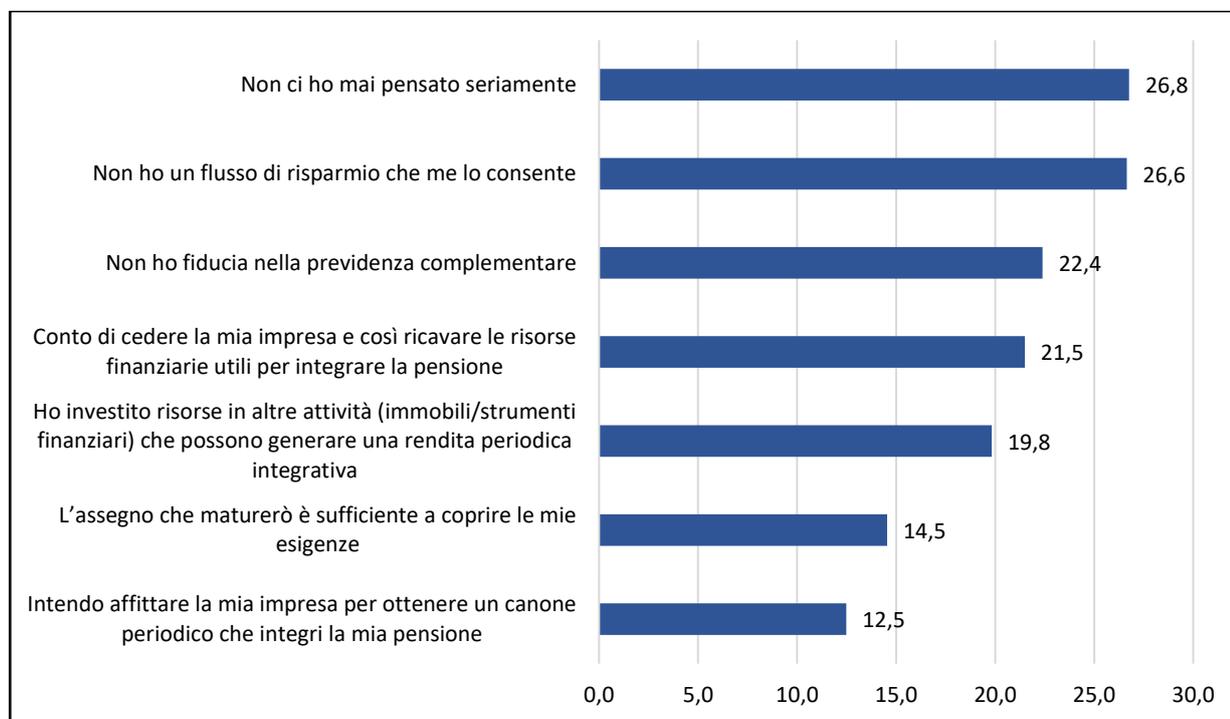
Fonte: indagine Area Studi CNA, 2023

Le ragioni di questo “scarso protagonismo” nell’integrazione della pensione Inps sono tante e di natura diversa. Prevale l’assenza di un preciso intendimento al riguardo (il 26,8% degli intervistati dichiara di “non averci pensato”), ma la percentuale di chi ritiene di non disporre di un flusso di risparmio adeguato è ugualmente elevata (26,6%). Al terzo posto la sfiducia nella previdenza complementare (22,4%) e al quarto la prospettiva di cedere l’azienda ricavandone le risorse necessarie per integrare l’assegno pensionistico (21,5%). Solo il 14,5% rinuncia alla previdenza complementare perché convinto che l’assegno pensionistico sarà di importo sufficiente per coprire le sue esigenze. Pochi, ma non del tutto assenti, i motivi legati alla prospettiva di ricavare un reddito dall’affitto della propria azienda (fig.15).

Analizzando i dati precedenti in base all’età degli imprenditori emergono alcune differenze molto nette:

- Tra gli imprenditori più “giovani” (tra 50 e 60 anni d’età) è decisamente più diffusa l’idea di dover rinunciare a sostenere il costo della previdenza integrativa a causa di un insufficiente flusso di risparmio. Per contro, tra i più anziani (oltre 60 anni d’età) è molto più elevata la quota di coloro che ritiene che l’assegno Inps sarà sufficiente a garantire le sue esigenze una volta in pensione.
- Appare del tutto evidente il cambio netto di attese, di prospettive, finanche di serenità, tra imprenditori di età diverse (con circa 10-20 anni di differenza), a tutto beneficio dei più anziani.

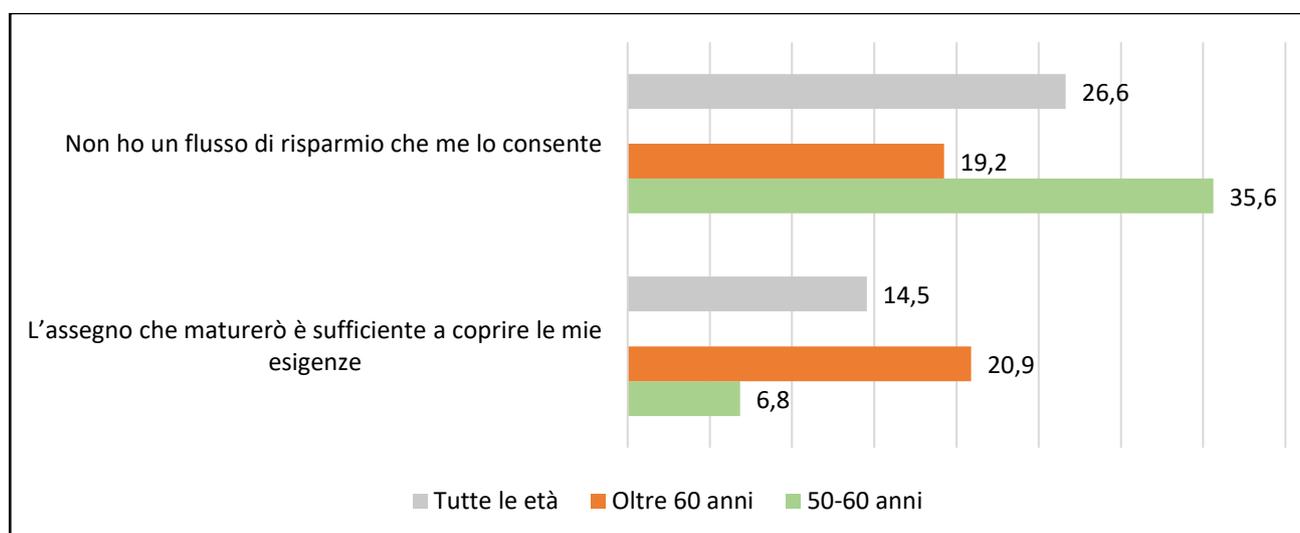
**Fig. 15 – Motivi della rinuncia a dotarsi di sistemi di previdenza complementare (val.%) (\*)**



(\*) Il totale è superiore a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Area Studi CNA, 2023

**Fig. 16 – Motivi della rinuncia a dotarsi di sistemi di previdenza complementare. (val.%) (\*)**



Fonte: indagine Area Studi CNA, 2023

## 6. Il significato “incidentale” della prospettiva pensionistica nell’itinerario lavorativo

### 6.1. Un pensionamento...molto attivo

E’ noto che imprenditori e lavoratori autonomi non vedono l’età del pensionamento come una sorta di traguardo da raggiungere, uno spartiacque nella propria vita personale che subisce una repentina torsione dall’impegno lavorativo giornaliero alla quiescenza. In questo, sicuramente, ci sono grosse differenze rispetto all’universo del lavoro dipendente.

L’indagine realizzata conferma ampiamente quest’assunto e ne offre una precisa misurazione. Innanzitutto, per il 38,8% degli intervistati il fatto stesso di “andare in pensione” e di ricevere dall’Inps un assegno mensile, non determinerà alcun cambiamento nella loro vita lavorativa (fig.17). Al contrario, continueranno a svolgere la loro attività imprenditoriale come peraltro è verosimile stiano già facendo gli imprenditori con oltre 70 anni di età coinvolti nell’indagine e tutt’ora saldamente sulla breccia.

Al nutrito novero degli imprenditori che una volta in pensione non modificheranno la loro giornata lavorativa, occorre poi aggiungere la quota di coloro che dichiarano che rinvieranno l’età pensionabile pur avendone maturato il diritto (4,1%).

A conti fatti, si può sostenere che per il 42,9% dei piccoli imprenditori italiani la vicenda pensionistica sia un fatto amministrativo e finanziario, ma assolutamente non in grado di determinare alcun cambiamento nelle loro priorità e nell’organizzazione del loro tempo di vita.

Bisogna poi considerare coloro che sono intenzionati a cedere l’azienda (ad un figlio o ad altro familiare o parente) pensando comunque di mantenere un ruolo attivo al suo interno (15,7%). In questo caso ci troviamo di fronte ad una parziale “dismissione” delle responsabilità gestionali, ma anche al mantenimento di una vita attiva sul fronte dell’impegno lavorativo.

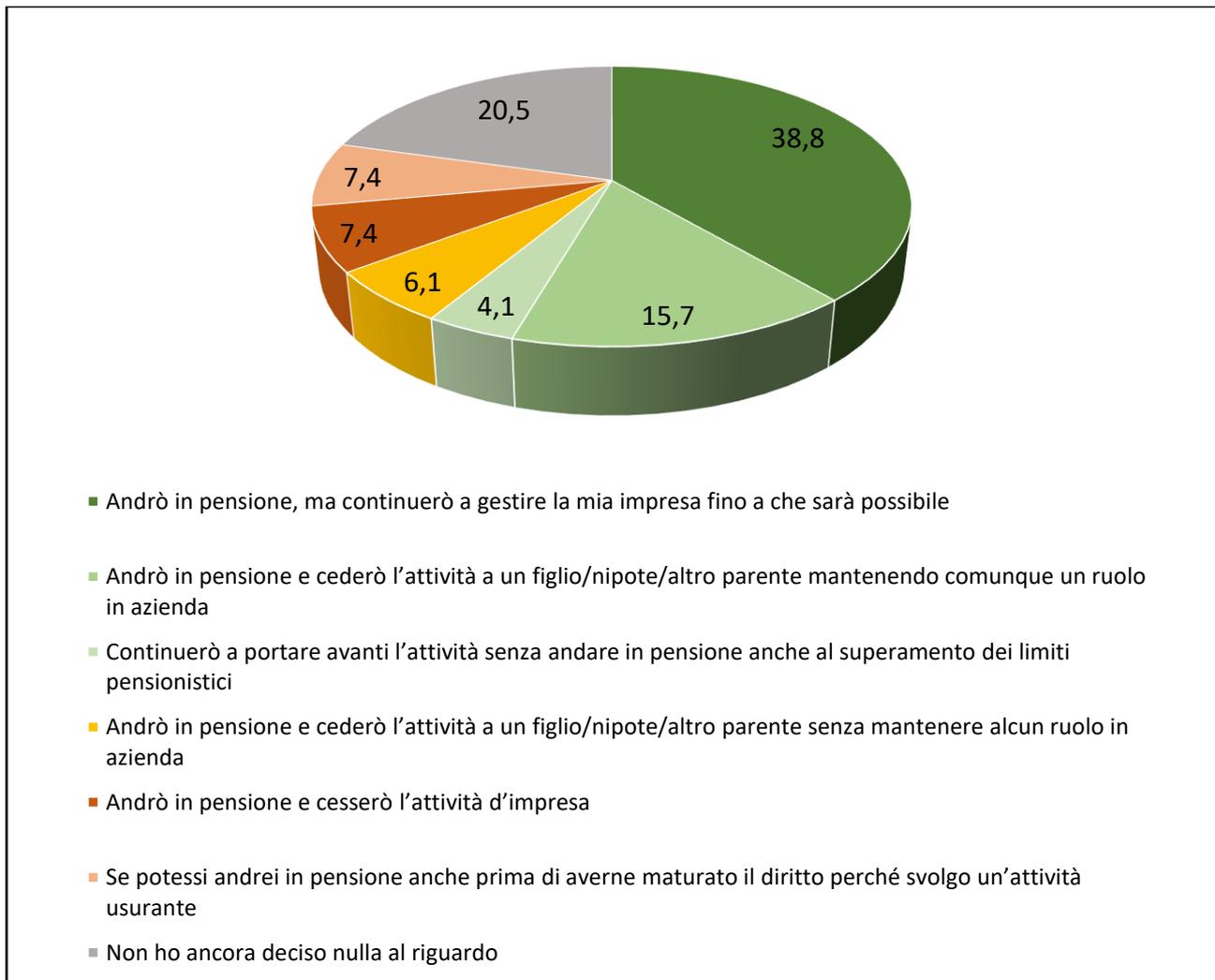
Quest’ultima considerazione ci induce a sintetizzare che nell’universo dei piccoli imprenditori coloro che continueranno a lavorare una volta maturato il diritto di accesso alla pensione sono davvero tanti, addirittura il 58,6% del totale.

Infine, c’è da segnalare la quota non secondaria di tutti coloro che non hanno assunto alcuna decisione, una parte dei quali, molto probabilmente, non si è ancora posto il problema (20,5%).

A questo punto è già evidente che la quota del “disimpegno”, di coloro che per le ragioni più varie “getteranno la spugna”, è piuttosto contenuta. Il 7,4% cesserà semplicemente l’attività d’impresa, il 6,1% cederà l’attività ad un familiare rinunciando a qualsivoglia ruolo in azienda, il 7,4% si

comporterà in modo simile perché dichiara di svolgere un lavoro usurante che gli consiglierebbe di andare in pensione e sospendere l'attività il prima possibile.

**Fig. 17 - Comportamenti che verranno adottati al raggiungimento dell'età pensionabile (val.%)**



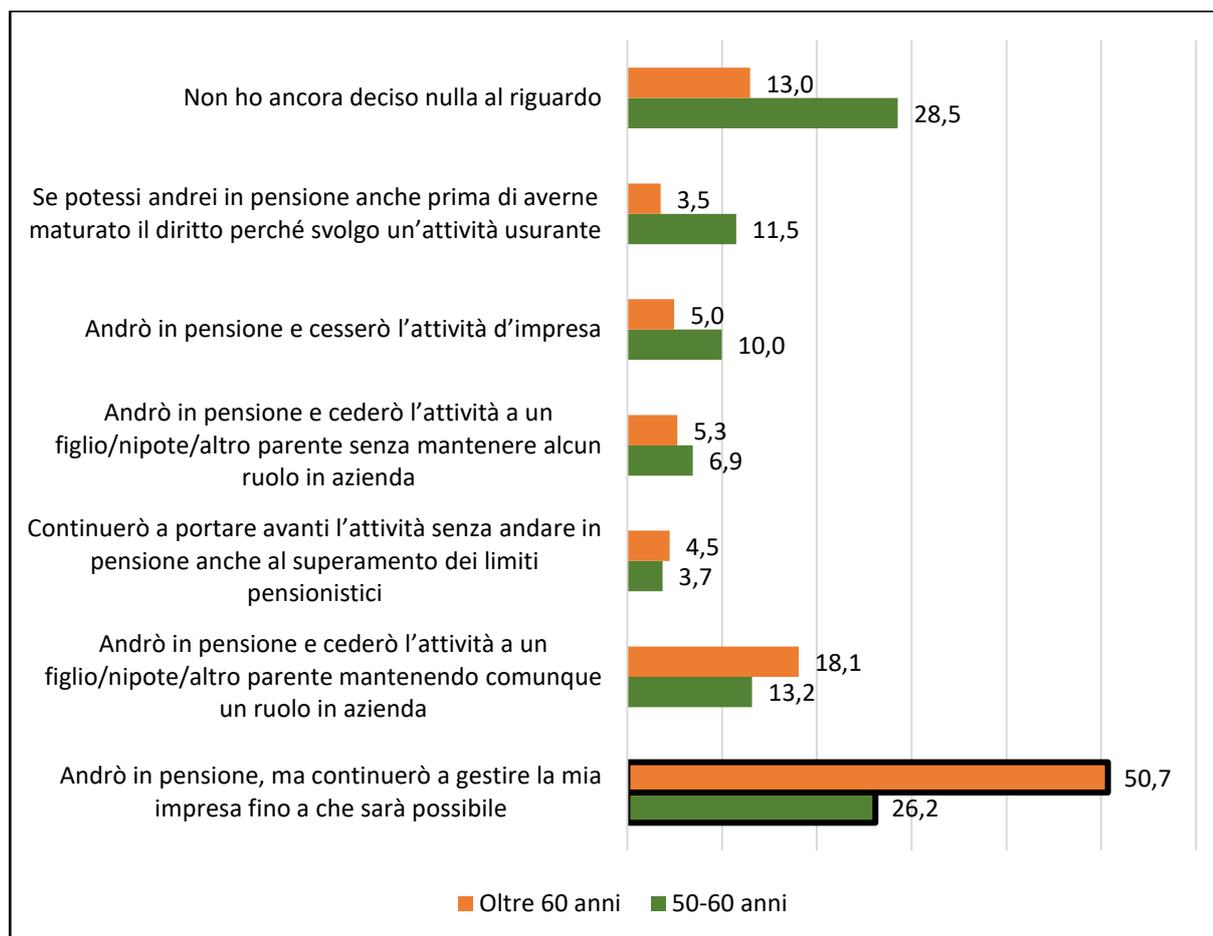
Fonte: indagine Area Studi CNA, 2023

L'analisi per classi d'età - peraltro l'unica variabile realmente discriminante - aggiunge alcuni elementi di non poco conto:

- Innanzitutto, come era ragionevole attendersi, tra coloro che non hanno assunto alcuna decisione spiccano gli imprenditori di età compresa tra 50 e 60 anni e si riducono di molto i più anziani;
- ma soprattutto, si osserva che gli imprenditori anziani sono di gran lunga i più determinati nella decisione di continuare a svolgere la loro attività nonostante il pensionamento. Addirittura il 50,7% del totale contro il 26,2% dei loro omologhi più giovani.

“Classe di ferro”, verrebbe da dire, anche se è verosimile che giochino un ruolo altri elementi, soprattutto di tipo identitario. Guardando al modo con cui si è diventati imprenditori, ad esempio, si osserva che il 58,7% dei più anziani hanno creato dal nulla l’impresa che oggi conducono. Tra i loro colleghi più giovani si scende drasticamente al 42,3%, mentre, ovviamente, crescono le acquisizioni. Il fatto di cedere l’impresa, di uscire dal gioco, di immaginare di fare anche altro nella vita, potrebbe allora rappresentare per i primi un abbandono della loro creatura, e dunque una sorta di tabù. Per contro, i secondi potrebbero vedere la cosa in maniera più “laica”, una fase della vita che, a seconda dei casi, può prevedere anche un “disimpegno guidato” (fig.18).

**Fig. 18 - Comportamenti che verranno adottati al raggiungimento dell’età pensionabile. Analisi per classi d’età (val.%)**



## 6.2. La difficoltà di lasciare un lavoro che piace

Abbiamo dunque appreso che quasi il 60% degli imprenditori sono intenzionati a lavorare oltre i limiti pensionistici. La motivazione che in prevalenza viene addotta (dal 26,2% degli intervistati) riguarda il tipo di lavoro che svolgono (“un lavoro che piace”). Difficile che di fronte a questi dati non venga in mente la massima attribuita a Confucio nel 4° secolo avanti Cristo: *“Scegli il lavoro che ami e non lavorerai neanche un giorno in tutta la tua vita”*. In ogni caso si tratta di una motivazione che va ben oltre il semplice fatto di non riuscire a vedersi inattivi (16,2%).

Naturalmente sono presenti anche cause di forza maggiore: il 21,8% ritiene infatti che il reddito da pensione non sarebbe sufficiente a coprire le proprie esigenze.

A tutto ciò si aggiungono le tante motivazioni direttamente riconducibili al fatto di essere titolari di un’azienda, portatori di responsabilità di diversa natura: l’11,4% continuerà a lavorare per avere il tempo di inserire un familiare alla guida dell’impresa, l’8,5% per gestire la cessione dell’impresa ad altri soggetti, il 6,4% per una questione di trasmissione di esperienza e di conoscenze pratiche a chi dovrà subentrare, il 4,7% semplicemente per affezione verso un’attività di cui non vorrebbe mai vedere la cessazione, il 2,8% per prevenire le difficoltà in cui si verrebbero a trovare i propri dipendenti.

Nel complesso, le motivazioni strettamente personali arrivano al 64,2% del totale, mentre quelle per così dire “aziendali” si attestano sul 33,9% (fig. 19).

Anche analizzando le motivazioni degli imprenditori che una volta in pensione si dichiarano orientati a smettere di lavorare, si registrano informazioni di notevole interesse. Questo vale in modo particolare nella disaggregazione per classi d’età.

Rispetto al dato aggregato, al primo posto si colloca l’ambizione di fare altro nella vita, di coltivare una passione, un hobby, qualcosa che l’intensa vita imprenditoriale ha costretto a mettere da parte per tanto tempo (44,5% delle risposte ottenute). Nell’analisi per età si evidenzia come questo tipo di motivazione sia decisamente più presente tra gli imprenditori meno anziani (49,1%) rispetto agli ultrasessantenni (35,8%).

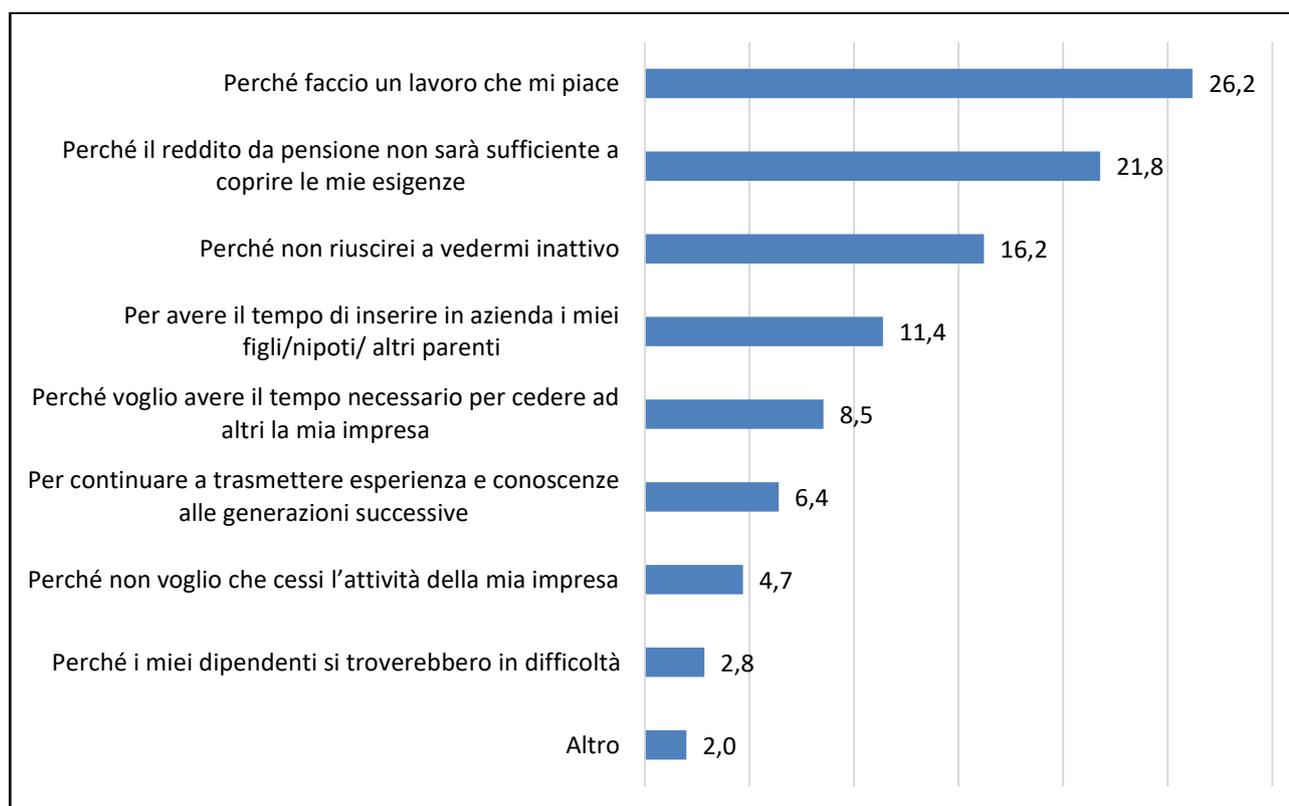
Al secondo posto viene individuata la dimensione della “stanchezza” (41,0%). Per comprendere questo dato occorre considerare che stiamo parlando di micro e piccole imprese, in larghissima parte a carattere artigianale. Situazioni dunque, dove l’imprenditore è chiamato a partecipare direttamente alle fasi esecutive del processo produttivo. Un processo, peraltro, che quasi sempre richiede un impegno di carattere manuale. Quello che tuttavia colpisce nei dati raccolti, è che questa motivazione venga addotta soprattutto dagli imprenditori più giovani (47,4% contro il 29,5% dei più

anziani). Difficile pensare che il lavoro sia cambiato nel senso di un maggior aggravio fisico. Sicuramente dietro questa stanchezza si celano difficoltà di vario genere difficilmente enumerabili. Certamente non si può trascurare il dato relativo ad una sorta di progressione nella “pesantezza del fare impresa”. Un dato certamente da approfondire.

Ulteriori motivazioni che possono indurre a “tirare i remi in barca” raccolgono consensi molto più limitati. Il 16,4% delle risposte si concentra sull’assenza di figli a cui garantire un ingresso morbido e progressivo in azienda. Ci sono poi coloro che convergono su una sostanziale disillusione (“non vedo prospettive in questo lavoro”) (13,8%) o che denunciano problemi di salute (11,6%).

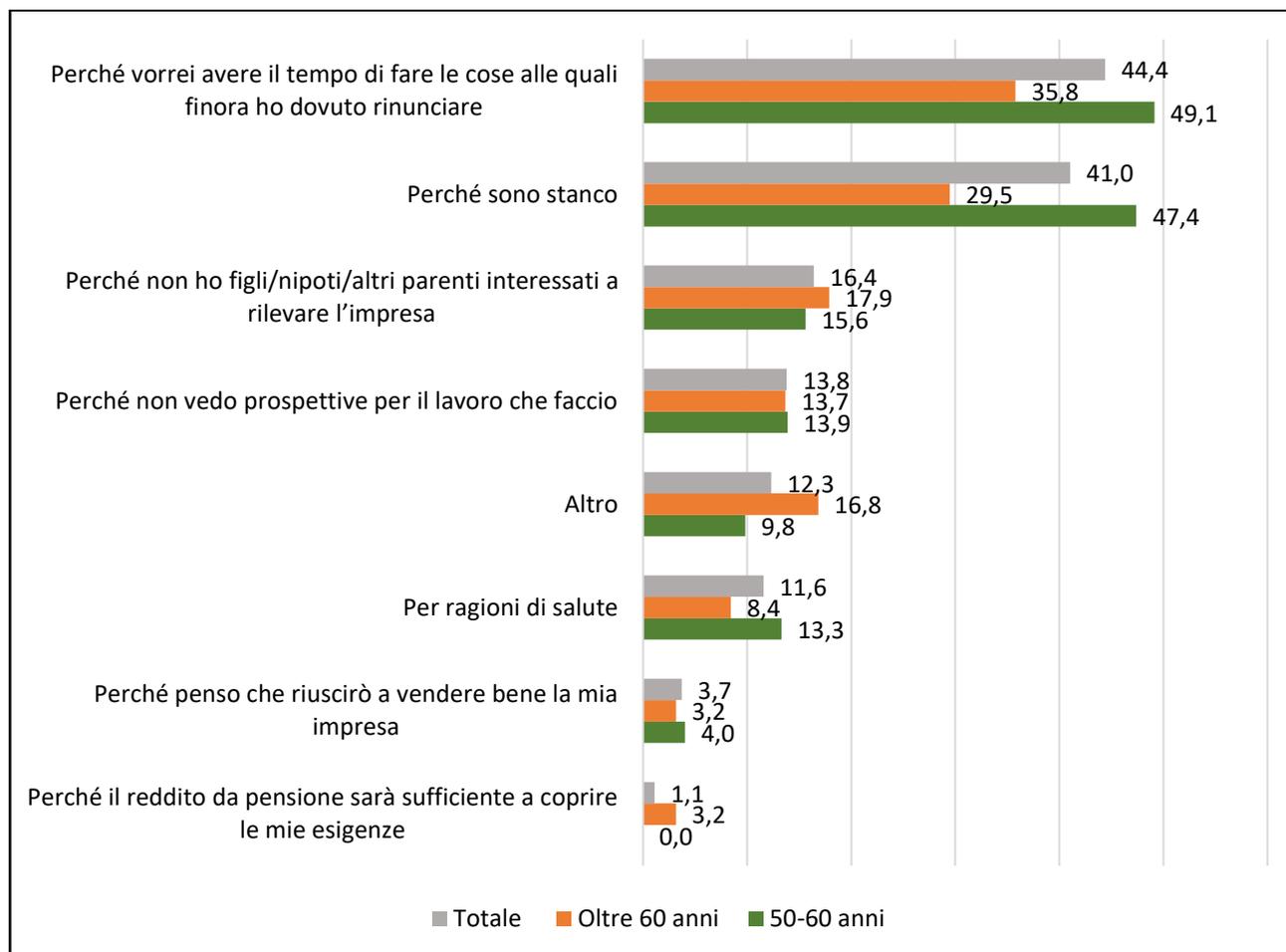
Prossimi a zero gli abbandoni determinati dalla prospettiva di una buona situazione reddituale: solo il 3,7% degli intervistati giustifica la sua scelta con la presenza di risorse economiche derivanti dalla vendita dell’azienda e solo l’1,1% con un assegno pensionistico considerato soddisfacente (fig.20).

**Fig. 19 - Imprenditori che lavoreranno oltre i limiti pensionistici: le motivazioni principali (val%)**



Fonte: indagine Area Studi CNA, 2023

**Fig. 20 - Imprenditori che una volta in pensione smetteranno di lavorare: le motivazioni principali (val%) (\*)**



(\*) Il totale è superiore a 100 perché erano possibili più risposte

Fonte: indagine Area Studi CNA, 2023