

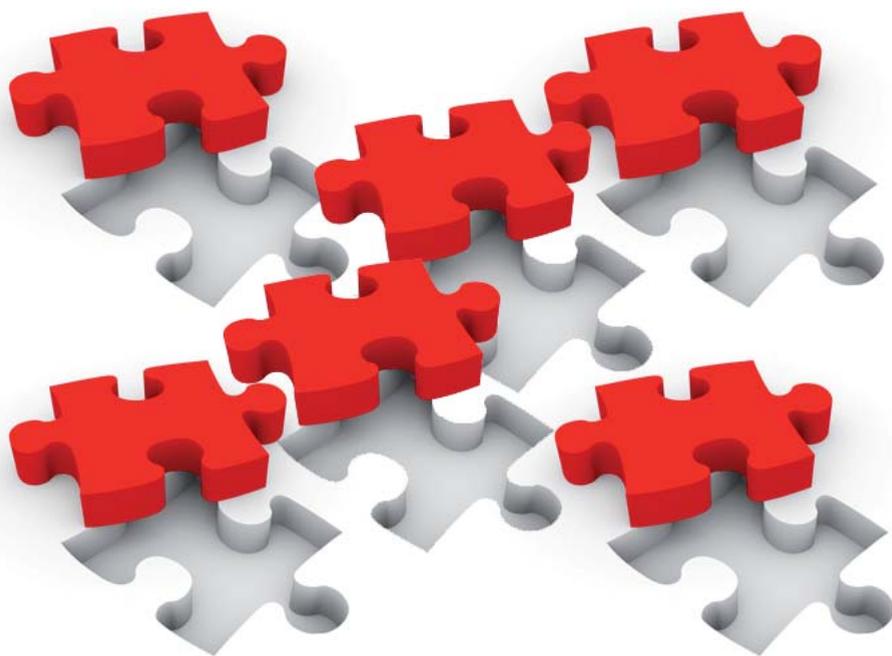
a cura del Centro Studi Unioncamere

RAPPORTO UNIONCAMERE

2014

Imprese, comunità e creazione di valore

L'economia reale attraverso il contributo
delle imprese familiari, della cooperazione e dell'imprenditoria sociale



UNIONCAMERE

CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

RAPPORTO UNIONCAMERE

2014

Imprese, comunità e creazione di valore

L'economia reale attraverso il contributo
delle imprese familiari, della cooperazione e dell'imprenditoria sociale

a cura del Centro Studi Unioncamere



CAMERE DI COMMERCIO D'ITALIA

Il presente Rapporto è stato realizzato da un gruppo di ricerca del Centro Studi Unioncamere, coordinato da *Domenico Mauriello*.

Al gruppo redazionale hanno partecipato:
Riccardo Achilli, Gianluca Argentin, Michele Arnaldi, Patrizia Cappelletti, Ilenia Cingottini, Fabio Di Sebastiano, Laura Gherardi, Simona Leonardi, Domenico Mauriello, Marco Pini, Alessandro Rinaldi, Stefano Scaccabarozzi.

Progettazione grafica e impaginazione: *Pino Zarbo*.
Revisione editoriale: *Sara Fina*.
Supervisione: *Vincenzo Filetti*.
Coordinamento editoriale: *Fernando Rossi*.

Si ringrazia Si.Camera-Sistema Camerale Servizi per l'assistenza al coordinamento redazionale.

Si ringrazia la società Gruppo Clas per le elaborazioni statistiche sulle imprese familiari e i relativi fabbisogni occupazionali.

Un ringraziamento, infine, al prof. *Giovanni Ferri* e al prof. *Mauro Magatti* per il supporto scientifico.

© Unioncamere 2014

ISBN: 978-88-6077-138-4

Finito di stampare nel mese di giugno 2014 dalla tipografia Copygraph Sas, Roma

Indice

Introduzione	VII
CAPITOLO 1 LE IMPRESE FAMILIARI NEL TESSUTO PRODUTTIVO ITALIANO: CARATTERISTICHE E DIMENSIONI	1
Premessa	3
1.1 Il capitalismo familiare di ieri e di oggi: alle radici della ricchezza economica del Paese	7
1.2 La diffusione geografica e settoriale delle imprese familiari	14
1.3 Forme giuridiche, capitale e governance	28
1.4 Il contributo delle imprese familiari al prodotto nazionale	36
Focus 1 Capitalismo familiare e imprenditoria giovanile	40
CAPITOLO 2 LE NUOVE IMPRESE FAMILIARI DEL 2013	45
2.1 Il profilo dei fondatori delle nuove imprese di famiglia	47
2.2 I nuovi imprenditori familiari nei territori e nei settori	60
2.3 Motivazioni e difficoltà nel “fare impresa”	70
Focus 2 Le nuove imprese familiari guidate da giovani	80
CAPITOLO 3 I FABBISOGNI OCCUPAZIONALI PREVISTI DALLE IMPRESE FAMILIARI PER IL 2014	87
3.1 La domanda di lavoro e i movimenti occupazionali	89
3.2 I livelli di istruzione e le professioni richieste	94
3.3 Esperienza e competenze richieste	98
3.4 Dimensione e motivazioni del mismatch tra domanda e offerta di lavoro ...	102
Focus 3 La domanda di lavoro giovanile da parte delle imprese familiari ...	107

CAPITOLO 4 COMPETITIVITÀ E RADICAMENTO TERRITORIALE DELLE IMPRESE FAMILIARI INDUSTRIALI 113

Premessa	115
4.1 Le performance economiche delle Pmi familiari del manifatturiero	116
4.2 Dai risultati delle vendite alla competitività: la strada dell'internazionalizzazione	120
4.3 La miglior difesa è l'attacco: investimenti e credito	123
4.4 Localizzazione, delocalizzazione, multilocalizzazione	125
4.5 Vantaggi competitivi e posizionamento sul mercato	128
4.6 Reti relazionali, rapporti di filiera e legami con il territorio	129
4.7 Note conclusive	138
Focus 4 La green economy nel capitalismo familiare	140

CAPITOLO 5 GIOVANI, IMPRESE E LAVORO 149

5.1 Il mondo dell'imprenditoria giovanile in Italia	151
5.2 Le "vere" nuove imprese giovanili	161
5.3 Gli sbocchi occupazionali dei giovani	175
Focus 5 Il contributo dell'occupazione giovanile al Pil	188

CAPITOLO 6 ALLA RI-SCOPERTA DELL'UNICITÀ DEL MODELLO DI SVILUPPO ITALIANO: DALLE IMPRESE FAMILIARI AL MONDO DELLA COOPERAZIONE E DELL'IMPRENDITORIA SOCIALE 193

6.1 Il ruolo della cooperazione nell'economia nazionale	195
6.2 Imprese sociali e lavoro	216
6.3 Il Terzo settore tra sviluppo, coesione territoriale ed equità sociale	228

CAPITOLO 7 LE MISURE DI SOSTEGNO ALL'IMPRENDITORIA FAMILIARE 235

INTRODUZIONE

I primi mesi del 2014 sembrano rappresentare un punto di svolta nel lungo ciclo della crisi. Alcuni elementi lasciano credere che sia in atto un alleggerimento della fase riflessiva che ha generato intensi fenomeni di ristrutturazione del nostro tessuto imprenditoriale, nelle sue diverse articolazioni settoriali e filiere produttive. Gli andamenti di questi ultimi anni hanno infatti fortemente segmentato il sistema produttivo, impoverendo e sfilacciando il commercio tradizionale, ponendo molte micro imprese del manifatturiero in una posizione marginale sul mercato e, non ultimo, tarpando le ali a un terziario avanzato – specie quello operante nelle Ict, nella consulenza strategica e nelle strutture della R&S – che avrebbe potuto rappresentare una leva della modernizzazione molto più potente di quanto sia accaduto fino a oggi. A partire dalla crisi del 2008, si sono contate circa 60.000 imprese in meno, con una perdita particolarmente rilevante nell'industria. Tra il 2010 e il 2013, l'Italia ha registrato una flessione di oltre 600.000 posti di lavoro e un incremento continuo del tasso di disoccupazione, soprattutto di quello giovanile. I consumi delle famiglie restano al palo e non consentono alle imprese del commercio e dei servizi di portare in positivo il bilancio delle vendite o di prevedere significativi miglioramenti entro l'estate. Non da ultimo, si è ulteriormente accentuato il gap tra le regioni del Centro-Nord e quelle del Mezzogiorno in termini di ricchezza e di benessere. Tutti questi fenomeni rischiano di generare squilibri non solo di ordine prettamente economico. Sembrano essersi infatti ampliati i divari sociali lì dove già erano evidenti, con un conseguente inasprimento delle condizioni di disagio e una diversa composizione degli equilibri territoriali.

In questo scenario, vi è allora da chiedersi se sia possibile immaginare – e per quali imprese e sistemi produttivi locali – un ritorno ai livelli precedenti al 2008 o se l'auspicata ripresa futura assumerà invece altri significati e altre forme. Forte è ancora l'impressione che dal punto di vista puramente strutturale – numero di imprese, livelli occupazionali, organizzazione delle filiere – siano intervenuti mutamenti profondi e in buona parte irreversibili nel tessuto economico del Paese.

Al contempo, si attivano però anche nuove energie e vengono sollevate nuove istanze: di innovazione, di tutela dei diritti, di rappresentanza degli interessi, di redistribuzione delle



risorse, di più equa gestione dei beni comuni. Rivelando un'Italia che ancora regge e che ha ancora la speranza e la forza per farcela.

I risultati delle indagini realizzate dal Centro Studi Unioncamere evidenziano un consolidamento, sia pur ancora molto lento, dei segnali di recupero delle imprese manifatturiere già colti a fine 2013, trainati dalle vendite all'estero. E, finalmente, torna positiva anche la dinamica di quelle imprese di piccole dimensioni sopravvissute al "profondo rosso" della crisi e che continuano a rappresentare l'ossatura del nostro sistema produttivo. L'analisi non superficiale dei numeri a disposizione dimostra la straordinaria capacità delle nostre imprese di essere competitive sui mercati internazionali: siamo uno dei soli cinque paesi al mondo con surplus commerciale manifatturiero superiore a 100 miliardi di dollari; dal 2008, il fatturato estero manifatturiero dell'Italia è cresciuto del +16,5%, 5 punti in più di quello tedesco; le nostre imprese sono più efficienti in campo ambientale e producono meno anidride carbonica e rifiuti di quelle tedesche e inglesi; attiriamo più turisti cinesi, statunitensi, canadesi, australiani e brasiliani di ogni altro paese Ue. A differenza della Germania, la forza dell'Italia non è, quindi, nella standardizzazione dei grandi numeri ma nella qualità di un'offerta altamente specializzata – nella meccatronica come nell'aerospaziale, nell'artigianato come nel turismo – legata a territori unici al mondo e, quindi, irripetibile.

L'Italia delle imprese competitive, che sanno innovare e che puntano sulla qualità dei prodotti e sulla green economy, la troviamo soprattutto nelle filiere e nei distretti che ci fanno grandi nel mondo: il saldo attivo commerciale italiano si concentra quasi interamente nelle province distrettuali, dove lo scorso anno è volato sopra la soglia di 77 miliardi di euro, 33 dei quali nella meccanica, 17 nella moda e 6 nel sistema casa. Una conferma ulteriore che, laddove le piccole e medie imprese sono più capaci di collaborare e mettersi in rete, la tipicità delle specializzazioni del made in Italy non rappresenta un limite ma il vero valore aggiunto.

È da qui, da questo modello di sviluppo fortemente legato alle comunità locali – affermatosi anche grazie al ruolo di istituzioni economiche territoriali come le Camere di commercio – che bisogna ripartire con fiduciosa speranza e ritrovare la via di quella crescita che nel passato ha generato nel nostro Paese piena occupazione e condizioni di vita tra le migliori a livello internazionale. È da qui che bisogna ripartire per ragionare di ripresa e di una nuova politica industriale che abbia come obiettivo anche il rilancio della domanda interna.

Occorre però evitare che questa fiducia si traduca in una pericolosa illusione. Nonostante la crescente capacità competitiva all'estero di ampi strati del nostro tessuto manifatturiero (come dimostra la più veloce crescita dei prezzi medi unitari dell'export rispetto ai prezzi alla produzione) e terziario (attestata da un saldo nuovamente positivo della bilancia dei pagamenti per trasporti, viaggi e servizi professionali nel 2013), il numero di imprese che operano all'estero risulta ancora piuttosto esiguo (poco più di 200.000), forse al di sotto delle capacità effettive che il Paese ha. Inoltre, l'export dei servizi rappresenta appena un quinto delle esportazioni manifatturiere, e se si calcolano le sole esportazioni di servizi professionali (la parte più innovativa e a maggior valore aggiunto del terziario), tale quota scende notevolmente. Resta, inoltre, un gap accentuato tra la capacità di esportazione delle regio-

ni del Centro-Nord e quella del Mezzogiorno: quest'ultimo contribuisce appena al 12,1% dell'export italiano, mentre il solo Nord-Ovest contribuisce a poco più del 40%.

Bisogna allora fare squadra e collegare le nostre eccellenze con chi ha le potenzialità ma, da solo, pensa di non potercela fare. Nella competizione globale, così come nei Mondiali di calcio, il solo fuoriclasse in campo non costituisce né può costituire una squadra e, tantomeno, una squadra vincente. La presenza in campo di un fuoriclasse rende una squadra vincente solo se tutti gli altri giocatori si integrano, corrono e lottano per portare alla vittoria la squadra. Se ciò non accade, anche il fuoriclasse di turno perde di slancio e smette di giocare. O può succedere anche che, essendo un grande giocatore, troverà qualcuno pronto ad acquistarlo per rendere più forte la propria squadra. È proprio quel che sta avvenendo da anni e con crescente frequenza nel nostro Paese: basti scorrere l'elenco delle imprese che, nate in Italia e note in tutto il mondo, sono state acquisite da società estere. Anche le medie imprese industriali, i nostri fuoriclasse nella competizione globale, sembrano spesso oscillare tra abbandono del territorio di origine e rafforzamento del loro ruolo di aggregazione. La sfida del futuro sarà quella di diffondere nel fitto tessuto delle Pmi le pratiche migliori e di incentivare modelli di rete tra aziende e territori (in Italia e all'estero) in grado di offrire capacità diverse o, anche, caratterizzati da esigenze simili, in modo da generare quella massa critica oggi necessaria per inserirsi in circuiti (in primis della conoscenza) più complessi e per operare in modo efficace sul mercato globale.

Le tendenze in atto restituiscono quindi una piena centralità, nella riflessione economica, al ruolo del territorio, che diviene, sempre più, una piattaforma sperimentale di produzione e di scambio: di merci, di competenze, di know-how, di capitale umano. Codificare i significati e i contenuti di questi flussi consente, probabilmente, di comprendere appieno gli elementi di forza e i limiti delle nostre economie locali, identificando così i percorsi futuri e le forme che la ripresa potrebbe assumere.

È verosimile pensare che, nell'immediato, i nostri territori esprimeranno nuovi problemi e nuovi equilibri legati al mercato del lavoro, ma anche reti e filiere produttive diverse e più snelle, dove network di produzione e di conoscenza più corti e ancora ben ancorati alla specifica dimensione locale si affiancheranno ad altri più lunghi rispetto al passato, intensificando così sia le esperienze di open innovation con strutture al di fuori dell'ambito produttivo locale, sia, ovviamente, i processi di internazionalizzazione "allargata". Gli squilibri legati al restringimento dei livelli occupazionali spingono poi anche a ripensare la domanda e l'offerta di competenze professionali, a ridefinire le politiche di formazione e di valorizzazione del capitale umano, a individuare meccanismi che consentano di far fronte alla carenza di figure qualificate per i processi produttivi presidiati.

L'individuazione e la rappresentazione di tali fenomeni possono rivelarsi un esercizio complesso ma non possono prescindere dall'analisi di alcuni aspetti rilevanti che certamente stanno contribuendo a plasmare la nuova fisionomia del Paese e che, pertanto, dovrebbero essere colti nel loro significato più profondo, specie da quei soggetti, come le Camere di commercio, che nel territorio sono chiamati a esercitare il ruolo di interlocutore intermedio della rappresentanza degli interessi.



Seguendo questa logica, è possibile individuare alcune chiavi di lettura essenziali del cambiamento, che lasciano intravedere la riconfigurazione di forze nuove e gli spazi di affermazione di un modello economico sul quale fondare una crescita sostenibile e uno sviluppo coeso dei territori e delle comunità che li contraddistinguono. Un modello che rappresenta l'essenza stessa di quel "modo italiano di fare impresa", diverso – e per molti versi unico – rispetto a quello per molti versi dominante della public company (ossia della grande impresa, generalmente quotata e con capitale diffuso tra molteplici azionisti), in quanto non si pone l'obiettivo di massimizzare il profitto, ovvero non ha tale obiettivo come quello primario o esclusivo. Ne è piena espressione quel patrimonio di imprenditorialità diffusa del nostro Paese fatto di migliaia e migliaia di aziende familiari, cooperative e imprese sociali sottoposte – per la loro stessa natura – a vincoli che interferiscono con la massimizzazione del profitto di breve periodo: perché nascono, vivono e si percepiscono come parte della comunità e del contesto socioeconomico cui fanno riferimento. Imprese attente al benessere delle famiglie dei dipendenti; imprese cui stanno a cuore i propri fornitori e clienti; imprese che si fanno carico di dare sostegno allo sviluppo dei beni comuni nel territorio di riferimento; imprese che rinunciano ai potenziali benefici di una delocalizzazione produttiva in paesi a più bassi costi di produzione, anche per senso di responsabilità nei confronti dei loro lavoratori.

Questo modello di capitalismo – che è stato alla base dell'affermazione degli stessi distretti industriali – affonda le sue radici in secoli di storia del nostro Paese ma continua a rinnovarsi e a guardare oltreconfine, combinando la crescita economica con la tutela delle nostre migliori risorse: dalle competenze dei territori alla qualità della vita, dalle bellezze naturali e culturali alle relazioni sociali. Un modello, dunque, che contraddistingue la nostra identità e che non poteva che essere centrale nelle riflessioni che il sistema delle Camere di commercio sta promuovendo sul tema dello sviluppo e della ripresa competitiva dei sistemi economici locali.

Proprio in questa scia si colloca il presente Rapporto Unioncamere su "Imprese, comunità e creazione di valore", attraverso il quale si vuole offrire un contributo conoscitivo e interpretativo originale su alcuni aspetti che caratterizzano – e non da oggi – il modo di essere e di operare di una componente importantissima del panorama produttivo italiano: un'importanza che ha natura non solo quantitativa ma anche qualitativa, perché incarna e innerva il nostro stesso capitalismo.

Siamo allora partiti dal cuore di questo modello, ovvero da quei 4,2 milioni di imprese familiari intorno alle quali esiste un assordante silenzio, sia in termini di conoscenza sia, di conseguenza, di politiche economiche più idonee a favorirne lo sviluppo. Eppure, i dati dimostrano che l'impresa familiare è l'asse portante del sistema produttivo nazionale: rappresenta l'87% del tessuto produttivo e qualcosa attorno al 75% in termini di numero di addetti e al 65% in termini di nuovi contratti di lavoro che saranno attivati nel 2014, più di frequente stabili e più spesso rivolti a giovani "under 30". Si è anche evidenziato che questo segmento della nostra economia denota un'enorme vitalità, testimoniata dal fatto che il 95% delle start-up vede il coinvolgimento di una famiglia. Sono stati documentati i tratti di marcato radicamento territoriale di tali imprese e sottolineato come, quando assumono la forma di media impresa internazionalizzata, esse rappresentino un elemento trainante di

reti d'impresa e filiere produttive proiettate verso i mercati più dinamici. Si è confermato che l'attenzione agli stakeholder espressa dalle imprese di famiglia ne avvicina, in qualche modo, il ruolo svolto nei confronti dei territori e delle comunità di riferimento a quello – cruciale – rivestito dalle imprese sociali.

In modo pienamente legittimo, sebbene con forme e intensità diverse, anche le imprese familiari si associano quindi alle imprese cooperative, a quelle sociali e a quelle non profit nel costruire un modello socioeconomico differente da quello fondato sull'interesse individuale. Ed è per questo che la forte presenza delle aziende di famiglia nel nostro Paese – assieme a quella delle altre imprese che non perseguono (esclusivamente) il profitto – identifica una sorta di capitalismo “partecipativo” in cui trova rappresentanza un insieme più vasto di interessi, a salvaguardia del bene comune. Secondo il modello proprio dell'economia sociale di mercato, il cui obiettivo, ormai disperso nel capitalismo finanziario, è di equilibrare competitività e solidarietà.

L'impresa familiare diventa così a pieno titolo attore dell'economia civile, cioè portatrice di visioni e di valori in grado di rinnovare e restituire piena centralità alla cultura d'impresa. Perché rende possibile un giusto equilibrio nel rapporto impresa-lavoro e permette di far divenire logica comune un fatto di evidenza lampante: senza il lavoro, un'impresa non vive, quindi non produce; così come, senza l'impresa, il lavoro resta inespresso. Un pericolo ancora vivo davanti ai nostri occhi. Gli ultimi dati del Sistema Informativo Excelsior ci parlano di altri 145.000 posti di lavoro persi in questo 2014 nell'industria e nei servizi: molti meno dei 250.000 dello scorso anno ma sempre più concentrati nelle piccole aziende, che, da sole, subiranno una contrazione di 115.000 occupati.

La ripresa dell'occupazione dipende da un processo di modernizzazione che passa in primo luogo attraverso lo sviluppo di competenze nuove, maggiormente fondate sulla conoscenza, su un sapere tecnico di cui molte figure professionali oggi sono portatrici. Soprattutto tra i giovani.

Con i giovani sono in gioco il modello di sviluppo e la crescita stessa dell'Italia. Attraverso la valorizzazione del patrimonio di dati e di informazioni inedite a disposizione del Sistema camerale, in questo Rapporto si è provato anche a valutare l'apporto dato dai giovani alla diffusione di quel capitalismo “partecipativo” sul quale poggia la crescita del nostro Paese, per individuare gli elementi di cambiamento che proprio da loro possono partire.

Ma porre realmente al centro dell'attenzione il lavoro e i giovani significa cambiare radicalmente approccio, e vedere i giovani non come “oggetti” delle politiche ma come soggetti attivi, come i veri protagonisti di un nuovo modello di sviluppo compatibile e sostenibile, alla cui affermazione contribuisce un esercito di oltre 650.000 giovani “capitani” d'impresa: spinti non tanto dalla necessità ma ben più di frequente dal desiderio di valorizzare le proprie capacità e competenze, sperimentando strategie innovative di prodotto e di processo e impegnandosi così nel duro confronto con il mercato. Il percorso che molti di questi giovani si trovano davanti è, tuttavia, troppo spesso accidentato, frustrato da un contesto burocratico complesso e oneroso. All'impresa giovanile – così come a quella di piccole e piccolissime dimensioni – servono oggi pochi ma efficienti servizi di accompagnamento alla



crescita, tanto da superare almeno l'early stage, i primi anni di vita in cui servono risorse finanziarie prontamente utilizzabili, competenza e concentrazione necessarie a definire il giusto posizionamento nel mercato. Il Centro Studi Unioncamere ha stimato siano oggi circa 123.000 i giovani tra i 18 e i 34 anni che vorrebbero avviare una nuova attività ma che – per problemi legati proprio ai vincoli burocratici o alla mancanza di assistenza e non solo alle difficoltà di mercato – non riescono a trasformare in realtà il loro sogno. Le Camere di commercio hanno voluto rafforzare il loro sostegno a queste migliaia di potenziali imprenditori lanciando il Network degli Sportelli per il sostegno all'autoimprenditorialità giovanile, assicurando loro un'offerta di servizi di orientamento, formazione, assistenza, accompagnamento e supporto espressamente indirizzata a rispondere ai diversi bisogni dello start-up e post start-up, favorendo anche l'accesso a strumenti di credito e microcredito o agli incentivi pubblici nazionali e regionali.

Sempre nell'ambito delle iniziative mirate a qualificare la rete camerale come soggetto promotore di iniziative a forte contenuto innovativo nel campo del sostegno all'imprenditorialità giovanile, lo scorso anno Unioncamere ha lanciato la piattaforma web "Innovatori d'impresa", che prevede attività e strumenti finalizzati a valorizzare la condivisione di storie e progetti dei giovani imprenditori italiani. Nella convinzione che la componente giovanile abbia un ruolo determinante per l'ammmodernamento e lo sviluppo del nostro tessuto economico: perché i giovani hanno una più spiccata formazione sui temi tecnologici, oggi fondamentali per competere; perché sono un forte veicolo di innovazione per le imprese che li assumono; perché creano sempre più imprese nei settori del futuro e a maggiore valore aggiunto.

Il problema dell'occupazione – e non solo di quella giovanile – non è aggredibile solo con gli incentivi e con gli sgravi fiscali al lavoro, e ancor meno con interventi regolatori o agendo sulla leva della flessibilità. A differenza di quanto avvenuto nelle precedenti fasi tecnologiche, anche un aumento della crescita – misurabile attraverso il Pil – di per sé può non implicare un incremento delle possibilità lavorative. Occorre dunque creare nuovi luoghi lavoro, a partire da quelle aree di occupazione – che finora non sono state valorizzate, se non in misura molto molto modesta – che sono site-specific, ovvero specifiche del luogo, legate al territorio e alle comunità che lo vivono e meno soggette alla competizione globale. Dalla valorizzazione dei beni ambientali e culturali ai servizi alla persona, dalla gestione dei beni comuni alla green economy e fino all'affermazione di un welfare non più meramente distributivo (a fruizione individuale: dagli ammalati ai soggetti con bisogni speciali fino ai disoccupati) ma generativo, ossia in grado di generare al proprio interno le risorse che servono ad alimentarlo. In una logica di reciprocità che aiuta le persone a uscire dal loro stato di disagio e a contrastare quello che è stato definito l'effetto "cicatrice", ossia i danni a lungo termine che può creare l'inattività.

Se vogliamo uscire dalle attuali strettoie occupazionali e correggere le disuguaglianze sociali, dobbiamo però seguire una logica diversa da quella del passato. I nuovi lavori, il terziario del futuro, la formazione di nuove competenze, il supporto alle forme di aggregazione tra imprese come strumento per generare strategie di mercato efficaci, le politiche a sostegno dell'internazionalizzazione, i programmi in grado di valorizzare adeguata-

mente i segmenti produttivi emergenti (dall'agroalimentare alla manifattura digitale, fino ai comparti medium e high-tech) costituiscono istanze che ogni territorio oggi esprime a proprio modo e alle quali i soggetti intermedi come le Camere di commercio possono e devono guardare in modo nuovo, con un pragmatismo più marcato rispetto a quanto accaduto fino a oggi. Occorre allora anticipare e governare i fenomeni in atto, rafforzando il livello di coesione tra i soggetti produttivi (di dimensione come di tipologia diversa) e tra questi e le istituzioni di riferimento (economiche e non), secondo le specificità e le priorità dei singoli territori. Occorre conoscere e interpretare tempestivamente i bisogni delle comunità locali, misurandosi con i loro problemi e impegnandosi a trovare soluzioni alternative. Occorre rimettere il dibattito sulle politiche economiche in sintonia con le esigenze di quei soggetti economici che, pur non perseguendo il profitto, sono in grado di produrre ricchezza e occupazione, soprattutto tra le fasce giovanili. Occorre guardare con maggiore realismo, come si prova a fare in questo Rapporto, a quel modello di sviluppo tutto italiano che molti continuano a considerare una sorta di Cenerentola, bella e buona ma da non portare con sé al ballo con il Principe. E renderlo evidente soprattutto alle nuove generazioni, per far sì che non scimmiettino esempi di cui sentono più spesso parlare e che, quindi, credono essere dominanti, ma che rischiano invece di essere di breve termine.

Riportare al centro il lavoro e l'impresa. È lo slogan che è stato più volte ripetuto nelle precedenti edizioni del Rapporto Unioncamere. Ma allora viene spontaneo chiedere: perché gli investimenti in macchinari e attrezzature possono essere eventualmente scorporati dal patto di stabilità e questo non può accadere anche per gli investimenti in capitale umano, che rappresenta il vero fattore di crescita? Basterebbe vedere quel che stanno facendo gli inglesi per tentare di riportare in attività le persone che – con gli ammortizzatori sociali o in disoccupazione – sono state lontane per qualche anno dal mondo del lavoro.

È qui che emerge tutta la responsabilità della politica economica dell'Unione. Le soluzioni adottate in ambito europeo hanno aggravato la crisi più che permettere di affrontarla: la dura e prolungata politica di austerità che è stato deciso di adottare ha prodotto (e non poteva non produrlo) l'avvitamento dei motivi di crisi e, quindi, l'inasprimento della recessione, l'aggravamento degli squilibri e l'allargamento della frattura tra paesi forti e paesi deboli dell'Unione, divenuto, forse, irreversibile. A seguito delle politiche d'intervento adottate dall'Unione, la produzione di reddito si è contratta, generando la contestuale contrazione dell'occupazione e degli investimenti. Quando in ambienti Ue si sostiene che il vero problema in Italia è la bassa produttività, si discute su un dato statistico, ignorando o facendo finta di ignorare che in periodi di recessione la produttività può aumentare solo se diminuisce il volume dell'occupazione. E, verificandosi, acuisce i motivi della crisi economica e accentua le tensioni sociali. Come i fatti continuano a dimostrare.

Sotto questa luce, i temi affrontati nel presente Rapporto assumono allora un ruolo fondamentale – anche sul piano culturale – per un Paese come il nostro che, sfruttando l'attuale stabilità politica, deve attuare al più presto le riforme di cui ha bisogno per ritrovare non solo produttività, non solo crescita, ma soprattutto per ricreare quei valori di coesione senza i quali la sostenibilità della nostra società sarebbe davvero messa a rischio.

CAPITOLO 1

LE IMPRESE FAMILIARI NEL TESSUTO PRODUTTIVO ITALIANO: CARATTERISTICHE E DIMENSIONI

PREMESSA

Come spesso accade anche nel dibattito accademico, le espressioni e i concetti angloamericani suonano sempre meglio di quelli nostrani. Succede così anche per il dibattito sulle imprese familiari, delle quali, sebbene siano una parte così importante e connaturata al nostro sistema produttivo, sembra più attraente occuparsi sotto il nome *family business*. Si potrebbe pensare che si tratti solo di un vezzo, che poi la sostanza della discussione non dovrebbe cambiare. E, invece, già questo passaggio nasconde un'insidia: pensare che quella familiare sia una forma d'impresa che, sì, esiste, ma si discosta dall'idealtipo per eccellenza d'impresa. Se pensiamo alla forma d'impresa che permea – esplicitamente o, più spesso, implicitamente – i manuali di economia, difficile non riconoscere che si tratta della *public company* americana, ovvero di una grande impresa, generalmente quotata, con capitale diffuso tra una miriade di azionisti. La performance di tale impresa, poi, si misura in base alla sua capacità di massimizzare il profitto. Si potrebbe quasi dire che, parallelamente al diffondersi della convinzione che, con il crollo del muro di Berlino, si fosse approdati a un modello di capitalismo unico e universale¹, negli scorsi decenni si è progressivamente affermata la convinzione che si dovesse anche convergere verso un unico modello d'impresa: quello, appunto, della grande impresa quotata a proprietà diffusa e massimizzatrice del profitto.

In tale impostazione, alla quale – che se ne sia consapevoli o no – sottostà il dibattito pubblico, le forme d'impresa che si discostano da quell'idealtipo sono il più delle volte considerate anomale, immature, probabilmente frutto di un assetto instabile in attesa di evolvere verso la *public company*. Siamo perciò portati a pensare alle imprese familiari come a una forma d'intrapresa imperfetta. Altrettanto, del resto, accade per le imprese cooperative, per non parlare di quelle sociali o, addirittura, di quelle non profit: tutte forme imprenditoriali anomale in quanto non si pongono come obiettivo

1 Cfr. F. Fukuyama, *The End of History and the Last Man*, Free Press, New York 1992.



primario o esclusivo quello di massimizzare il profitto. A parte le non profit – che per definizione non hanno finalità di lucro –, anche per le imprese cooperative e sociali certamente la massimizzazione del profitto non è il fine primario.

Ma perché è possibile avvicinare le imprese familiari a queste ultime tipologie? La ragione è che la loro natura le sottopone a vincoli di contesto che possono interferire – e tipicamente interferiscono – con la massimizzazione del profitto. Ciò si realizza in due forme di condizionamento: una “debole”, riferita al perimetro della famiglia in senso stretto, e una “forte”, relativa agli stakeholder in senso più lato. Il vincolo “debole” discende dall’esigenza del trasferimento intergenerazionale dell’impresa, che rappresenta parte essenziale del patrimonio familiare. Ebbene, la volontà di trasferire ai propri eredi il patrimonio costituito dall’impresa della famiglia rende alcune scelte incongruenti rispetto all’obiettivo di massimizzare il profitto di breve periodo. Così, ad esempio, se l’impresa potesse cogliere opportunità di profitto attraverso una crescita repentina del volume di affari ma tale crescita presupponesse di accettare di cedere il controllo della maggioranza proprietaria al di fuori del perimetro familiare, è probabile che l’imprenditore familiare rinuncierebbe a perseguire tali opportunità di crescita. Il condizionamento “forte” si ha invece quando, come spesso accade, l’impresa familiare nasce, vive e percepisce sé stessa come parte di una comunità, di un contesto di riferimento. Sono ben noti e abbondano i casi del genere: ad esempio, imprese che si preoccupano del benessere – e dell’istruzione e del futuro dei figli – delle famiglie dei dipendenti; imprese che si fanno carico di dare sostegno alla salvaguardia e allo sviluppo dei beni comuni nel territorio di riferimento; imprese che rinunciano ai potenziali benefici di una delocalizzazione produttiva in paesi a più bassi costi di produzione anche per senso di responsabilità nei confronti dei dipendenti e della comunità di riferimento; imprese cui stanno molto a cuore i propri fornitori e clienti. Sebbene difettino studi, sia teorici² sia empirici³, pienamente adeguati, le evidenze e

2 Due tra i pochi esempi sono R. K. Mitchell *et al.*, *Toward a Theory of Stakeholder Salience in Family Firms*, in “Business Ethics Quarterly”, 2011, 21, 2, pp. 235-255, e C. Cennamo *et al.*, *Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement. Why Family-Controlled Firms Care More about Their Stakeholders*, in “Entrepreneurship. Theory and Practice”, 2012, 36, 6, pp. 1153-1173. Mitchell *et al.* argomentano che, in virtù dei suoi meccanismi di funzionamento, l’impresa familiare presta maggiore attenzione agli stakeholder. Cennamo *et al.* propongono l’idea che le imprese familiari differiscano dalle altre forme d’impresa per il fatto di essere più attente ai loro stakeholder, spesso anticipandone i bisogni invece di rispondere semplicemente ai problemi che essi sollevano; a spingere le aziende familiari verso l’adozione di tale atteggiamento parrebbero esservi anche “ricompense” che non necessariamente hanno natura monetaria.

3 Uno tra i non molti esempi è D. Miller, I. Le Breton-Miller, B. Scholnick, *Stewardship vs. Stagnation. An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses*, in “Journal of Management Studies”, 2008, 45, 1, pp. 51-78. Su un ampio campione di imprese con meno di 100 addetti nelle quattro province canadesi più a ovest (Manitoba, Saskatchewan, Alberta e British Columbia) e confrontando imprese familiari e non familiari, gli autori trovano che le imprese familiari si preoccupano di più delle prospettive di lungo termine degli affari, mostrano un’insolita devozione alla continuità dell’impresa, anche alimentando assiduamente la comunità dei dipendenti, e ricercano relazioni più ravvicinate con i clienti per supportare i propri affari.



le esperienze disponibili sono sufficienti per ritenere che anche il condizionamento forte si applichi alla generalità delle imprese familiari.

Dunque, le imprese di famiglia hanno obiettivi più ampi rispetto alla massimizzazione del profitto di breve periodo. In tal senso, queste imprese si fanno in qualche modo carico degli interessi degli stakeholder⁴ – che invece le imprese capitalistiche “pure” curano soltanto se adottano schemi di responsabilità sociale d’impresa –, operano su un orizzonte temporale più lungo e sono attori a salvaguardia del bene comune. Perciò, in modo pienamente legittimo sebbene con forme e intensità diverse, anche le imprese familiari si associano alle imprese cooperative, a quelle sociali e a quelle non profit nel costruire un modello socioeconomico differente da quello che vede nell’individuo l’unico elemento alla base dell’ordine naturale della società. Ed è per questo che la forte presenza delle imprese di famiglia – assieme a quella delle altre imprese che non perseguono (esclusivamente) il profitto – identifica una sorta di capitalismo degli stakeholder, in cui trovano rappresentanza gli interessi di forme di aggregazione sociale intermedia oltre a quelli dell’individuo⁵. E, perciò, l’impresa familiare è a pieno titolo attore dell’economia civile, cioè portatrice di visioni e di valori che si sforzano di contemperare per natura l’interesse individuale con un insieme più vasto di interessi afferenti al bene comune⁶. In altri termini, anche l’impresa familiare è stata e continua a essere tratto distintivo di un modello socioeconomico specifico che, pur con differenze nei modi e nelle misure tra i vari paesi, rende il capitalismo dell’Europa continentale diverso da quello angloamericano⁷.

4 Ad esempio, proprio nel caso italiano, D’Aurizio e Romano trovano evidenza empirica che le imprese familiari hanno reagito alla crisi del 2008 salvaguardando i posti di lavoro più di quanto non abbiano fatto le imprese non familiari. Gli autori attribuiscono questo comportamento al movente non pecuniario del “riconoscimento sociale” da parte del titolare dell’impresa di famiglia, che lo lega alla propria comunità di riferimento (L. D’Aurizio, L. Romano, *Family Firms and the Great Recession: Out of Sight, Out of Mind?*, Banca d’Italia, “Temi di discussione”, n. monografico, 2013, 905, aprile).

5 L’esigenza di rappresentanza di interessi che vanno oltre quelli della sola proprietà è alla base dell’economia sociale di mercato tedesca (S. F. Franke, D. Gregosz, *The Social Market Economy. What Does It Really Mean?*, Konrad-Adenauer-Stiftung, Tokyo 2013), di cui la codeterminazione ne costituisce il cardine (G. Ferri, *Adattamenti produttivi e relazioni industriali. Il successo della codeterminazione in Germania*, in “Sindacalismo”, 2014, 25, gennaio-marzo, pp. 43-66), può essere intesa, in senso più lato, anche come strumento di democrazia economica (E. Grazzini, *Il modello tedesco per la democrazia economica*, in “MicroMega”, 5 aprile 2012).

6 Per una convincente, documentata e appassionata argomentazione di questo tema, cfr. L. Bruni, *La forza dei legami forti. L’impresa familiare come paradigma dell’economia italiana*, in G. Ferri, A. Mariani, *L’impresa di famiglia nell’economia italiana* (Quaderno 32), Fondazione Telos, Roma 2013, pp. 18-33 (www.fondazionetelos.it).

7 Cfr. al riguardo anche P. A. Hall, D. W. Soskice, *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press, Oxford 2001. Dal nostro punto di vista, a seconda della variante di modello capitalistico avremo una composizione diversa per forma societaria del sistema produttivo. Perciò ci dovremmo aspettare che le imprese che non massimizzano (esclusivamente) il profitto siano più presenti nell’Europa continentale che nel sistema angloamericano. È possibile fornire un



Tuttavia, assieme alle altre forme d'impresa che non perseguono (esclusivamente) il profitto, le imprese di famiglia scontano la difficoltà a esprimere in modi riconoscibili e quantificabili il valore che esse producono per gli stakeholder e i territori di riferimento. Servirebbe un bilancio sociale per qualificare e quantificare tale contributo. Ma oggi tutte le scelte economiche, o quasi, ruotano attorno ai bilanci civilistici e fiscali, non certo ai bilanci sociali. Pertanto, le imprese familiari non ricevono adeguato riconoscimento per il ruolo che svolgono, un ruolo che va ben al di là di quanto espresso negli stessi bilanci civilistico e fiscale.

Ma vi è di più. Forse anche soggiacendo all'egemonia culturale dell'idealtipo d'impresa richiamato sopra e alla superficiale convinzione prevalsa in Europa che le politiche industriali andassero abbandonate, a lungo nel dibattito sulle politiche economiche in Italia ha prevalso un'impostazione che vedeva nella crescita dimensionale e nel superamento del "tradizionale" modello di specializzazione settoriale delle imprese la soluzione necessaria per rimarginare il crescente gap tecnologico italiano e recuperare produttività. Troppo spesso si è quindi ritenuta la crescita dimensionale d'impresa come fine in sé, senza riconoscere che questa può essere un risultato di scelte imprenditoriali che però mirano *in primis* alla buona riuscita degli affari. In questo dibattito, le imprese familiari sono state talora viste con pregiudizio, se non con sospetto: se la volontà di mantenere la proprietà e il controllo nel perimetro familiare frena la crescita dimensionale dell'impresa, allora – si è pensato – l'impresa familiare rappresenta un ostacolo alla crescita economica del Paese.

Per i ragionamenti appena svolti appare pertanto quanto mai importante interrogarsi sulle prospettive delle imprese familiari proprio oggi che l'economia nazionale è messa alla prova da una prolungata fase di stagnazione, prima, e di crisi conclamata, poi. E, per farlo, serve in primo luogo conoscere il fenomeno di cui si parla, un fenomeno tanto ampio quanto relativamente poco messo a fuoco e studiato. Invero, va pure riconosciuto che ci sono alcune difficoltà concettuali nella definizione di che cosa siano le imprese familiari, come evidenziato anche dall'Expert Group della Commissione europea⁸. E poi, una volta definito il concetto, vi sono anche difficoltà operative nell'identificare – anche da un punto di vista statistico – le imprese di famiglia distinguendole dalle altre. Perciò, offrendo un approfondimento ricco di dettagli e di numeri, questo volume dà un contributo conoscitivo che sembra colmare un vuoto.

esempio per le imprese cooperative usando i dati relativi al 2009 pubblicati da Coopseurope, *European Cooperatives. Key Statistics*, 2010 (www.coopseurope.coop). Rapportando il numero di dipendenti di società cooperative alla popolazione totale, si trova un valore del rapporto pari all'1,2% per i dodici paesi originari dell'Eurozona (Austria, Belgio, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Irlanda, Italia, Lussemburgo, Olanda, Portogallo, Spagna) contro lo 0,2% per il Regno Unito (dati per gli Usa non disponibili). Per di più, in sei di quei dodici paesi dell'Eurozona il rapporto è pari o superiore all'1%, nell'ordine: 1,9% in Italia, 1,4% in Francia, 1,3% in Finlandia, 1,3% in Austria, 1,1% in Olanda e 1,0% in Germania.

⁸ European Commission, *Final Report of the Expert Group. Overview of Family-Business-Relevant Issues. Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, November 2009.

Lo sforzo profuso appare pienamente giustificato alla luce dell'assoluta importanza che, come vedremo, le imprese di famiglia hanno nel panorama produttivo italiano e, nello specifico, all'interno di quel modello di sviluppo originale che contraddistingue la nostra identità e la nostra storia, nel quale innovazione e benessere si abbinano alla coesione sociale. Un modello – che alcuni definiscono “nuovo” solo perché si è fin troppo a lungo avuto come riferimento quello della *public company* di cui si è detto – che sa combinare la crescita economica con la tutela delle nostre migliori risorse: dalle competenze dei territori alla qualità della vita, dalle bellezze naturali e culturali alle relazioni sociali. Un modello, dunque, che non poteva che essere centrale nelle riflessioni che il sistema delle Camere di commercio sta promuovendo sul tema dello sviluppo e della ripresa competitiva dei sistemi economici locali: perché è capace di valorizzare appieno quell'*Italian lifestyle* che il mondo guarda con ammirazione e che si identifica con quel patrimonio di imprenditorialità diffusa del nostro Paese che, dalle imprese familiari al non profit, ha le sue radici nel territorio ma sa guardare al mondo.

1.1 IL CAPITALISMO FAMILIARE DI IERI E DI OGGI: ALLE RADICI DELLA RICCHEZZA ECONOMICA DEL PAESE

Se nel secolo scorso l'Italia ce l'ha fatta a tornare dalla periferia al centro dell'economia mondiale⁹, il capitalismo familiare è stato protagonista di questo fenomeno che gli economisti chiamano *catching-up*. La prima fase di crescita economica dell'Italia, a cavallo tra la fine dell'Ottocento e i primi decenni del Novecento, vide il formarsi di imprese capitanate dalle storiche famiglie industriali (Agnelli, Falck, Marzotto, Olivetti, Pirelli ecc.), quelle che hanno segnato il “primo capitalismo” italiano. È vero che anche l'intervento dello Stato come imprenditore, attraverso l'Istituto di ricostruzione industriale, ha avuto per alcuni decenni un ruolo propulsivo (una sorta di “secondo capitalismo” italiano), smarritosi poi dagli anni Settanta¹⁰. Purtroppo, nonostante i limiti mostrati a giudizio di vari osservatori¹¹, il capitalismo familiare italiano ha mostrato indubbe vitalità e capacità di adattamento. È così che dagli anni Settanta si sono prima individuate le virtù del “terzo capitalismo” italiano e dagli anni Novanta l'attenzione si è concentrata sulle capacità del “quarto capitalismo” italiano.

9 V. Zamagni, *Dalla periferia al centro. La seconda rinascita dell'Italia, 1861-1981*, il Mulino, Bologna 1990.

10 F. Barca, S. Trento, *La parabola delle partecipazioni statali. Una missione tradita*, in F. Barca (a cura di), *Storia del capitalismo italiano dal dopoguerra a oggi*, Donzelli, Roma 1997, pp. 186-236.

11 Ad esempio, Napoleone Colajanni (*Il capitalismo senza capitale*, Sperling & Kupfer, Milano 1991) ha sostenuto che la fragilità del capitalismo familiare italiano lo ha portato a più riprese a escogitare formule (ad esempio, i patti di sindacato e la pratica dei controlli incrociati) volte a minimizzare l'impiego di capitali propri. Dal canto loro, Marco Pagano e Fausto Panunzi (*Il capitalismo familiare: punto di forza o di debolezza?*, in www.lavoce.info, 4 febbraio 2003) sostengono che il capitalismo familiare frena la crescita italiana perché limita le capacità gestionali e le risorse finanziarie.



Sia il “terzo capitalismo” sia il “quarto capitalismo” hanno legami a filo doppio con l’impresa di famiglia. Il “terzo” è il capitalismo dei distretti industriali, caratterizzato da reti di imprese di piccole dimensioni, territorialmente circoscritte e specializzate in un particolare tipo di produzione, come le analisi di Becattini descrivono approfonditamente¹². Va da sé che, in larga parte, le imprese distrettuali sono per natura familiari. Il “quarto capitalismo” fa invece per lo più riferimento al sistema delle imprese italiane di media dimensione, identificate in quelle tra 50 e 499 addetti e con un fatturato compreso tra i 15 e i 330 milioni di euro, e che non siano controllate da altre imprese italiane o straniere. Anche queste medie imprese sono tipicamente imprese familiari. Dalla seconda metà degli anni Novanta, queste medie imprese hanno conseguito un notevole successo in termini di crescita delle esportazioni e di capacità competitiva sui mercati internazionali, così come evidenziato per primi da Mediobanca e Unioncamere¹³ e poi dal ricco filone di studi e pubblicazioni che ne è seguito. Si tende a riconoscere le radici del successo delle medie imprese nella capacità di combinare la flessibilità produttiva delle piccole imprese con la proiezione su scala internazionale delle grandi multinazionali (tanto che le si è volute talvolta definire “multinazionali tascabili”). Viene poi evidenziato come le medie imprese siano realtà che guidano gran parte della produzione manifatturiera nazionale, specie quando se ne consideri anche l’indotto costituito dalle piccole e micro imprese – strutturate generalmente in distretti, reti d’impresa o sistemi produttivi locali – che operano in filiera con le imprese del “quarto capitalismo”¹⁴.

Se, dunque, il capitalismo familiare è una persistenza nell’economia italiana, si può riconoscere in ciò una peculiarità nazionale oppure le imprese familiari dominano anche negli altri paesi sviluppati? E, se si tratta effettivamente di una peculiarità nostrana, come si fa a superare le difficoltà nel quantificare il fenomeno nel modo più preciso possibile? E, infine, quali indizi si hanno sull’affidabilità della forma più recente dell’impresa familiare di successo, quella delle medie imprese del “quarto capitalismo”? Dedicheremo le pagine seguenti a cercare di rispondere a queste tre domande.

Le imprese di famiglia denotano una peculiarità italiana?

Come già accennato, definire che cosa è un’impresa familiare è questione complessa e controversa. L’Expert Group operante per conto della Direzione generale Impresa e Industria della Commissione europea¹⁵ ha identificato i seguenti criteri.

12 G. Becattini, *Ritorno al territorio*, il Mulino, Bologna 2009.

13 Mediobanca, Unioncamere, *Le medie imprese industriali del Nord Est, 1996-1998*, Ottavio Capriolo, Milano 2000.

14 Sulla vitalità delle imprese del “quarto capitalismo” cfr. anche C. Gagliardi, *Specificità delle dinamiche occupazionali nelle imprese di famiglia*, in Ferri, Mariani, *L’impresa di famiglia nell’economia italiana*, cit., pp. 34-57 (www.fondazionetelos.it).

15 European Commission, *Final Report of the Expert Group. Overview of Family-Business-Relevant Issues*, cit.

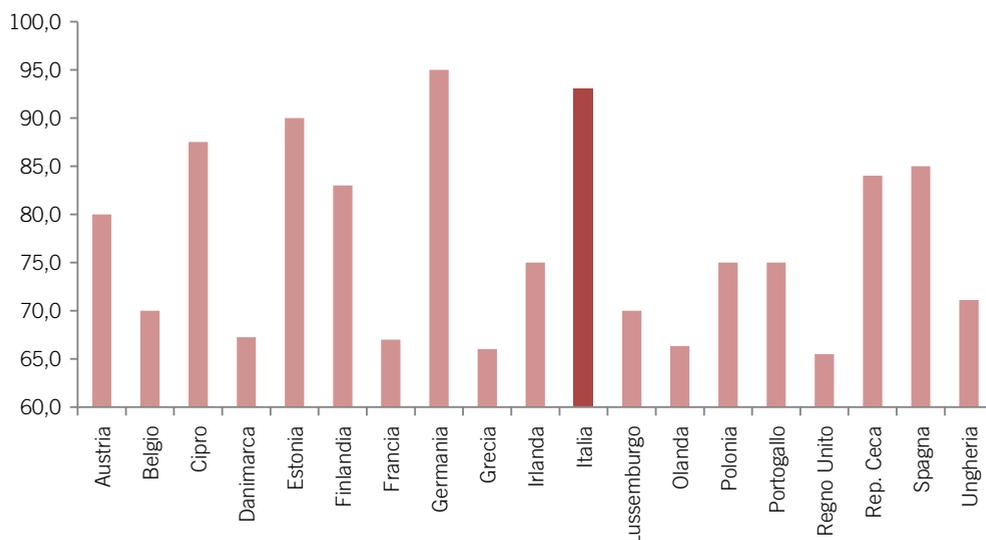


Un'impresa, di qualsiasi dimensione, è un'impresa di famiglia, se:

- la maggioranza dei poteri decisionali è in possesso della persona fisica (delle persone fisiche) che ha (hanno) fondato l'impresa, o in possesso della persona fisica (delle persone fisiche) che ha (hanno) acquisito il capitale sociale dell'impresa, o in possesso dei loro coniugi, genitori, figli o eredi diretti dei figli;
- la maggioranza dei poteri decisionali è indiretta o diretta;
- almeno un rappresentante della famiglia o dei parenti è formalmente coinvolto nella governance della società;
- nel caso di società quotate se la persona che ha fondato o ha acquisito la società (capitale sociale) o loro familiari o discendenti possiedono il 25% dei poteri decisionali affidatigli dal loro capitale sociale.

Se tali criteri appaiono sufficientemente chiari, come vedremo meglio più sotto, per l'identificazione delle "vere" imprese familiari nel caso italiano, resta però difficile rendere operativa questa definizione. Pertanto, qualsiasi confronto internazionale soffre per definizione di possibili errori di misura e di approssimazione.

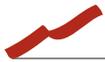
Quota percentuale di imprese di famiglia sul totale delle imprese attive



Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati (medi) da I. Mandl, *Overview of Family Business Relevant Issues*, Austrian Institute for SME Research, Wien 2008

Attingendo dai dati pubblicati da Mandl¹⁶ è possibile provare a misurare l'importanza delle imprese di famiglia in quasi tutti i paesi dell'Unione Europea. In

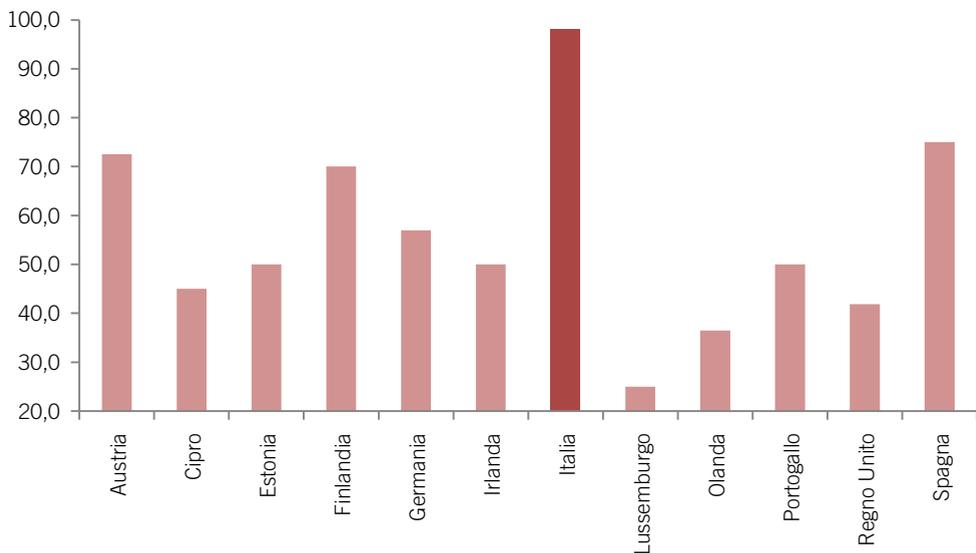
16 I. Mandl, *Overview of Family Business Relevant Issues*, Austrian Institute for SME Research, Wien 2008.



termini di incidenza percentuale sul totale delle imprese si osserva la forte presenza del fenomeno: emerge infatti che in tutti i 19 paesi Ue per i quali è possibile costruire l'indice, la stima sulla presenza di imprese familiari si colloca sui due terzi o più in alto. A livello di singoli paesi, l'indice assume valori massimi, al 95 e 93%, rispettivamente per la Germania e l'Italia.

Ancor più importante dell'incidenza sul numero delle imprese è però quella in termini di addetti che afferiscono a imprese familiari rispetto agli addetti totali. Ebbene, questo confronto – che è possibile effettuare solo per 12 dei 19 paesi considerati sopra – conferma ed esalta l'importanza delle imprese di famiglia nel nostro Paese, l'unico per il quale la quota di addetti in imprese di famiglia si collocherebbe al di sopra del 90%.

Quota percentuale di addetti nelle imprese di famiglia sul totale addetti



Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati (medi) da I. Mandl, *Overview of Family Business Relevant Issues*, Austrian Institute for SME Research, Wien 2008

Pur essendo, a nostra conoscenza, l'unica fonte disponibile per quantificare il fenomeno, vanno ribaditi i legittimi dubbi sull'affidabilità di questi dati, che debbono essere considerati non frutto di un'attività censuaria bensì stime da parte di soggetti esperti. Ciononostante, il confronto internazionale esprime per l'Italia scostamenti talmente vistosi dalla maggior parte degli altri paesi da consentirci di affermare con relativa tranquillità che, sì, l'impresa familiare è importante ovunque, però manifesta da noi una preponderanza decisamente maggiore rispetto a quanto si osserva altrove.



Come quantificare il fenomeno delle imprese di famiglia in modo più preciso?

I criteri generali enucleati dall'Expert Group e richiamati sopra hanno un *addendum* operativo che Unioncamere¹⁷, in occasione di un primo tentativo di definizione e quantificazione delle imprese familiari in Italia, ha declinato nel modo seguente. Si identificano come imprese familiari:

- tutte le ditte individuali e le società di persone;
- le società di capitali in cui oltre il 50% delle quote sia detenuto da una sola persona e/o da persone con vincolo di parentela e dove, al contempo, un membro della famiglia rivesta cariche apicali o la famiglia, nel suo insieme, detenga la maggioranza delle cariche.

Per tradurre in pratica queste direttrici operative, sfruttando il patrimonio informativo del Registro delle imprese, Unioncamere¹⁸ ha cercato di applicarle nella maniera più rigorosa, ma in un modo che probabilmente è anche più stringente di quanto dovuto.

La sua definizione riprende infatti la regola sulla maggioranza delle quote azionarie ma, in considerazione del fatto che i dati disponibili non permettono di vedere l'anagrafica dei legami familiari effettivi, non riferisce tale regola alle persone in generale appartenenti alla medesima famiglia, bensì al sottoinsieme costituito da quelle che hanno in comune persino il medesimo cognome. È palpabile che ciò esclude pertanto i legami familiari derivanti da vincoli di matrimonio, da parentele indirette, ovvero i soggetti affini. Parallelamente, nell'algoritmo appositamente predisposto, Unioncamere tiene in considerazione anche la governance: i membri della famiglia, nell'accezione restrittiva appena esplicitata, devono essere rappresentati nella maggioranza delle cariche o in figure apicali come il presidente, l'amministratore delegato o più in generale in una carica di rilevanza gestionale dell'impresa. Ovviamente, tutte le ditte individuali e le società di persone fanno parte per definizione delle imprese familiari.

È evidente che tale algoritmo compie una stima per difetto in quanto trascura i casi in cui non è lo stesso cognome a caratterizzare la compagine¹⁹. Non vengono, ad esempio, considerati i casi di affinità parentali dove la moglie e il marito gestiscono l'impresa di famiglia senza il coinvolgimento di altri membri.

17 Gagliardi, *Specificità delle dinamiche occupazionali nelle imprese di famiglia*, cit.

18 *Ibid.*

19 Per completezza, va menzionato che l'algoritmo di Gagliardi potrebbe anche identificare alcune "false" imprese familiari nel caso in cui coincidano i cognomi dei soci/gestori apicali dell'impresa senza che ciò discenda da un legame di parentela. Tuttavia, tale preoccupazione, che potrebbe essere assai rilevante in Corea o in Cina, non dovrebbe riguardare che pochi casi marginali nella realtà italiana. In effetti, circa il 27% delle famiglie ha il cognome Wang in Cina e oltre il 25% delle famiglie porta il cognome Kim in Corea, mentre si stima che il più diffuso cognome italiano, Rossi, valga solo per lo 0,2% delle famiglie italiane.



Applicando questo algoritmo, Unioncamere era quindi giunta a quantificare il peso delle imprese familiari nel 54% degli occupati, escludendo l'agricoltura, e nel 62% includendo anche l'agricoltura. Quindi, l'incidenza del *family business* in Italia sarebbe all'incirca doppia di quella stimata al 27% per gli Usa nel 2000 da Astrachan e Carey Shanker²⁰.

Più recentemente, attraverso l'utilizzo della rielaborazione dell'indagine Excelsior 2014 riferita a un campione di ben 100.000 imprese²¹, utilizzando i medesimi criteri identificativi (1) e (2), questa volta resi meno stringenti, perché aggirano i limiti dell'applicazione dell'algoritmo basato sull'identità del cognome presente negli archivi amministrativi²², si arriva a quote ancora più elevate con l'ambizione di descrivere più compiutamente questo fenomeno.

Si stima che il numero delle imprese familiari operative con addetti siano 4,2 milioni (87% del totale con addetti) e occupino 13,4 milioni di addetti (76% del totale con addetti)²³, mentre se si considera il solo cuore dell'indagine Excelsior, più ricca in termini di qualificazione dei flussi occupazionali e che pertanto rappresenta il focus delle analisi presentate in questo volume, parliamo di 1,3 milioni (84% del totale con dipendenti) di imprese e di 11,7 milioni di dipendenti (69% del totale con dipendenti).

Nella tassonomia delle imprese familiari con dipendenti possiamo distinguere ulteriormente l'insieme delle imprese familiari costituite da società di persone, stimabili in 805.000, e quello delle società di capitali, pari a 508.000; queste ultime, in particolare, possono essere ulteriormente separate in imprese *familiari "allargate"* (92.000) e *familiari "in senso stretto"* (416.000) secondo la loro propensione a condividere o meno la proprietà o la governance dell'impresa²⁴; la sommatoria delle ditte individuali, delle società di persone e delle società di capitali familiari "in senso stretto"

20 J. H. Astrachan, M. Carey Shanker, *Family Businesses' Contribution to the US Economy. A Closer Look*, in "Family Business Review", 2003, 16, 3, pp. 211-219.

21 Vengono qui analizzati i soli dati extra-agricoli che beneficiano comunque di un campionamento di ben 95.000 imprese con dipendenti dell'industria e dei servizi.

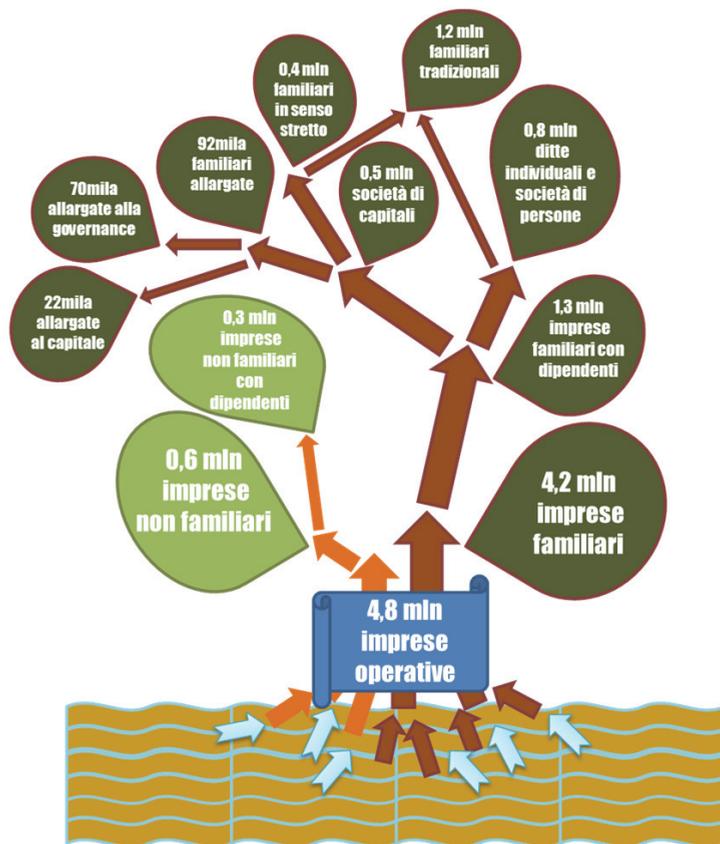
22 Accanto all'accertamento del controllo sul capitale sociale da parte della famiglia, la cui appartenenza viene verificata direttamente presso l'impresa senza limitarsi all'identità del cognome, viene verificata la presenza di soggetti familiari anche nella governance della stessa. Se i membri di una medesima famiglia controllano l'impresa e/o rivestono cariche apicali, l'impresa è definita familiare.

23 A tali valori si arriva sommando ai risultati dell'indagine Excelsior, riguardante le imprese familiari operative con dipendenti all'anno 2012 (1,3 milioni), le ditte individuali e le società di persone senza dipendenti che per definizione appartengono al perimetro delle imprese familiari con addetti (2,6 milioni) arrivando a totalizzare un insieme "certo" e georeferenziato di 3,9 milioni di imprese, cui però possiamo aggiungere, con una buona dose di sicurezza, una stima della frazione delle società di capitali senza dipendenti per le quali, non essendo disponibile il dato d'indagine, è stata utilizzata una valutazione basata sulla quota di family business individuata attraverso l'algoritmo basato sull'omonimia del cognome (240.000), portando a un totale complessivo di circa 4,2 milioni di imprese.

24 Le società di capitali familiari "allargate" si suddividono in imprese *familiari "allargate al solo capitale"*, ove la famiglia non abbia la maggioranza del capitale ma vi sia il controllo della governance, e imprese *familiari "allargate alla governance"* se la gestione dell'impresa viene condivisa con altri soggetti non appartenenti alla famiglia ma la maggioranza del capitale rimane in famiglia.

va a formare l'insieme delle imprese *familiari "tradizionali"*. Vale la pena sottolineare che, quando le imprese familiari si aprono al mercato (familiari allargate), prediligono come forma di condivisione quella della governance: se questa via viene infatti percorsa da 70.000 società, il 76% delle familiari allargate, sono "solo" 22.000 quelle che scelgono di cedere quote di capitale.

Tassonomia delle imprese familiari extra-agricole: imprese con addetti e con dipendenti operative nell'anno 2012



Fonte: Centro Studi Unioncamere

È affidabile il "quarto capitalismo" delle medie imprese?

Anche qui è utile trarre qualche spunto dagli studi condotti da Unioncamere, in questo caso insieme a Mediobanca. Le circa 4.000 medie imprese, che si muovono con volontà e strategie assolutamente autonome, pesano per il 15% della produzione manifatturiera e, se includiamo l'indotto, raggiungono il 21%. Circa 2 su 3 delle medie imprese operano all'interno dei distretti industriali. Però, occorre tener conto che,



generalmente, i distretti industriali non sono più, com'era una volta, popolati di micro imprese. Nel tempo i distretti si sono riorganizzati in un insieme integrato dove la micro impresa opera in un connubio di filiera con una media impresa internazionalizzata. È dunque attraverso le medie imprese che la realtà delle piccole e micro imprese italiane trova il vettore per essere ancora presente sui mercati più dinamici. Infatti, il 47% del fatturato delle medie imprese è costituito da esportazioni, per oltre la metà dirette al di fuori dell'Europa.

Come argomentato²⁵, vi sono molte evidenze di buona performance delle imprese del "quarto capitalismo", il quale, dunque, non sarebbe un mero artificio statistico bensì una solida realtà manifatturiera su cui investire le risorse nazionali per rivitalizzare una crescita sostenibile.

Secondo Unioncamere²⁶, ben il 71% delle medie imprese industriali è definibile familiare, cioè soddisfa la definizione dell'algoritmo di cui sopra: nel 28% dei casi il fondatore e la famiglia hanno il controllo azionario ma solo il titolare gestisce l'impresa; in quasi il 30% dei casi il fondatore e la famiglia condividono il controllo azionario e la governance; nei casi restanti è il titolare che controlla ogni aspetto dell'impresa.

Inoltre, a testimonianza del connubio delle medie imprese con il proprio territorio di riferimento, va evidenziato che la quota dei fornitori localizzati vicino all'impresa o comunque nella regione è pari al 45% per le medie imprese familiari tradizionali, contro il 36% delle imprese non familiari, le quali ultime tendono ad avvalersi di più di fornitori distanti ed estranei al contesto della filiera produttiva locale.

Insomma, gli studiosi che hanno analizzato per primi questo fenomeno e che continuano a seguirne gli sviluppi con attenzione ci riportano dati positivi sulle medie imprese del "quarto capitalismo". Notando, al tempo stesso, che queste imprese sono generalmente familiari, possiamo forse esprimere una nota di cauto ottimismo sulle prospettive del *family business* in Italia.

1.2 LA DIFFUSIONE GEOGRAFICA E SETTORIALE DELLE IMPRESE FAMILIARI

Una visione d'insieme

Nell'economia capitalistica si è portati a considerare le cifre come l'oggetto esclusivo delle analisi e delle valutazioni circa la ricchezza e il benessere di un dato territorio o di uno specifico segmento della società. In verità, l'economia non è solo questo, perché, scendendo nel suo significato più profondo, si scopre come essa sia il prodotto

25 F. Coltorti, *Lo sviluppo dell'Italia è innanzitutto un problema di cultura ma la novità è il Quarto capitalismo*, in www.firstonline.info, 3 maggio 2014.

26 Gagliardi, *Specificità delle dinamiche occupazionali nelle imprese di famiglia*, cit.



della messa in campo da parte delle persone di passioni, virtù, necessità, opportunità. In questo, il ruolo della famiglia diventa determinante, perché essa è il primo luogo di forte aggregazione di persone e di fiducia, da cui si origina etimologicamente dal greco la parola *economia*: οἶκος e νόμος, dove *oikos* significa “casa”, o meglio “beni di famiglia”, e *nomos* sta per “norma/legge”, intesa come governo, quindi *governo della casa*. L'impresa familiare nasce dunque dalla trasposizione nel contesto economico-produttivo proprio del significato più originario della parola “economia”, ispirandosi sempre ai valori sociali, etici, di relazionalità e solidarietà propri della famiglia.

Il capitalismo familiare, come già illustrato nel precedente paragrafo, rappresenta un aspetto fortemente caratteristico della nostra economia, anche rispetto ai nostri partner della Ue, tale per cui la sua conoscenza diventa un passaggio determinante per la migliore definizione delle politiche a sostegno dello sviluppo delle imprese e dei territori. Venendo incontro anche a lacune informative sulla dimensione assoluta di questo fenomeno, Unioncamere ha voluto studiare questa forma di capitalismo, partendo innanzitutto dall'individuazione della sua dimensione in termini imprenditoriali, sulla base degli elementi definitivi riportati nel paragrafo precedente.

In Italia, nel 2012 risultano presenti, nell'industria e nei servizi, circa 4.168.640 imprese familiari²⁷, pari all'86,9% del totale imprenditoriale extra-agricolo, alle quali fanno riferimento ben 13.397.760 addetti, pari al 75,7% del totale occupazionale di riferimento.

Volendo quantificare la parte maggiormente ancorata all'occupazione, cioè quella con personale alle dipendenze, all'interno degli oltre 4 milioni di imprese familiari è possibile evidenziare la presenza (sempre nel 2012 e con riferimento ai settori dell'industria e dei servizi) di 1.319.820 imprese familiari con almeno un dipendente, corrispondenti all'83,9% del totale delle imprese extra-agricole con dipendenti, le quali contano 8.103.910 dipendenti, pari al 69,3% del complesso dei lavoratori dipendenti in tutte le imprese industriali e dei servizi.

Numeri che qualificano a pieno titolo il nostro capitalismo come un capitalismo familiare. Evidentemente, ciò deriva dalla traiettoria storica del nostro percorso di industrializzazione, molto diversa sia dal modello anglosassone, basato sulla società anonima e quindi sulla *public company*, sia da quello renano, basato su una forte interrelazione azionaria fra banche e imprese. Nel nostro sistema il capitalismo è emerso da tradizioni artigiane che affondano le proprie radici nel sistema comunale del tardo medioevo, dal quale si sono originate nel tempo anche particolari specificità come quella del distretto industriale, che, per sommi capi, può essere considerato una rete di imprese familiari, quindi di famiglie imprenditoriali.

27 A tali stime si arriva sommando ai risultati dell'indagine Excelsior (la cui metodologia di rilevazione verrà più diffusamente illustrata nel capitolo 3 del presente Rapporto), riguardante le imprese operative con dipendenti all'anno 2012, le ditte individuali e le società di persone senza dipendenti e una stima della quota parte delle società di capitali senza dipendenti per le quali, non essendo disponibile il dato d'indagine, è stata utilizzata una stima della quota individuata attraverso l'algoritmo basato sull'omonimia del cognome.

Dimensione del fenomeno delle imprese familiari in Italia, anno 2012 (valori assoluti* e percentuali)

	Imprese	Addetti	Incid. % su totale imprese	Incid. % su totale addetti
Totale imprese familiari operative con addetti**	4.168.640	13.397.760	86,9	75,7
	Imprese	Dipendenti	Incid. % su totale imprese	Incid. % su totale dipendenti
Imprese familiari con dipendenti	1.312.820	8.103.910	83,9	69,3
Industria in senso stretto	260.400	2.850.770	92,0	78,6
Costruzioni	199.570	852.850	93,3	87,7
Commercio	357.380	1.589.020	94,2	81,8
Altri servizi	495.480	2.811.270	71,9	54,6

* I valori assoluti sono arrotondati alle decine. A causa di questi arrotondamenti, i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori. Tale precisazione vale anche per tutti i valori assoluti riportati nelle tabelle e nei grafici che seguono in questo capitolo.

** Cfr. *supra*, nota 27 al testo.

Fonte: Centro Studi Unioncamere

Il distretto industriale e i sistemi produttivi locali, che per molti anni hanno certificato un successo competitivo del made in Italy nel mondo²⁸, sono – a ben guardare – forme organizzative strutturate di attività specializzate, nate attorno ad alcune famiglie di artigiani evoluti del posto, in grado di realizzare sinergie produttive importanti. Un chiaro esempio di come l'economia nasca dalle persone, dalla famiglia, attraverso il cui operato si dipingono poi, con i numeri, i tratti peculiari del sistema economico di un paese.

Pur tuttavia, i forti legami tra famiglia e impresa implicano anche aspetti critici, pensando ad esempio ai fattori di rischio nella sopravvivenza aziendale nel caso di fenomeni di successione d'impresa. Oggi ci si interroga sempre più sul ruolo fondamentale della famiglia dentro l'impresa, ruolo che sovente finisce per confondersi con l'impresa stessa, nella misura in cui – nella micro impresa artigiana come anche nella piccola impresa manifatturiera – il valore stesso dell'impresa, sintetizzato contabilmente nel dato riferito all'avviamento, è determinato dalle abilità lavorative specifiche dell'imprenditore e della sua famiglia.

Da tener presente è anche il fatto che questo modello di capitalismo familiare non è confinato solo alla piccola impresa, ma è ben radicato anche nella medio-grande impresa²⁹. Sono molti gli esempi di grandi imprese italiane in cui la famiglia fondatrice mantiene non solo la corrispondenza “cognome-marchio”, ma anche un assetto proprietario, oppure, nel caso in cui detenga una minoranza del capitale, mantenga la

28 Per un'analisi approfondita sui distretti italiani, cfr. Unioncamere, *Osservatorio nazionale distretti italiani. Rapporto 2014*, Roma 2014.

29 Si pensi che quasi il 45% delle imprese Fortune 1000, quindi sostanzialmente grandi imprese, è a controllo familiare (cfr. D. Miller, I. Le Breton-Miller, R.H. Lester, *Family Ownership and Acquisition Behaviour in Publicly-Traded Companies*, in “Strategic Management Journal”, 2010, 31, 2, pp. 201-223).

governance. Senza contare i casi in cui la famiglia ha in mano sia la proprietà sia la gestione dell'impresa.

In generale, il capitalismo familiare è un modello fortemente inserito all'interno del territorio e delle comunità di appartenenza, per cui vive di reti relazionali con il suo contesto, dalle quali trae le fonti della sua competitività, perché proprio dai territori nasce quella cultura "tacita" fatta di "saperi" secolari e tradizioni che sono alla base del successo di molte delle nostre produzioni.

Del resto, la forza vincente del made in Italy discende da alcune caratteristiche strutturali che sono esattamente e intimamente connesse con il capitalismo familiare: il radicamento nel contesto di riferimento, che associa all'impresa il *plus* evocativo della sua "location", e la forza di avere un preciso business. Come noto, le aziende familiari hanno una chiara e definita produzione, anche perché le competenze che si sono tramandate di generazione in generazione riguardano sempre lo stesso prodotto, che diviene quindi una specializzazione produttiva fortemente radicata, la quale trova un corrispettivo in una forza-lavoro specializzata e, inoltre, riesce a innescare quel fenomeno secondo cui, solo se fabbricato in quel luogo e da quelle imprese che si tramandano il "mestiere" da sempre, il prodotto acquisisce le caratteristiche qualitative e distintive per vincere sui mercati nazionali e internazionali.

Inoltre, la competitività delle imprese familiari è frutto anche di altri fattori, quali l'attaccamento dell'imprenditore alla qualità del proprio lavoro che deriva anche da un lascito familiare di generazioni, perché nella sua impresa l'imprenditore vede il senso e il progetto della sua vita. In questo è possibile cogliere l'importanza dell'impresa familiare in tutta la sua interezza, perché «quando fallisce un'impresa fallisce una famiglia, perché fallisce un progetto di vita, che spesso abbraccia più generazioni. Perciò, se la famiglia va in declino, declina anche l'economia»³⁰.

Questo attaccamento alla qualità spesso è tipico anche dei dipendenti, i quali, proprio per l'informalità e l'umanizzazione dei rapporti con il titolare, si riconoscono nella causa comune della *mission* dell'impresa; il che genera spirito di iniziativa, intolleranza verso la mediocrità, creatività, innovazione tacita – cioè *firm-specific* – e attenzione ai dettagli. Oltretutto, le forme di rapporto immediato fra imprenditore e dipendenti sembrano spiegare anche il fatto di come le imprese più piccole, quelle dove il capitalismo familiare è più diffuso, abbiano manifestato in questi anni un comportamento chiaramente ispirato – ovviamente, entro i limiti del possibile³¹ – alla difesa a oltranza della propria base occupazionale; ma certifica altresì un rapporto gerarchico orizzontale, dove l'apporto creativo e propositivo del dipendente, che si

30 Bruni, *La forza dei legami forti*, cit., p. 19.

31 Cfr. Obi-Srm, *Rapporto 2013 Impresa e competitività*, Giannini, Napoli 2013. In tale *Rapporto* (cfr. p. 79) si evidenzia, ad esempio, come in piena crisi, nella pesante recessione del 2012, le imprese cerchino comunque di investire in formazione del proprio personale, con punte particolarmente alte in regioni a tipica diffusione di capitalismo familiare e distrettuale, come ad esempio il Veneto.

sente protagonista della *mission* dell'azienda, viene stimolato, a beneficio della competitività dell'intera impresa³².

Le imprese familiari dell'industria e dei servizi con dipendenti

Osservando le sole imprese familiari dell'industria e dei servizi con almeno un dipendente³³, pari, come detto, a 1.312.820 unità, si rileva che per più dei tre quinti (61,3%; 805.106 in valori assoluti) sono costituite da ditte individuali o società di persone; mentre il resto è costituito da società di capitali (38,7%; 507.713), tra le quali prevale nettamente la modalità dell'impresa familiare "in senso stretto" (415.552; 81,8% del totale imprese di famiglia società di capitali), dove, cioè, il titolare e la sua famiglia detengono contemporaneamente la maggioranza assoluta del capitale e la gestione diretta dell'impresa (governance). Le ditte individuali, le società di persone e le società di capitali in senso stretto formano l'insieme delle imprese familiari definite "tradizionali", pari a 1.220.660 unità, cioè dove la famiglia ha il controllo totale.

Imprese familiari extra-agricole con dipendenti, per forma giuridica e controllo, anno 2012 (valori assoluti e percentuali)

Forme giuridiche e controllo	Valori assoluti	Compos. %	Incidenza % su totale imprese
Ditte individuali e società di persone	805.110	61,3	51,5
Società di capitali	507.710	38,7	32,4
"in senso stretto"	415.550	81,8	26,6
"allargate"	92.160	18,2	5,9
"allargate" solo alla governance	70.100	76,1	4,5
"allargate" solo al capitale	22.060	23,9	1,4
Totale imprese familiari	1.312.820	100,0	83,9
Imprese non familiari	252.010		16,1
Totale imprese	1.564.820		100,0

Fonte: Centro Studi Unioncamere

Solo una minima parte delle società di capitali familiari (92.161; 18,2% sempre del totale imprese di famiglia di tale forma giuridica) è "allargata" ad altri soggetti nel

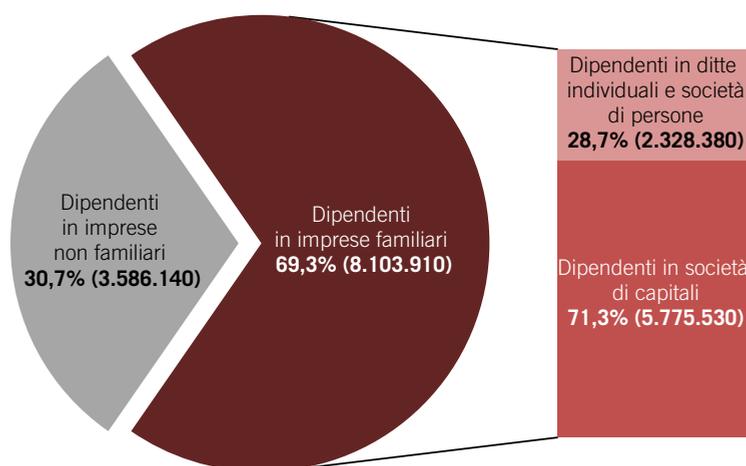
32 Tutti gli aspetti positivi del capitalismo familiare sono sintetizzati da Miller e Le Breton-Miller nelle 4 C: continuità (il perseguimento del sogno); comunità (mantenere la tribù unita); contatti (essere dei buoni vicini e partner); comando (agire e intervenire liberamente). Cfr. D. Miller, I. Le Breton-Miller, *Managing for the Long Run. Lessons in Competitive Advantage from Great Family Business*, Harvard Business School Press, Boston 2005 (trad. it. *Mantenere il successo. Lezioni di vantaggio competitivo dalle grandi imprese familiari*, Etas, Milano 2005, p. 28).

33 Si precisa che l'intera analisi si baserà sulle imprese familiari industriali e dei servizi con almeno un dipendente, corrispondenti al totale nazionale di 1.312.820 unità.

capitale o alla governance. All'interno di tale quota, prevalgono nettamente i casi in cui la famiglia decide di condividere la governance, favorendo l'inserimento di membri esterni alla famiglia nella gestione dell'impresa (70.097 imprese; 76,1% del totale società di capitali familiari "allargate"), rispetto ai casi in cui la famiglia decide invece di favorire l'ingresso di nuovi soci, perdendo il controllo proprietario pur mantenendo le redini della gestione dell'impresa (22.064; 23,9%).

Chiaramente, in termini occupazionali tali fenomeni si ribaltano, perché nelle società di capitali si concentrano quasi i tre quarti del totale dei lavoratori alle dipendenze nelle imprese familiari (quasi 5.800.000 in valori assoluti), mentre le ditte individuali e le società di persone assorbono poco più di un quarto di dipendenti (2.300.000 lavoratori). In complesso, come già anticipato, risulta notevole il contributo dell'imprenditoria familiare all'occupazione dipendente del Paese, considerando che, nell'ambito dei settori extra-agricoli (imprese con almeno un dipendente), circa 7 dipendenti su 10 sono impiegati in questo segmento del tessuto produttivo.

Dipendenti nelle imprese extra-agricole non familiari e familiari, per forma giuridica, anno 2012* (valori assoluti e composizioni percentuali)



* Dati di fine anno.

Fonte: Centro Studi Unioncamere

Questo quadro è, in sintesi, il prodotto di una particolare propensione del nostro capitalismo verso il "controllo totale" dell'azienda, un aspetto evidentemente tipico dell'imprenditoria familiare, che deriva da numerosi motivi: di tipo culturale, connessi alla volontà, anche legata a un senso di orgoglio, di "farcela da soli", o all'abitudine dell'assoluta leadership dell'azienda; di tipo societario, espressi dal timore di perdere il controllo dell'azienda; di tipo competitivo, ascrivibili al timore di diffondere informazioni e strategie aziendali all'esterno, e di perdere quel "valore aggiunto" ancorato



ai valori e ai “saperi” della tradizione familiare, asset molto prezioso in termini di marketing (non a caso, la maggior parte delle aziende familiari, anche quando raggiunge la complessità di società di capitali, continua a utilizzare come marchio il cognome della famiglia) e di qualità produttiva. Una certa “ossessione per il controllo assoluto”, però, potrebbe talvolta costituire anche un limite allo sviluppo, poiché una maggiore apertura, ad esempio a una gestione manageriale dell’impresa, consentirebbe l’acquisizione di competenze tecniche e di una visione del mercato e del business innovative (riadattando le strategie in funzione dei cambiamenti di scenario dei mercati) rispetto a quelle maturate soltanto all’interno della famiglia, in modo da consentire di ampliare le opportunità di crescita aziendale. L’apertura del capitale a nuovi soci, inoltre, permetterebbe un apporto di risorse finanziarie fresche (e, quindi, una maggiore capacità di investimento e innovazione), una diversificazione del rischio, un eventuale ricambio generazionale gestito con minori contraccolpi e, non da ultimo, eviterebbe che le scelte aziendali siano influenzate da eventuali contrasti e dissapori interni alla famiglia.

Resta bene inteso, però, che l’allargamento, che sia sotto il profilo della governance o del capitale sociale, deve avvenire in modo ordinato, senza perdere i benefici, sopra ricordati, del capitalismo familiare; significa, cioè, che deve avvenire nel rispetto del ruolo primario che spetta alla famiglia dentro l’impresa, della tradizione produttiva e di mercato, dell’immagine dell’azienda stessa, oltre che ovviamente degli equilibri economico-finanziari. In sintesi, l’allargamento deve salvaguardare il “clima di relazioni”, interne ed esterne, che il capitalismo familiare è in grado di creare.

C’è quindi, in tutto ciò, anche un aspetto di sensibilizzazione del policy maker sul valore dell’azienda familiare, che va oltre la massimizzazione del profitto, coinvolgendo il territorio, le sue reti relazionali e fiduciarie, rappresentando un rapporto costruttivo tra capitale e lavoro, tra famiglia e mercato, tra impresa e comunità, tra economia e vita civile. Il capitale di un’impresa familiare è un capitale “paziente”, che ha i suoi tempi di remunerazione³⁴, un po’ più lunghi ma duraturi nel tempo, che fruttano implicitamente anche benessere della collettività locale e coesione sociale.

Sembrano risuonare i moniti di Goody, secondo il quale «l’aspetto dell’approccio manageriale che vede la sostituzione dell’impresa familiare con forme impersonali di organizzazione economica, in una logica evolutiva, ha poca giustificazione empirica, e trascura il persistente ruolo della famiglia non solo nelle imprese di minori dimensioni, ma anche in quelle maggiori»³⁵. Il capitalismo familiare – come osserva James³⁶ – si colloca in una posizione intermedia fra Stato (e quindi capitalismo di

34 Cfr. G. Corbetta, *Le aziende familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano 2010, p. 72.

35 J. Goody (ed.), *The Developmental Cycle in Domestic Groups*, Cambridge University Press, London 1958, cit. in H. James, *Capitalismo familiare. Falck, Haniel, Wendel e il modello di impresa nell’Europa continentale*, Brioschi, Milano 2008, p. 29.

36 James, *Capitalismo familiare*, cit.



Stato) e mercato (e quindi capitalismo managerializzato) perché, da un lato, contrasta l'eccessiva rigidità del capitalismo di Stato e, dall'altro, tempera l'eccessiva anarchia e incontrollabilità del mercato, fungendo da stabilizzatore degli assetti sociali e produttivi del capitalismo. Fatto sta che, quando l'impresa cresce, si arriva a un bivio che pone l'imprenditore di famiglia di fronte alla scelta se continuare a restare "confinato" oppure "allargarsi" puntando a traguardi più ambiziosi, ma non certo privi di insidie. Un equilibrio tra familiarità e allargamento diventa quindi un punto focale per l'ulteriore sviluppo del nostro capitalismo, fatto di tante piccole e medie imprese.

Le imprese familiari nei settori

L'analisi delle specializzazioni settoriali delle imprese familiari (sempre con riferimento a quelle industriali e dei servizi con almeno un dipendente) evidenzia innanzitutto, come anticipato, una certa affinità tra capitalismo familiare e made in Italy. Infatti, in settori come l'alimentare, la filiera della moda e del legno-arredamento, la presenza di imprese familiari si attesta sul 94-95% dei corrispondenti totali settoriali, superando peraltro la media generale riferita all'industria in senso stretto (92%). Detta prevalenza si registra anche in termini di dipendenti in imprese familiari sui totali di settore: si va dall'83,1% del comparto alimentare al 91,7% della filiera della moda, passando per l'89,7% della filiera del legno-arredamento, contro una media generale dell'industria in senso stretto del 78,6%. Se si misura la presenza delle imprese familiari in termini di dipendenti, emergono anche altri tre importanti volti del made in Italy: il cartario, i beni per la casa e la lavorazione dei minerali non metalliferi, dove l'82-84% dei dipendenti opera nelle imprese familiari. Infine, da non sottovalutare la diffusione dell'impresa di famiglia nel comparto dell'elettrotecnica e strumentazione di precisione (prodotti ottici ecc.), dove, sebbene le imprese di famiglia rappresentino una quota inferiore alla media dell'industria in senso stretto (in termini sia di numerosità imprenditoriale sia di relativi dipendenti: rispettivamente 90,4 contro 92% e 72,4 contro 78,6%), sono tuttavia molto più diffuse rispetto alla media generale relativa all'intera economia nazionale (imprese: 83,9%; dipendenti: 69,3%).

Ma non c'è solo il made in Italy nel capitalismo familiare italiano. Ad esempio, più di 9 imprese su 10 e quasi 9 dipendenti su 10 ricadono nell'ambito dell'economia familiare nel settore della fabbricazione di prodotti in metallo, dove l'artigianato, anche di tipo artistico e ornamentale, ha una forte diffusione; così come nell'industria delle costruzioni, caratterizzata da una grande quantità di piccole e medie imprese familiari non necessariamente, e non sempre, specializzate in una singola attività, ma, talvolta, facenti tesoro delle diverse specialità dei vari membri della famiglia per operare in più settori (dalla fabbricazione/riparazione di edifici all'impiantistica degli stessi).

Imprese familiari e relativi dipendenti nei settori industriali, anno 2012 (valori assoluti e percentuali)

Settori di attività industriali	Imprese familiari		Dipendenti in imprese familiari	
	Valori assoluti	Incidenza % su totale imprese	Valori assoluti	Incidenza % su totale dipendenti
Industria in senso stretto	260.400	92,0	2.850.770	78,6
Estrazione di minerali	1.990	87,8	17.270	42,9
Alimentare	31.920	93,9	254.790	83,1
Tessile, abbigliamento, pelli e calzature	40.530	95,4	389.400	91,7
Legno e mobilio	24.230	94,7	186.330	89,7
Cartario e stampa	11.190	91,5	113.160	84,2
Chimico-farmaceutico e petrolifero	5.000	80,8	109.740	57,4
Gomma e plastica	7.650	90,3	128.730	79,4
Minerali non metalliferi	13.640	91,9	138.560	82,2
Metallurgia	54.440	93,5	563.280	86,4
Meccanica e mezzi di trasporto	38.080	90,5	548.630	76,7
Elettronica e strumentazione di precisione	17.650	90,4	235.530	72,4
Beni casa, tempo libero e altre manifatture	6.680	92,3	45.980	82,8
Public utility	7.390	75,2	119.380	48,7
Costruzioni	199.570	93,3	852.850	87,7
Totale industria	459.960	92,6	3.703.620	80,5

Fonte: Centro Studi Unioncamere

Passando al terziario, una diffusione pressoché totalizzante dell'economia familiare, in termini tanto di imprese quanto di dipendenti, è presente nel comparto del commercio, dove la piccola dimensione media degli esercizi commerciali – nati spesso anche in collegamento con il turismo –, unita al connotato artigianale di certe attività (come la riparazione di auto), ha favorito tale diffusione.

Oltre al commercio, il capitalismo familiare risulta molto presente anche nel settore del turismo (alloggio, ristorazione, agenzie di viaggio e tour operator). D'altra parte, nei servizi turistici l'impresa familiare può ritagliarsi spazi molto fruttuosi in particolari ambiti specializzati di mercato: ad esempio, nel turismo rurale e ambientale, dove piccoli esercizi agrituristici a conduzione familiare appaiono molto più adatti rispetto alle grandi strutture nel preservare il valore ambientale e paesaggistico proprio di tale tipologia di offerta, ma anche nel turismo urbano low cost, dove modalità come i bed-and-breakfast stanno dimostrando notevole vitalità, in ragione anche della crisi, che riduce la spesa media dei turisti stessi inducendoli verso forme di ricettività alternative. La ristorazione tipica e di qualità, per piccoli numeri, ha ancora un potenziale di sviluppo inesplorato e legato, ancora una volta, alla matrice territoriale, dove – come si è visto – eccelle il ruolo dell'impresa familiare.

Imprese familiari e relativi dipendenti nei settori terziari, anno 2012 (valori assoluti e percentuali)

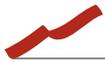
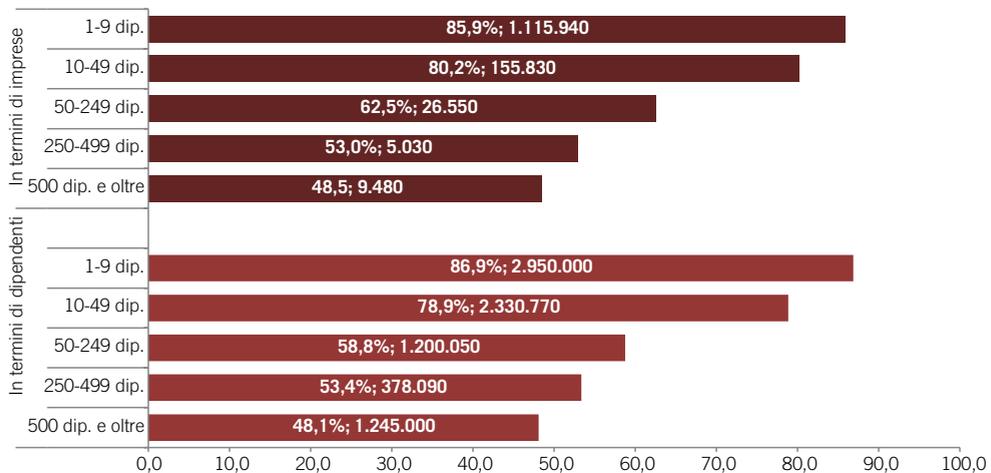
Settori di attività dei servizi	Imprese familiari		Dipendenti in imprese familiari	
	Valori assoluti	Incidenza % su totale imprese	Valori assoluti	Incidenza % su totale dipendenti
Commercio e riparazione di autoveicoli e motocicli	52.860	96,4	210.440	91,0
Commercio all'ingrosso	93.080	90,6	476.100	80,7
Commercio al dettaglio	211.440	95,4	902.470	80,4
Alloggio e ristorazione e turistici	195.260	96,0	867.360	85,5
Trasporto, logistica e magazzinaggio	46.030	78,6	525.600	54,5
Media e della comunicazione	5.860	74,0	55.220	59,9
Informatica e telecomunicazioni	28.850	81,9	182.610	49,3
Servizi avanzati di supporto alle imprese	38.810	72,8	195.970	54,5
Servizi finanziari e assicurativi	22.570	77,7	156.980	33,3
Servizi operativi alle imprese e alle persone	59.970	81,3	427.770	59,3
Istruzione e servizi formativi privati	6.660	50,3	29.680	24,5
Servizi sanitari e socioassistenza privati	12.490	53,1	130.500	26,2
Servizi culturali, sportivi e alle persone	79.000	92,4	239.580	73,4
Totale servizi	852.860	79,9	4.400.290	62,1

Fonte: Centro Studi Unioncamere

Anche nei servizi legati alla cultura, alla creatività e allo sfruttamento del tempo libero, la presenza di imprese familiari è molto rilevante perché si tratta di fornire risposte molto locali, cioè a bacini di domanda specificamente localizzati in un territorio, in cui però la componente creativa è fondamentale nel processo di produzione di tali servizi (legati all'intrattenimento, allo spettacolo, alla fruizione di beni culturali spesso non valorizzati nelle modalità tradizionali ecc.).

In sintesi, dove più forti sono il radicamento territoriale dell'attività economica e il legame con la comunità di appartenenza, più diffusa è la presenza dell'impresa familiare.

Anche per ragioni definitorie, le imprese familiari si concentrano soprattutto nelle classi dimensionali più ridotte: ad esempio, nella classe 1-9 dipendenti esse costituiscono l'86% del totale imprenditoriale e assorbono l'87% dei dipendenti. Tuttavia, come anticipato, la diffusione del capitalismo familiare risulta rilevante anche nelle imprese di più grandi dimensioni, dove tale modalità riguarda più o meno la metà dell'universo produttivo e occupazionale (sempre in termini di lavoratori alle dipendenze).

**Incidenza delle imprese familiari extra-agricole e dei relativi dipendenti sui corrispondenti totali, per classe dimensionale, anno 2012 (incidenze percentuali e valori assoluti)**

Fonte: Centro Studi Unioncamere

Non vi è dunque dubbio che molta parte dell'eccellenza produttiva del made in Italy sia legata alle Pmi familiari, e che quindi è nell'universo delle Pmi che occorre lavorare per rafforzare il made in Italy, con politiche mirate che aiutino le piccole e medie imprese a superare i problemi tipici della loro dimensione, come l'accesso al credito e alla finanza e la penetrazione sui mercati esteri, attraverso la capacità di fare rete fra loro per sostenere progetti di investimento in innovazione di interesse comune.

Le imprese familiari nei territori

Anche osservandolo in base alla sua distribuzione geografica, il capitalismo familiare risulta essere egemone, con percentuali *grosso modo* analoghe in tutto il Paese. Spicca in questo il Nord-Est, terra di distretti industriali del made in Italy per eccellenza, che ha costruito anche sul mito dell'operaio che "si fa la propria azienda" un fattore di identificazione anche culturale³⁷: qui, l'84,1% delle imprese è familiare, con punte dell'85% in Veneto (seconda regione italiana per numero di imprese familiari sul totale imprenditoriale regionale, dopo la Lombardia) e in Trentino-Alto Adige. Più nello specifico, questa forte intensità di capitalismo familiare si

37 Un aspetto pienamente confermato anche dai dati sulla provenienza dei nuovi imprenditori familiari del 2013 (cfr. il capitolo 2 del presente Rapporto).

rileva proprio nelle realtà provinciali del triangolo del distretto industriale italiano, costituite dalle province di Vicenza, Belluno e Treviso, dove – come noto – si addensa la produzione distrettuale meccanica e dell'automazione, dell'occhialeria, dell'arredamento e delle calzature. In effetti, una diffusione particolarmente elevata delle imprese familiari si riscontra, nel Nord-Est, in coincidenza con i settori della filiera della moda, del legno-arredo (con incidenze delle familiari, in entrambi i casi, prossime al 95% del totale settoriale delle imprese), oltre che nella fabbricazione di macchinari industriali.

Imprese familiari extra-agricole e relativi dipendenti, per regione e ripartizione geografica, anno 2012 (valori assoluti e percentuali)

Regioni e ripartizioni	Imprese familiari		Dipendenti in imprese familiari	
	Valori assoluti	Incidenza % su totale imprese	Valori assoluti	Incidenza % su totale dipendenti
Piemonte e Valle d'Aosta	95.140	84,0	678.310	69,4
Lombardia	232.430	82,7	1.729.850	66,1
Trentino-Alto Adige	27.850	85,1	181.830	71,0
Veneto	123.020	84,8	872.860	72,9
Friuli-Venezia Giulia	26.700	82,6	185.700	67,5
Liguria	37.530	82,9	188.660	62,4
Emilia-Romagna	107.360	83,5	727.430	66,3
Toscana	98.030	84,8	547.650	71,0
Umbria	21.120	84,6	125.870	74,6
Marche	41.740	86,0	261.900	77,9
Lazio	114.030	80,4	692.540	61,2
Abruzzo	32.780	86,3	189.400	79,0
Molise	6.540	84,7	31.550	77,5
Campania	103.930	85,2	534.540	74,8
Puglia	80.420	85,2	404.860	75,8
Basilicata	10.570	84,6	57.640	76,9
Calabria	33.050	87,4	142.990	78,3
Sicilia	85.930	83,7	390.730	71,4
Sardegna	34.650	84,9	159.580	70,9
Nord-Ovest	365.100	83,1	2.596.820	66,6
Nord-Est	284.940	84,1	1.967.830	69,7
Centro	274.930	83,1	1.627.960	67,6
Sud e Isole	387.860	85,1	1.911.300	74,7
Italia	1.312.820	83,9	8.103.910	69,3

Fonte: Centro Studi Unioncamere

Va però rilevato che è nel Mezzogiorno dove il capitalismo familiare esercita il più elevato impatto sull'economia del territorio, soprattutto in campo occupazionale, vi-

sto che i dipendenti nelle imprese familiari rappresentano quasi il 75% del totale dei lavoratori alle dipendenze dell'area (sempre con riferimento ai settori extra-agricoli), contro aliquote che nelle altre ripartizioni si assestano al di sotto dei 70 punti percentuali. Più ridotte le distanze in termini di imprese, anche se l'85,1% di aziende familiari nel Meridione supera sempre di ben 2 punti percentuali le quote del Centro e del Nord-Ovest (solo di un punto, invece, quella del Nord-Est).

Prime dieci posizioni delle graduatorie provinciali secondo l'incidenza delle imprese familiari extra-agricole con dipendenti sul totale e secondo la numerosità assoluta, anno 2012 (valori assoluti e percentuali)

Pos.	Province	Incid. % su totale imprese	Imprese familiari (v.a.)	Pos.	Province	Imprese familiari (v.a.)	Incid. % su totale Italia
<i>Per incid. % imprese familiari su totale imprese della provincia</i>				<i>Per numerosità assoluta delle imprese familiari</i>			
1	Fermo	89,5	5.560	1	Roma	81.790	6,2
2	Crotone	88,6	2.820	2	Milano	78.800	6,0
3	Reggio Calabria	88,4	8.960	3	Napoli	51.470	3,9
4	Vibo Valentia	88,4	2.850	4	Torino	44.850	3,4
5	Avellino	87,9	8.550	5	Bari	34.450	2,6
6	Prato	87,9	9.870	6	Brescia	32.670	2,5
7	Teramo	87,6	8.640	7	Bergamo	26.100	2,0
8	Rimini	87,6	11.370	8	Firenze	26.020	2,0
9	Ragusa	87,3	7.090	9	Padova	23.940	1,8
10	Sondrio	87,3	4.910	10	Bologna	22.840	1,7

Fonte: Centro Studi Unioncamere

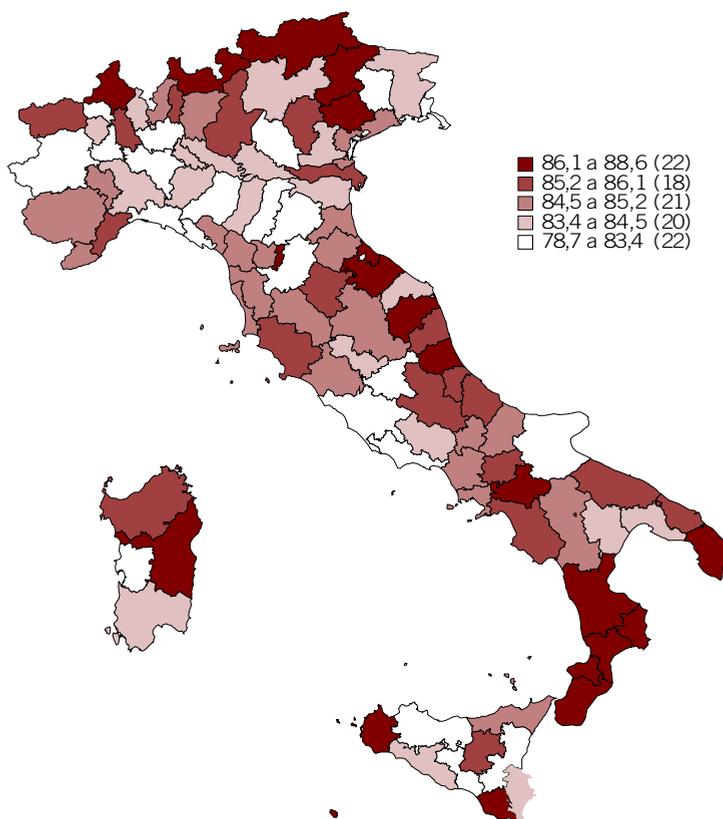
In generale, si tratta di un'evidenza sulla quale giocano, oltre ad aspetti strutturali legati al più intenso capitalismo molecolare del Meridione, anche specifiche tradizioni sociali, basate sul ruolo centrale della famiglia come soggetto del welfare, sostenendo ad esempio i propri giovani per l'apertura di un'impresa con i capitali e lo sforzo lavorativo di tutto il nucleo familiare, come si riesce a cogliere osservando le start-up familiari giovanili (analizzate nello specifico focus di questo Rapporto). E spesso si tratta di un nucleo familiare allargato, dove cioè è possibile avvalersi del contributo di una pluralità di soggetti per sostenere un progetto imprenditoriale, non di rado reso necessario dalla carenza di posti di lavoro alle dipendenze più evidente proprio nel Mezzogiorno. Va anche rilevato che, spesso, le famiglie meridionali, specie negli anni precedenti alla crisi, godevano di una propensione al risparmio molto alta in termini relativi (anche se applicata a flussi di reddito più bassi di quelli del Nord), che consentiva loro di aprire iniziative imprenditoriali anche in presenza di una maggiore difficoltà strutturale nell'accedere al credito. In particolare, le imprese familiari meridionali sono molto diffuse in settori di specializzazione tipici del Sud, cioè l'industria alimentare, quella del legno-arredo, della carta, della lavorazione dei

minerali non metalliferi (connessa con il ciclo produttivo dell'edilizia), ma anche in altri come il commercio, il turismo e i servizi di trasporto e logistica.

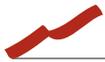
Le prime due regioni italiane per incidenza delle imprese familiari sul totale imprenditoriale regionale, con valori superiori all'86%, sono proprio meridionali, ovvero la Calabria e l'Abruzzo. Con riferimento alla Calabria, le province di Crotona, Reggio e Vibo Valentia presentano indici di incidenza del capitalismo familiare superiori all'88%, e sono rispettivamente 2^a, 3^a e 4^a nella classifica provinciale basata su tale indicatore.

Vi è quindi un indubbio orientamento all'autoimpiego e all'imprenditoria familiare anche in tali aree in ritardo di sviluppo. Peraltro, altre regioni meridionali come la Campania (con in testa la provincia di Avellino, che esibisce anche un fenomeno distrettuale importante quale quello del polo conciario di Solofra), la Puglia (con Lecce, che sta diventando un rilevante polo di turismo e di imprese della creatività) e la Sardegna figurano fra le prime dieci regioni italiane per incidenza del capitalismo familiare.

Incidenza percentuale delle imprese familiari extra-agricole con dipendenti sul totale delle imprese, per provincia, anno 2012 (classi di incidenza percentuali)



Fonte: Centro Studi Unioncamere



Nel Centro Italia, infine, spiccano regioni a fortissima intensità distrettuale: le Marche, con la provincia di Fermo al 1° posto della graduatoria provinciale per incidenza delle imprese familiari, e quella di Macerata all'11° posto; la Toscana, con Prato al 6° posto.

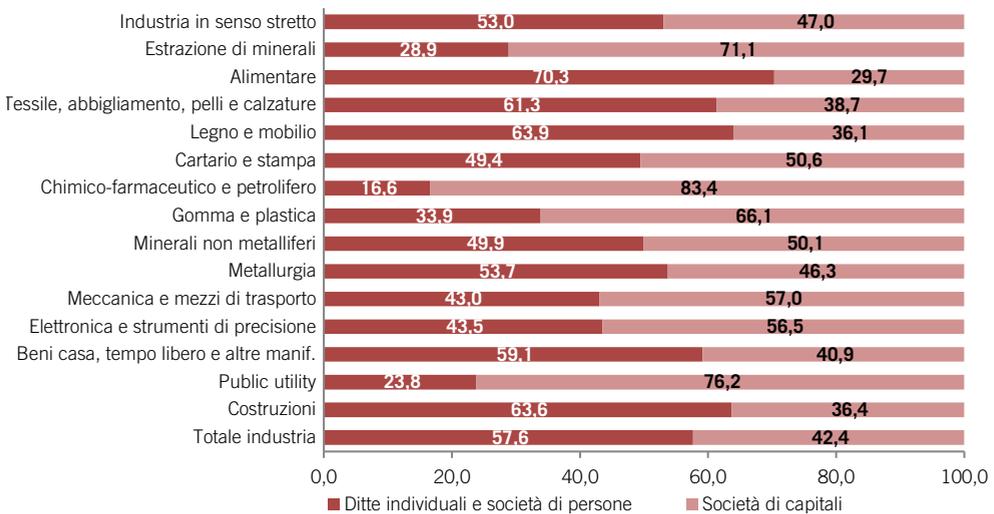
1.3 FORME GIURIDICHE, CAPITALE E GOVERNANCE

La struttura imprenditoriale nei settori

Tra le imprese familiari italiane, le forme giuridiche più semplici – ditte individuali e società di persone, tipiche di imprese più piccole – si riscontrano soprattutto in settori “tradizionali” BtoC, dove i livelli di capitalizzazione iniziale richiesti sono bassi e non è troppo elevata la complessità gestionale (in altri termini, dove ci sono basse barriere d’ingresso), come il commercio al dettaglio, la ricettività turistica e la ristorazione, l’industria alimentare, quella del legno-arredo e quella del sistema moda.

La presenza di ditte individuali e società di persone è piuttosto alta, riguardando più di 3 imprese su 5, anche nell’edilizia, dove, accanto alle imprese più strutturate e diversificate, fioriscono, nei circuiti del subappalto, numerose attività piccole o artigianali specializzate in singole lavorazioni (rifinitura, pitturazione, impiantistica ecc.) con forme giuridiche elementari.

Imprese familiari con dipendenti per settore di attività industriale e forma giuridica, anno 2012 (composizioni percentuali)



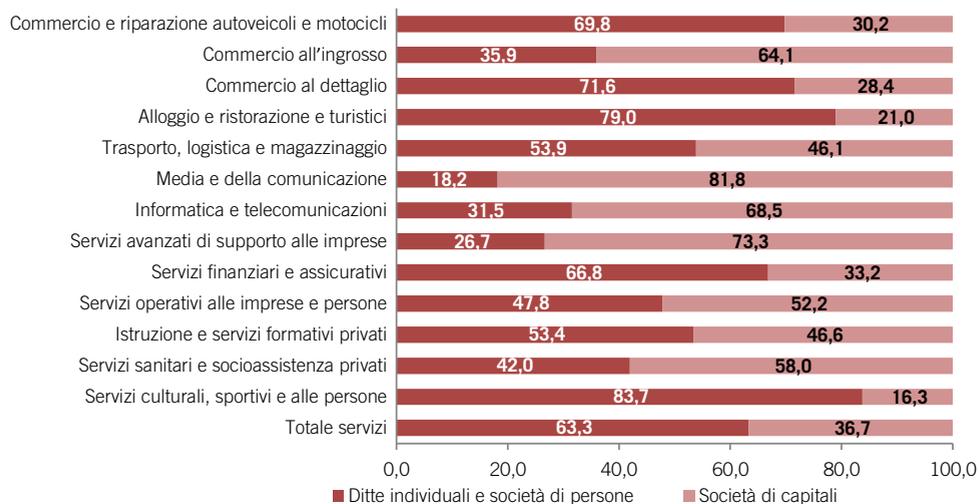
Fonte: Centro Studi Unioncamere

È poi di particolare interesse la forte diffusione di tali forme giuridiche più semplici nei servizi culturali, creativi e sportivi, evidenziando come in tale settore, foriero di notevoli prospettive di occupazione e crescita, i problemi di accesso siano piuttosto limitati, costituendo quindi un canale interessante per la creazione d'impresa anche da parte di neoimprenditori con scarse risorse patrimoniali iniziali (in modo particolare per la nuova imprenditoria familiare giovanile, come si illustrerà nello specifico focus sul capitalismo familiare e imprenditoria giovanile).

Viceversa, sempre restando nell'ambito dell'imprenditoria familiare, le società di capitali risultano diffuse soprattutto nei settori a maggiore esigenza di capitalizzazione aziendale e/o a elevata economia di scala BtoB, dove quindi la crescita dimensionale è un fattore di competitività: l'industria metallurgica, quella chimico-farmaceutica, quella della gomma-plastica e, infine, quella della fabbricazione di macchinari e mezzi di trasporto.

Le società di capitali sono altresì diffuse in settori del terziario dove l'investimento in innovazione è rilevante e dove la gestione di processi produttivi complessi, anche sul versante tecnologico, richiede una certa articolazione interna di ruoli e competenze: servizi Ict e, in generale, servizi avanzati, di supporto alle imprese o di tipo sanitario.

Imprese familiari con dipendenti per settore di attività dei servizi e forma giuridica, anno 2012 (composizioni percentuali)



Fonte: Centro Studi Unioncamere

A conferma di quanto detto in precedenza circa il ruolo svolto dalla famiglia anche nelle imprese di più ampie dimensioni, va rilevato che ben l'87% delle società di capitali presenti in Italia, cioè la forma giuridica più complessa e spesso associata

alla medio-grande impresa, sia “capitanato” da famiglie (in valori assoluti, 507.713 su 585.752). Peraltro, con incidenze particolarmente alte, che a volte superano il 90%, in diversi settori manifatturieri (dall’alimentare e sistema moda al cartario, passando per il metallurgico), così come nel commercio e nel turismo.

Andando poi nel dettaglio degli assetti aziendali delle imprese familiari operanti in forma di società di capitali, quelle definite “in senso stretto” (cioè quelle in cui la famiglia controlla la maggioranza del capitale e ha anche la gestione diretta dell’impresa) presentano una diffusione particolarmente elevata in settori come il turismo, il commercio, l’industria della carta, quella alimentare, del legno-arredo e delle costruzioni. Le società di capitali familiari “chiuse” ad apporti esterni in termini di capitale o di governance sono, quindi, particolarmente concentrate in tipologie tradizionali di attività, relativamente semplici da condurre, nelle quali l’esigenza di avere nuovi soci finanziatori o manager esterni alla cerchia familiare è meno sentita; oppure, nel caso dell’industria alimentare, in settori dove la crisi si è fatta sentire meno, per la natura anticiclica (o aciclica) del prodotto, e dove quindi l’esigenza di “aprirsi” è meno sentita.

Società di capitali extra-agricole con dipendenti a carattere familiare nei settori industriali, per tipologia di controllo, anno 2012 (valori assoluti e percentuali)

Settori di attività industriali	Totale società di capitali	“In senso stretto”	“Allargate”	di cui “allargate” = 100	
				Solo alla governance	Solo al capitale
Industria in senso stretto	122.260	81,2	18,8	76,9	23,1
Estrazione di minerali	1.420	86,7	13,3	88,3	11,7
Alimentare	9.470	84,3	15,7	79,8	20,2
Tessile, abbigliamento, pelli e calzature	15.680	80,9	19,1	79,4	20,6
Legno e mobilio	8.740	82,7	17,3	78,4	21,6
Cartario e stampa	5.660	84,9	15,1	85,0	15,0
Chimico-farmaceutico e petrolifero	4.180	79,0	21,0	65,9	34,1
Gomma e plastica	5.060	83,9	16,1	78,2	21,8
Minerali non metalliferi	6.840	80,4	19,6	69,6	30,4
Metallurgia	25.190	81,7	18,3	79,8	20,2
Meccanica e mezzi di trasporto	21.700	78,5	21,5	75,3	24,7
Elettronica e strumentazione di precisione	9.980	80,9	19,1	80,9	19,1
Beni casa, tempo libero e altre manifatture	2.730	81,9	18,1	78,3	21,7
Public utility	5.630	76,9	23,1	62,7	37,3
Costruzioni	72.550	84,4	15,6	87,3	12,7
Totale industria	194.810	82,4	17,6	80,3	19,7

Fonte: Centro Studi Unioncamere

Da parte loro, le società di capitali familiari di tipo “allargato” sono più frequenti in settori a maggiore complessità tecnologica o gestionale, in cui, ovviamente, la fa-

miglia ha più difficoltà a “farcela da sola”, soprattutto in una fase di crisi dei mercati come quella attuale. Nello specifico, una più diffusa presenza di società di capitali familiari allargate a una condivisione della governance con manager esterni alla famiglia si riscontra nei servizi di Ict, in cui spesso i mercati sono complessi e richiedono particolari capacità di gestione di rapporti commerciali, nella fabbricazione di macchinari e mezzi di trasporto e nelle industrie elettriche, elettroniche, ottiche e medicali, cioè in settori a medio-alto contenuto tecnologico.

Le società di capitali familiari “allargate” al capitale sociale si riscontrano più frequentemente in settori nei quali il livello di capitalizzazione dell’azienda deve essere molto alto – oppure il rischio è elevato – e richiede un frazionamento e una condivisione con soci esterni: è il caso di servizi finanziari, public utility, industria chimico-farmaceutica, fabbricazione di macchinari-mezzi di trasporto, servizi di trasporto e logistica. Tale fenomeno si rileva anche in settori che hanno attraversato, o tuttora attraversano, fasi di crisi particolarmente acuta, che inducono la famiglia a cercare più frequentemente un sostegno patrimoniale esterno: lavorazione dei minerali non metalliferi – settore legato a doppio filo alla crisi dell’edilizia, dove poco meno di un terzo delle “allargate” si apre al capitale – o nel commercio al dettaglio.

Società di capitali extra-agricole con dipendenti a carattere familiare nei settori dei servizi, per tipologia di controllo, anno 2012 (valori assoluti e percentuali)

Settori di attività dei servizi	Totale società di capitali	“In senso stretto”	“Allargate”	di cui “allargate” = 100	
				Solo alla governance	Solo al capitale
Commercio e riparazione di autoveicoli e motocicli	15.970	83,3	16,7	77,1	22,9
Commercio all’ingrosso	59.630	82,5	17,5	78,5	21,5
Commercio al dettaglio	59.950	80,8	19,2	73,8	26,2
Alloggio e ristorazione e turistici	41.080	86,7	13,3	80,6	19,4
Trasporto, logistica e magazzinaggio	21.240	81,1	18,9	65,9	34,1
Media e della comunicazione	4.790	80,9	19,1	77,6	22,4
Informatica e telecomunicazioni	19.760	75,9	24,1	71,6	28,4
Servizi avanzati di supporto alle imprese	28.470	82,8	17,2	73,0	27,0
Servizi finanziari e assicurativi	7.490	69,4	30,6	48,1	51,9
Servizi operativi alle imprese e alle persone	31.320	80,1	19,9	70,3	29,7
Istruzione e servizi formativi privati	3.100	81,9	18,1	77,4	22,6
Servizi sanitari e socioassistenza privati	7.250	79,6	20,4	75,2	24,8
Servizi culturali, sportivi e alle persone	12.850	79,7	20,3	77,0	23,0
Totale servizi	312.900	81,5	18,5	73,5	26,5

Fonte: Centro Studi Unioncamere

Tra le varie dimensioni d’impresa, le società di capitali familiari “in senso stretto” sono particolarmente diffuse tra le aziende con meno di 50 dipendenti, dove superano

l'80% delle società di capitali (sempre familiari) di tale dimensione, per evidenti motivi: la piccola dimensione non consente, infatti, di aprire spazi all'apporto di nuovi soci o margini organizzativi per l'ingresso di manager e dirigenti nella struttura di gestione. E nei casi in cui decidono di "aprirsi", nella stragrande maggioranza dei casi si tratta di apertura alla governance, rappresentando forse la forma anche meno complessa e più flessibile. All'opposto, le società di capitali familiari medio-grandi (con 50 dipendenti e oltre) non solo sono più "aperte", ma lo sono in misura ben superiore, rispetto alle piccole imprese, nei confronti del capitale, a conferma del fatto che, al crescere della dimensione, l'assetto aziendale della famiglia tende ad allargarsi, in una modalità secondo la quale la famiglia decide in un numero più frequente di casi di abbandonare il controllo proprietario, tenendosi tuttavia ben stretta la gestione dell'impresa.

Società di capitali extra-agricole con dipendenti a carattere familiare secondo la classe dimensionale, per tipologia di controllo, anno 2012 (valori assoluti e percentuali)

Classi dimensionali	Totale società di capitali	"In senso stretto"	"Allargate"	di cui "allargate" = 100	
				Solo alla governance	Solo al capitale
1-9 dip.	346.100	83,8	16,2	83,8	16,2
10-49 dip.	121.300	82,4	17,6	77,3	22,7
50-249 dip.	25.890	71,8	28,2	49,0	51,0
250-499 dip.	4.950	50,9	49,1	45,3	54,7
500 dip. e oltre	9.480	44,8	55,2	39,8	60,2
Totale	507.710	81,8	18,2	76,1	23,9

Fonte: Centro Studi Unioncamere

La struttura imprenditoriale nei territori

A livello territoriale, le società di capitali, nel contesto complessivo delle imprese familiari, hanno una diffusione superiore alla media nazionale (che è di poco inferiore al 39%) nel Nord-Ovest e nel Centro Italia. Nel dettaglio, Lazio e Lombardia sono le due regioni italiane con la maggiore presenza di società di capitali all'interno del tessuto imprenditoriale familiare. Dette società, nel Lazio, addirittura superano la metà del totale delle imprese di famiglia presenti nella regione, probabilmente per via del peso di settori che – come si è visto – sono ad alta densità di società di capitali, come i servizi avanzati, quelli dell'Ict, per i quali la Capitale rappresenta un vero e proprio cluster di specializzazione. Qualcosa di simile avviene anche in Lombardia, dove la presenza di Milano replica un contesto di mercato propenso allo sviluppo di attività di servizio di alto livello di complessità e competenze, particolarmente adatto per forme giuridiche più strutturate, come quelle riferite alle società di capitali. Senza dimenticare che siamo in presenza di due regioni dove sono presenti importanti realtà

nella chimica, nel farmaceutico, nella metallurgia e metalmeccanica, settori connotati da un'ampia presenza di società di capitali a carattere familiare.

Lombardia e Lazio rappresentano per certi versi delle eccezioni all'interno dell'Italia centro-settentrionale, perché nelle altre regioni non si rileva una concentrazione di società di capitali familiari particolarmente elevata. In particolare, nel Nord-Est la diffusione di società di capitali nell'universo dell'economia familiare non sembra molto alta e, anzi, in regioni come il Trentino-Alto Adige raggiunge livelli piuttosto modesti (poco più del 26% delle imprese familiari regionali). Evidentemente, in queste regioni del Centro-Nord (a esclusione sempre di Lombardia e Lazio) è il mix settoriale basato su comparti a bassa incidenza di società di capitali – come il sistema moda, l'industria del legno-mobile, dell'alimentare, dei beni per la casa e la persona – a influenzare il dato.

Imprese familiari extra-agricole con dipendenti secondo la forma giuridica, per regione e ripartizione geografica, anno 2012 (valori assoluti e percentuali)

Regioni e ripartizioni	Totale imprese familiari	di cui (v.a.)		di cui (%)	
		Ditte individuali e società di persone	Società di capitali	Ditte individuali e società di persone	Società di capitali
Piemonte e Valle d'Aosta	95.140	63.840	31.290	67,1	32,9
Lombardia	232.430	126.260	106.170	54,3	45,7
Trentino-Alto Adige	27.850	20.560	7.290	73,8	26,2
Veneto	123.020	77.750	45.270	63,2	36,8
Friuli-Venezia Giulia	26.700	16.770	9.940	62,8	37,2
Liguria	37.530	25.980	11.550	69,2	30,8
Emilia-Romagna	107.360	65.760	41.600	61,3	38,7
Toscana	98.030	61.980	36.050	63,2	36,8
Umbria	21.120	14.040	7.080	66,5	33,5
Marche	41.740	27.170	14.580	65,1	34,9
Lazio	114.030	52.390	61.650	45,9	54,1
Abruzzo	32.780	21.150	11.630	64,5	35,5
Molise	6.540	4.310	2.230	65,9	34,1
Campania	103.930	60.210	43.720	57,9	42,1
Puglia	80.420	54.580	25.850	67,9	32,1
Basilicata	10.570	7.180	3.400	67,9	32,1
Calabria	33.050	23.390	9.660	70,8	29,2
Sicilia	85.930	57.890	28.040	67,4	32,6
Sardegna	34.650	23.920	10.730	69,0	31,0
Nord-Ovest	365.100	216.080	149.010	59,2	40,8
Nord-Est	284.940	180.840	104.100	63,5	36,5
Centro	274.930	155.570	119.360	56,6	43,4
Sud e Isole	387.860	252.610	135.240	65,1	34,9
Italia	1.312.820	805.110	507.710	61,3	38,7

Fonte: Centro Studi Unioncamere

D'altro canto, il Nord del Paese è l'area in cui vi è la più diffusa presenza di società di capitali familiari allargate a partecipazioni esterne alla famiglia (nuovi soci o nuovi manager), e in particolare il Nord-Est, dove la loro quota sul totale delle società di famiglia di tale forma giuridica supera il 19%, staccando di poco il Nord-Ovest (18,5%). Nel Centro Italia, tra le società di capitali familiari il peso di quelle "allargate" è inferiore di circa un punto percentuale (17,7%), così come nel Mezzogiorno (17,5%).

Questo dato riflette una sorta di Italia divisa in due nell'approccio alla gestione dell'impresa, anche nell'ambito stesso della sfera dell'imprenditoria familiare. Le famiglie imprenditoriali del Nord sembrano più aperte, più disponibili a creare aree di collaborazione, in termini non solo di governance (che restano sempre le prevalenti tra le società di capitali familiari "allargate") ma anche di capitale (proprio nel Nord è maggiore, rispetto alle altre ripartizioni, la quota delle società di capitali familiari "allargate" al capitale); è verosimile ritenere che la tipica maggiore proiezione sui mercati internazionali dei sistemi produttivi familiari settentrionali porti tali imprese a dover affrontare una pressione concorrenziale più agguerrita e mercati più complessi da presidiare rispetto a quelli localistici (in cui sono mediamente più specializzate le imprese familiari del Centro-Sud, al netto ovviamente di importanti eccezioni). E ciò induce tali aziende ad avere una maggiore necessità di allargare la gestione o la proprietà anche a componenti esterni alla cerchia della famiglia.

Società di capitali extra-agricole con dipendenti a carattere familiare nelle ripartizioni geografiche, per tipologia di controllo, anno 2012 (valori assoluti e percentuali)

Ripartizioni geografiche	Totale società di capitali	"In senso stretto"	"Allargate"	di cui "allargate" = 100	
				Solo alla governance	Solo al capitale
Nord-Ovest	149.010	81,5	18,5	73,7	26,3
Nord-Est	104.100	81,0	19,0	74,4	25,6
Centro	119.360	82,3	17,7	78,1	21,9
Sud e Isole	135.240	82,5	17,5	78,3	21,7
Italia	507.710	81,8	18,2	76,1	23,9

Fonte: Centro Studi Unioncamere

L'economia familiare meridionale, dal canto suo, è quella che presenta la minore diffusione di società di capitali, pari a poco più di un terzo del totale, per motivi legati alla stessa configurazione settoriale e dimensionale del modello produttivo del Mezzogiorno, più spostato sulle piccole imprese (aventi molto spesso natura giuridica di ditte individuali) e sui settori più tradizionali. Tuttavia, è anche una ripartizione dove sono forti le differenze interregionali. Da un lato, il caso della Calabria, in cui le società di capitali non raggiungono nemmeno il 30% del totale delle imprese familiari; dall'altro, quello della Campania, dove sono presenti forti poli produttivi nel sistema moda, ma anche nella meccanica e nella produzione di mezzi di trasporto, oltre che nei



servizi avanzati e in quelli culturali e ricreativi, che riesce a spiccare come la 3^a regione italiana per incidenza delle società di capitali nell'ambito delle imprese familiari.

D'altra parte, il Meridione è anche la ripartizione con la più bassa incidenza di società di capitali "allargate", come riflesso, evidentemente, di un assetto imprenditoriale e di una cultura d'impresa più "tradizionali", che rendono più difficile accettare l'idea di aprire la gestione o il capitale dell'impresa a soggetti esterni; senza contare il fatto che una maggiore concentrazione su ambiti di mercato localistici non fornisce nemmeno gli stimoli giusti per rendere più aperta e complessa la gestione delle imprese familiari.

Come si è visto, dunque, le caratteristiche settoriali, territoriali, di forma giuridica e dimensionali del capitalismo familiare dell'Italia sono molto diversificate, anche se è possibile coglierne un tratto comune distintivo: esso sembra caratterizzato da una resistenza particolare all'apertura, che si va graduando da una esclusività della presenza della famiglia nella vita dell'azienda (controllo della proprietà e della gestione, che riguarda la maggior parte delle situazioni) fino a un'apertura che privilegia la governance, piuttosto che il capitale, il quale viene spesso vissuto come "identitario" dalle famiglie imprenditoriali. Il risultato di tutto questo è costituito dal fatto che, in molte situazioni, quando sarebbe necessario un salto in avanti dell'azienda (a sua volta correlato a un maggior fabbisogno di capitale) vi si rinuncia o lo si limita a causa del vincolo del mantenimento del capitale in casa.

Questa è una situazione che ha rilevanza non solo per le sorti della singola impresa familiare, ma, più in generale, per la politica industriale, e che richiama la necessità di trasmettere una cultura d'impresa più avanzata, di pensare strumenti di ingegneria finanziaria e mercati mobiliari più sviluppati di quelli attuali, così come forme di incentivazione alla crescita non necessariamente dimensionale e per linee verticali interne all'impresa, ma anche per linee orizzontali, favorendo la costituzione di reti e accordi di collaborazione fra Pmi.

In particolare, stante il fatto che le imprese familiari si aprono a soggetti esterni più frequentemente nella gestione aziendale che nella partecipazione diretta al capitale, gli strumenti di policy legati a una corretta governance familiare diventano primari. Una questione che implica una maggiore diffusione, già all'interno dei sistemi educativi e formativi, di elementi didattici di imprenditorialità, di cultura d'impresa, di managerialità (*early managerialisation*), che instillino cioè, nei futuri imprenditori, nozioni di gestione d'impresa moderne ed evolute, così come una mentalità aperta all'innovazione, anche organizzativa e gestionale. Un obiettivo che può essere raggiunto non solo sui banchi di scuola, ma anche dentro l'impresa, facendo vivere il significato del mestiere di imprenditore di famiglia attraverso formule di stage e tirocinio, in modo da far sì che le nuove generazioni possano acquisire la consapevolezza di tutti i valori e di tutte le opportunità legati al "mestiere" di imprenditore di famiglia.

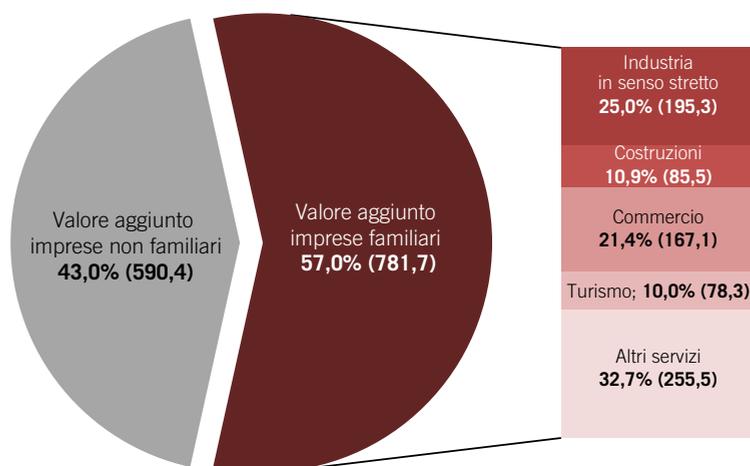
Comunque, favorire una maggiore apertura gestionale delle imprese familiari implica anche circondare le famiglie di strumenti utili a proteggere e rinforzare la natura familiare del loro business, anche in presenza di forme di allargamento. Ciò

significa promuovere e incentivare, anche mettendo a disposizione schemi standard o forme agevolate di counseling, protocolli familiari attraverso i quali i membri della famiglia imprenditoriale stabiliscono ruoli e relazioni reciproche, obiettivi comuni, ed entrano in possesso degli elementi utili per le migliori scelte strategiche per l'azienda. Ma anche, ad esempio, costruire pacchetti che accompagnino la successione d'impresa, di tipo sia agevolativo sia di accompagnamento tecnico-amministrativo e legale, di sostegno all'imprenditore uscente per identificare le forme migliori per trasferire l'impresa ai successori o porre linee guida ai nuovi soci.

1.4 IL CONTRIBUTO DELLE IMPRESE FAMILIARI AL PRODOTTO NAZIONALE

L'impresa può essere definita anche come il punto di congiunzione tra il volto sociale dell'economia, espresso dall'occupazione, e quello più economico, rappresentato dalla produzione. Volendo cogliere tutti e tre questi momenti costituiti da *occupazione*, *imprese* e *produzione*, Unioncamere ha effettuato la stima del valore aggiunto prodotto dall'economia familiare, calcolata a partire dal livello territoriale provinciale e coerente con i conti economici nazionali, che si basa sull'insieme dei 3,9 milioni di imprese georeferenziate³⁸ appartenente all'universo delle imprese extra-agricole familiari con addetti.

Valore aggiunto prodotto dalle imprese non familiari e familiari extra-agricole con addetti, per settore di attività, anno 2012 (valori assoluti in miliardi di euro e percentuali)



Fonte: Unioncamere-Si.Camera

38 A tale proposito cfr. *supra*, nota 23.

Anche da questo punto di vista si possono trovare conferme sull'importante ruolo svolto dal capitalismo familiare nel nostro Paese, perché il valore aggiunto prodotto nel 2012 dalle imprese familiari extra-agricole con addetti ammonta a 781,7 miliardi di euro (in termini nominali), pari a ben il 57% del totale prodotto dall'intera economia (sempre extra-agricola) nazionale. Quasi i due terzi di questi 781,7 miliardi di euro di valore aggiunto sono prodotti dal settore terziario (500,8 miliardi di euro), all'interno del quale è rilevante il ruolo del commercio (167,1 miliardi). Il restante terzo è ascrivibile al settore industriale (280,8 miliardi), con la chiara prevalenza dell'industria in senso stretto (193,5 miliardi) sulle costruzioni (85,5 miliardi).

Valore aggiunto prodotto dalle imprese familiari extra-agricole con addetti, anno 2012 (valori assoluti e percentuali)

Regioni e ripartizioni	Valori assoluti (milioni di euro)	Incid. % su totale economia extra-agricola	Incid. % su totale Italia
Piemonte	63.218	57,7	8,1
Valle d'Aosta	2.253	59,6	0,3
Lombardia	176.770	59,6	22,6
Trentino-Alto Adige	17.846	57,6	2,3
Veneto	78.654	60,6	10,1
Friuli-Venezia Giulia	16.543	51,5	2,1
Liguria	21.287	55,1	2,7
Emilia-Romagna	71.007	57,5	9,1
Toscana	52.390	56,3	6,7
Umbria	10.329	55,9	1,3
Marche	21.168	60,0	2,7
Lazio	65.753	43,4	8,4
Abruzzo	17.081	65,7	2,2
Molise	3.217	59,2	0,4
Campania	48.853	59,9	6,2
Puglia	37.935	63,3	4,9
Basilicata	5.704	64,1	0,7
Calabria	17.415	62,3	2,2
Sicilia	38.246	53,9	4,9
Sardegna	15.988	56,4	2,0
Nord-Ovest	263.529	58,8	33,7
Nord-Est	184.051	58,2	23,5
Centro	149.641	50,2	19,1
Sud e Isole	184.439	59,7	23,6
Italia	781.659	57,0	100,0

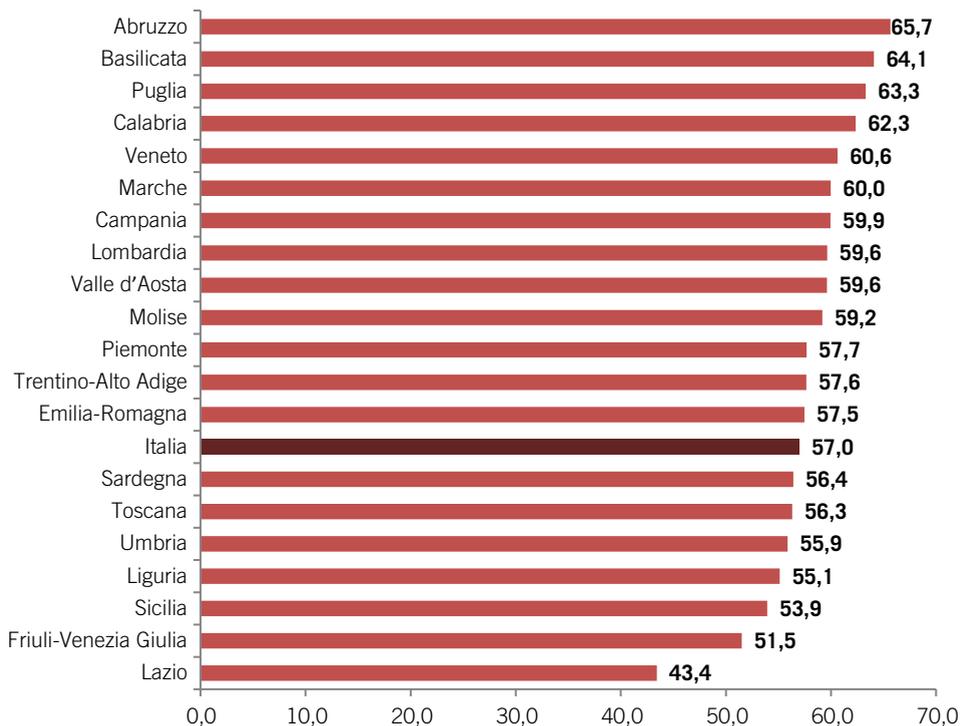
Fonte: Unioncamere-Si.Camera

A livello geografico, nel Mezzogiorno l'apporto dell'imprenditoria familiare all'economia complessiva del territorio tende ad ampliarsi, salendo al 59,7% (184,4 miliardi di euro), non fosse altro per l'intensa diffusione delle imprese familiari -



nonostante la loro bassa dimensione aziendale – che riesce a vantare. Del resto, è emblematico osservare come le prime quattro posizioni della classifica regionale, secondo l'incidenza del valore aggiunto prodotto dalle imprese familiari sul totale economia extra-agricola della regione, siano occupate tutte da realtà meridionali, rappresentate (in ordine decrescente) dall'Abruzzo, dalla Basilicata, dalla Puglia e dalla Calabria (tutte tra il 62 e il 66%).

Graduatoria regionale secondo l'incidenza del valore aggiunto prodotto dalle imprese familiari extra-agricole con addetti sul totale economia, anno 2012 (incidenze percentuali sui rispettivi totali economia extra-agricoli regionali)



Fonte: Unioncamere-Si.Camera

Anche nel Nord-Ovest e nel Nord-Est il capitalismo familiare fornisce un contributo consistente alle economie dei rispettivi territori (ordinatamente 58,8 e 58,2%, corrispondenti in valori assoluti a 263,5 e 184,1 miliardi di euro di valore aggiunto) contando, verosimilmente, anche su una dimensione aziendale delle imprese familiari maggiore, rispetto alle altre ripartizioni, unitamente a superiori livelli di produttività che di solito caratterizzano i sistemi economici più avanzati, competitivi e aperti ai mercati esteri. Per l'Italia settentrionale, nella graduatoria regionale spicca il Veneto (60,6%) in 4ª posizione, terra di quel capitalismo familiare di più generazioni



sviluppatosi in particolar modo a partire dalla seconda metà del Novecento. Senza dimenticare che in termini assoluti il Veneto è la seconda regione d'Italia per contributo al valore aggiunto complessivamente prodotto dall'economia familiare a livello nazionale (10,1% del totale Italia), superato solo dalla Lombardia (22,6%).

Infine, nel Centro l'apporto dell'economia familiare alla produzione del territorio (50,2%) si dimostra inferiore alla media nazionale di qualche punto percentuale, scontando una minore diffusione delle imprese di famiglia, che si associa oltretutto a una bassa dimensione aziendale. Pur tuttavia, nel Centro Italia il capitalismo di famiglia si dimostra un importante fattore produttivo nella regione delle Marche (60%), la quale si posiziona al 6° posto della graduatoria regionale.

Focus 1. Capitalismo familiare e imprenditoria giovanile

Il futuro del capitalismo familiare poggia le sue basi non solo nella possibilità di un efficace ricambio generazionale, ma anche nello spirito di molti giovani che proprio su tale modello hanno voluto scommettere il loro successo in campo imprenditoriale. Anche in questo caso, partendo dalle elaborazioni di Unioncamere, nel 2012, del totale delle imprese familiari dell'industria e dei servizi con almeno un dipendente, corrispondenti a 1.312.820 unità, 103.350 sono imprese giovanili¹, pari al 7,9%. Meno rilevante è tuttavia il loro ruolo in termini occupazionali: le imprese familiari giovanili assorbono quasi 311.000 dipendenti, che incidono sul totale dei lavoratori alle dipendenze nell'imprenditoria familiare complessiva per circa il 4%.

Imprese familiari giovanili e non giovanili, per settore di attività, anno 2012 (valori assoluti* e percentuali)

Settori di attività	Valori assoluti		Composizioni %	
	Giovanili	Non giovanili	Giovanili	Non giovanili
Industria	32.120	427.840	7,0	93,0
<i>Industria in senso stretto</i>	<i>13.050</i>	<i>247.350</i>	<i>5,0</i>	<i>95,0</i>
Alimentare	2.250	29.680	7,0	93,0
Tessile, abbigliamento, pelli e calzature	3.180	37.350	7,8	92,2
Metallurgia	2.610	51.830	4,8	95,2
Meccanica e mezzi di trasporto	1.580	36.500	4,2	95,8
Altre industrie in senso stretto	3.440	91.990	3,6	96,4
Costruzioni	19.070	180.500	9,6	90,4
Servizi	71.230	781.630	8,4	91,6
Commercio e ripar. di autov. e motocicli	2.840	50.020	5,4	94,6
Commercio all'ingrosso	4.750	88.330	5,1	94,9
Commercio al dettaglio	17.780	193.670	8,4	91,6
Servizi di alloggio e ristorazione e turistici	24.110	171.150	12,3	87,7
Servizi di trasporto, logistica e magazzino	3.150	42.880	6,8	93,2
Servizi informatici e delle telecomunicazioni	1.230	27.620	4,3	95,7
Servizi avanzati di supporto alle imprese	1.460	37.350	3,8	96,2
Servizi operativi alle imprese e alle persone	3.800	56.170	6,3	93,7
Servizi culturali, sportivi e alle persone	10.210	68.790	12,9	87,1
Altri servizi	1.920	45.650	4,0	96,0
Totale economia	103.350	1.209.470	7,9	92,1

* I valori assoluti sono arrotondati alle decine. A causa di questi arrotondamenti, i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori. Tale precisazione vale anche per tutti i valori assoluti riportati nelle tabelle e nei grafici che seguono in questo focus.

Fonte: Centro Studi Unioncamere

1 Sono definite "imprese giovanili" le ditte individuali il cui titolare abbia meno di 35 anni, nonché le società di persone in cui oltre il 50% dei soci abbia meno di 35 anni, oppure le società di capitali in cui la media dell'età dei soci e degli amministratori sia inferiore a tale limite d'età.



Nel manifatturiero le imprese giovanili sono particolarmente presenti soprattutto in settori tipici del made in Italy, come il tessile-abbigliamento-calzature e l'agroalimentare (7-8% del totale imprese di settore, contro una media per l'industria in senso stretto del solo 5%), indicando come tale "brand" abbia prospettive di mercato tali da attrarre molti giovani che vogliono "fare impresa" con il sostegno delle famiglie. Restando nell'ambito dell'industria, quasi una impresa familiare su 10 risulta essere giovanile nel settore delle costruzioni. Tuttavia, l'incidenza più alta si riscontra in alcuni servizi, come quelli legati al turismo (alloggio-ristorazione e altri servizi turistici) e quelli culturali, ricreativi e sportivi (12-13%). Tali attività, infatti, spesso hanno basse barriere all'ingresso e, al tempo stesso, presentano buone prospettive di mercato, se gestite in modo creativo e originale, intercettando i bisogni di particolari segmenti di clientela.

Imprese familiari giovanili e non giovanili, per regione e ripartizione geografica, anno 2012 (valori assoluti e percentuali)

Regioni e ripartizioni	Valori assoluti		Composizioni %	
	Giovanili	Non giovanili	Giovanili	Non giovanili
Piemonte e Valle d'Aosta	6.250	88.890	6,6	93,4
Lombardia	14.150	218.280	6,1	93,9
Trentino-Alto Adige	1.560	26.300	5,6	94,4
Veneto	7.250	115.770	5,9	94,1
Friuli-Venezia Giulia	1.340	25.360	5,0	95,0
Liguria	2.220	35.310	5,9	94,1
Emilia-Romagna	6.030	101.330	5,6	94,4
Toscana	6.470	91.560	6,6	93,4
Umbria	1.490	19.630	7,0	93,0
Marche	3.140	38.600	7,5	92,5
Lazio	8.810	105.220	7,7	92,3
Abruzzo e Molise	3.740	35.580	9,5	90,5
Campania	13.400	90.520	12,9	87,1
Puglia	9.160	71.260	11,4	88,6
Basilicata	1.120	9.450	10,6	89,4
Calabria	4.370	28.680	13,2	86,8
Sicilia	10.130	75.800	11,8	88,2
Sardegna	2.720	31.930	7,8	92,2
Nord-Ovest	22.620	342.470	6,2	93,8
Nord-Est	16.180	268.760	5,7	94,3
Centro	19.920	255.010	7,2	92,8
Sud e Isole	44.630	343.230	11,5	88,5
Italia	103.350	1.209.470	7,9	92,1

Fonte: Centro Studi Unioncamere



In termini territoriali, il capitalismo familiare italiano apre spazi ai giovani soprattutto nel Mezzogiorno, dove circa 12 imprese familiari su 100 sono guidate da under 35. Nello specifico, è la Calabria, seguita a breve distanza dalla Campania, la regione italiana in cui l'imprenditoria giovanile appare più importante all'interno del capitalismo familiare (13,2%). Ma la diffusione dell'impresa familiare giovanile risulta comunque essere relativamente elevata in quasi tutte le regioni meridionali.

Ciò, come spesso già commentato, è anche il riflesso del ruolo particolarmente forte della famiglia, nella cultura meridionale, come nucleo di welfare e di promozione di interventi di inserimento attivo nella società dei propri figli; tale per cui, a fronte di specifiche difficoltà di ingresso nel mercato del lavoro tramite i tradizionali canali dell'occupazione alle dipendenze e in condizioni di bassa mobilità sociale, la famiglia sostiene, sia finanziariamente sia con la propria partecipazione lavorativa, i figli nell'avviare un'attività di autoimprenditorialità. D'altra parte, come osservato nel focus sulle "vere" nuove imprese familiari giovanili (sempre del presente Rapporto), tra le start-up familiari del 2013 nel Mezzogiorno la quota di quelle guidate da giovani è superiore rispetto a quanto emerge per tutte le altre ripartizioni del Paese.

Tornando ai dati sullo stock delle imprese familiari giovanili del 2012, nelle regioni del Nord-Est come il Veneto, il Friuli-Venezia Giulia e l'Emilia-Romagna, la presenza di tali imprese è fra le meno rilevanti del Paese: un fenomeno che colpisce – stante la natura di "terra di Pmi" che caratterizza l'Italia nord-orientale – ma che potrebbe stare a indicare un blocco rilevante dei meccanismi di ascesa sociale che consentivano una volta all'operaio di diventare imprenditore prima dei 30 anni di età, in buona parte determinato dalla stessa crisi economica.

Imprese familiari giovanili e non giovanili, per forma giuridica e controllo, anno 2012 (valori assoluti e percentuali)

Forme giuridiche e controllo	Valori assoluti		Composizioni %	
	Giovanili	Non giovanili	Giovanili	Non giovanili
Ditte individuali e società di persone	75.560	729.540	73,1	60,3
Società di capitali	27.790	479.930	26,9	39,7
<i>"in senso stretto"</i>	24.450	391.100	88,0	81,5
<i>"allargate" al capitale o alla governance</i>	3.330	88.830	12,0	18,5
Totale economia	103.350	1.209.470	100,0	100,0

Fonte: Centro Studi Unioncamere

In termini di forma giuridica, le ditte individuali e le società di persone rappresentano una quota molto elevata del totale delle imprese familiari gestite da giovani under 35, pari al 73,1%, di molto superiore al corrispondente 60,3% relativo alle imprese familiari non giovanili. Il che è spiegabile con il fatto che molte di queste imprese under 35 sono iniziative avviate *ex novo*, che – per ragioni di dimensione



iniziale, costo e semplicità procedurale – sono state avviate con le forme giuridiche più semplici, mentre le altre imprese familiari hanno avuto, in media, più tempo per crescere e quindi acquisire una forma giuridica di società di capitali.

Fatto sta che l’atteggiamento più chiuso dei giovani “capitani” d’impresa familiare, a confronto con i colleghi più maturi, emerge anche quando si osserva il fatto che, nell’ambito delle società di capitali, le imprese giovanili tendono maggiormente a non aprirsi al capitale o alla governance² (solo il 12% contro il 18,5% delle imprese familiari non giovanili).

2 Cfr. il capitolo 1 del presente Rapporto per maggiori informazioni definitorie sulla disarticolazione delle imprese familiari secondo il controllo del capitale e/o della governance.

CAPITOLO 2

LE NUOVE IMPRESE FAMILIARI DEL 2013

2.1 IL PROFILO DEI FONDATORI DELLE NUOVE IMPRESE DI FAMIGLIA

Una visione d'insieme

Il capitalismo molecolare e diffuso può considerarsi l'espressione della forma più democratica di accesso al controllo dei mezzi di produzione e, dunque, alla professione di imprenditore. È alla radice stessa dei processi di crescita capitalistica, atteso che, in generale, molte di quelle che sono oggi le più importanti corporation di dimensione multinazionale, soprattutto nell'industria, sono nate come imprese a carattere familiare. Questo è vero soprattutto nel capitalismo italiano, che ha, fra le sue caratteristiche peculiari, come visto nel precedente capitolo, una forte identificazione tra famiglia e impresa. Del resto, molte delle nostre realtà imprenditoriali di successo, nelle loro fasi di sviluppo storico, hanno sempre mantenuto nel proprio Dna l'identificazione con la storia della famiglia fondatrice¹; senza considerare il fatto che la particolare diffusione delle Pmi nel nostro tessuto produttivo rappresenta una delle espressioni di come il fenomeno dell'impresa familiare sia veramente centrale nei processi di sviluppo economico del nostro Paese.

L'impresa familiare non è soltanto una chiave interpretativa fondamentale per comprendere l'evoluzione della nostra economia, ma svolge anche, attraverso i fenomeni di autoimpiego, un ruolo centrale nelle opportunità di rigenerazione e rilancio del nostro tessuto imprenditoriale, offrendo altresì un valido contributo all'occupazione nazionale, a partire da tutti coloro che hanno deciso di intraprendere l'avventura di imprenditore.

1 E ciò vale, peraltro, a evitare la semplicistica identificazione dell'impresa familiare solo con la piccola e media impresa, sebbene la abbracci in gran parte, poiché, in realtà, il concetto di impresa familiare discende dai rapporti esistenti fra le tre sfere costituite dalla proprietà aziendale, dalla famiglia e dallo stile di business.



È così che diventa rilevante osservare non solo la dimensione assoluta dell'imprenditoria familiare esistente in Italia (messa in evidenza nel precedente capitolo), ma anche la sua vitalità in termini di natalità imprenditoriale, per comprendere quanti e chi sono oggi i nuovi imprenditori di imprese familiari.

Grazie all'indagine Unioncamere sui flussi di iscrizione, al Registro delle imprese delle Camere di commercio, di "vere" nuove imprese² (cioè quelle che non hanno alcun legame di tipo proprietario con aziende preesistenti), è possibile conoscere la numerosità di coloro che hanno, a tutti gli effetti, avviato un'attività nel corso dell'anno, oltre a una serie di caratteristiche qualitative del profilo degli stessi neoimprenditori. In questo contesto, l'identificazione delle imprese familiari si è ispirata alla definizione fornita dal Family Business Expert Group della Commissione europea³, che – come già precisato nel capitolo precedente – indica come impresa familiare tutte le imprese, di qualsiasi dimensione, in cui:

- la maggioranza dei poteri decisionali è in possesso della persona fisica (delle persone fisiche) che ha (hanno) fondato l'impresa, o in possesso della persona fisica (delle persone fisiche) che ha (hanno) acquisito il capitale sociale dell'impresa, o in possesso dei loro coniugi, genitori, figli o eredi diretti dei figli;
- la maggioranza dei poteri decisionali è indiretta o diretta;
- almeno un rappresentante della famiglia o dei parenti è formalmente coinvolto nella governance della società;
- nel caso di società quotate se la persona che ha fondato o ha acquisito la società (capitale sociale) o loro familiari o discendenti possiedono il 25% dei poteri decisionali affidatigli dal loro capitale sociale.

A partire da tale definizione, sulla base delle informazioni messe a disposizione dall'indagine Unioncamere sulle "vere" nuove imprese, le start-up familiari sono state individuate, a livello operativo, sulla base di due criteri: la forma giuridica e la fonte di finanziamento del capitale iniziale. Nello specifico, per imprese familiari sono state considerate:

- tutte le ditte individuali e le società di persone, in coerenza con il principio secondo il quale la proprietà o la maggioranza delle quote fa capo a una "persona fisica";
- tutte le società di capitali che hanno avuto come fonte di finanziamento del capitale iniziale apporti di "mezzi propri" e/o "prestiti di parenti e affini", in coerenza con il principio del coinvolgimento della famiglia nell'impresa.

2 L'indagine è finalizzata a cogliere, tra le iscrizioni al Registro delle imprese delle Camere di commercio, quelle effettivamente frutto della nascita di una nuova attività imprenditoriale. Le "vere" nuove imprese rappresentano la quota di nuove iscrizioni al Registro delle imprese che non siano frutto di trasformazioni, scorpori, separazioni o filiazioni.

3 European Commission, *Final Report of the Expert Group. Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, November 2009, p. 10.

Sulla base di tali criteri definitivi, in Italia, le “vere” nuove imprese familiari che sono nate nel 2013 sono circa 175.600, cioè il 95% del totale delle start-up: comprendono, quindi, tutte le “vere” nuove imprese costituite come ditte individuali (circa 154.100) o società di persone (quasi 8.500), e quelle costituite come società di capitali che hanno beneficiato di apporti di mezzi propri e/o di prestiti di parenti per la formazione del capitale iniziale (circa 13.100, pari al 94% del totale delle start-up come società di capitali).

Distribuzione delle “vere” nuove imprese familiari e non familiari, iscritte nel 2013, per forma giuridica (valori assoluti e percentuali)

Tipologia di impresa	Ditte individuali	Società di persone	Società di capitali	Altre forme	Totale
<i>Valori assoluti</i>					
Imprese familiari	154.113	8.403	13.121	–	175.637
Imprese non familiari	–	–	868	8.853	9.721
Totale imprese	154.113	8.403	13.990	8.853	185.358
<i>Percentuali di riga</i>					
Imprese familiari	87,7	4,8	7,5	–	100,0
Imprese non familiari	–	–	8,9	91,1	100,0
Totale imprese	83,1	4,5	7,5	4,8	100,0

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Nel momento in cui si scopre che quasi l'intera natalità imprenditoriale è ascrivibile alle imprese familiari, sale inevitabilmente alla ribalta l'importanza di questa forma di impresa per ammodernare e rilanciare il tessuto produttivo italiano. Senza impresa familiare – o, quantomeno, senza un coinvolgimento diretto della famiglia di appartenenza nella fase di start-up – non ci sarebbe infatti (quasi) alcun processo di nascita di nuove unità produttive. Del resto, la diffusione dell'imprenditoria familiare riguarda, come visto, non solo l'intero universo delle start-up aventi forma di ditta individuale o di società di persone, ma anche più dei nove decimi delle società di capitali, ovvero quelle forme giuridiche più evolute e complesse sotto il profilo organizzativo e di capitalizzazione iniziale, confermando la caratteristica tradizionale del capitalismo italiano, che affonda le sue radici nei valori *economici* e *socioculturali* della famiglia.

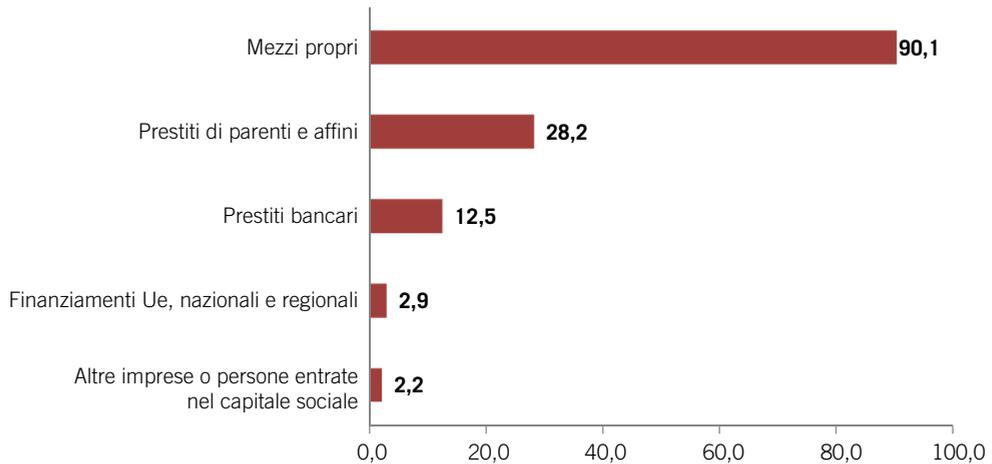
Le fonti di finanziamento del capitale iniziale

Visto che la fonte di finanziamento, oltre alla forma giuridica, rappresenta una variabile importante ai fini dell'identificazione delle “vere” nuove imprese familiari, diviene interessante osservare con attenzione l'articolazione e l'intensità delle varie fonti di finanziamento del capitale iniziale per le start-up familiari, in modo da riuscire a intercettare aspetti virtuosi e critici sottostanti all'avvio di un'impresa di famiglia. Sempre con riferimento al 2013, per ben 90 “vere” nuove iniziative impren-



ditoriali familiari su 100 il finanziamento è stato dato dall'apporto dei mezzi propri, il che rende quindi di fatto il "fare impresa" una forma strategica di investimento del risparmio di una famiglia, una sfida che la famiglia lancia investendo la sua ricchezza personale. Senza considerare che 28 start-up familiari su 100 hanno potuto contare anche sui prestiti di parenti e affini.

Forme di finanziamento del capitale iniziale utilizzate dalle "vere" nuove imprese familiari iscritte nel 2013 (incidenza percentuale della risposta affermativa per ciascuna forma)



Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Un ruolo minore, invece, è svolto dal credito bancario, visto che solo poco più di una start-up familiare su 10 ha contato per la formazione del proprio capitale iniziale su un prestito bancario; mentre l'apporto di soci esterni al capitale sociale (tipicamente, nelle start-up, si tratta di venture capitalist interessati a supportare lo sviluppo di un'iniziativa ritenuta redditizia) è praticamente marginale, avendo una qualche rilevanza soltanto per le società di capitali, nelle quali la struttura del capitale sociale rende ovviamente più agevole l'ingresso di soci sin dalla costituzione della società, oltre al fatto che, nel prosieguo del tempo, può rendere più facilmente smobilizzabili le quote acquisite quando il socio esterno decide di rivenderle sul mercato, una volta che la valorizzazione della nuova impresa sul mercato stesso si sia realizzata.

Tali evidenze sono il riflesso della tipica propensione dell'imprenditoria familiare a circoscrivere le risorse alle possibilità economiche della famiglia stessa, vuoi per ragioni "culturali", vuoi, in parte, anche per ragioni legate alle difficoltà a contare su prestiti bancari o su nuovi soci (tanto più nella fase iniziale quando ancora non si conosce la redditività dell'impresa). Ciò, in verità, potrebbe tuttavia rappresentare uno dei principali fattori di debolezza di tali iniziative, irrigidendo la struttura di governance e rischiando di renderla meno pronta a gestire una successiva fase di crescita.



Pertanto, sembra emergere la necessità di sviluppare e sostenere il supporto finanziario esterno alle nuove imprese familiari italiane che nascono, cercando soluzioni che coniughino la riduzione del credit crunch con criteri di scoring del merito del credito che non siano solo di tipo tradizionale, basati cioè sulle garanzie reali, ma che siano guidati anche da altri fattori, come le prospettive future di redditività dell'iniziativa e il contributo socioculturale apportato al Paese (radicamento al territorio, utilità sociale ecc.). Ciò perché i soli fattori tradizionali penalizzano fortemente le nuove imprese, soprattutto quelle che si costituiscono con forme giuridiche che prevedono un minore livello di capitale iniziale, *in primis* le ditte individuali. D'altro canto, sono ancora ampi i margini di sviluppo degli strumenti finanziari a supporto delle start-up nel nostro Paese, pensando ai mercati mobiliari non troppo avanzati in tal senso e alla necessità di definizione di prodotti di supporto finanziario (da parte del sistema bancario) che ben si adeguino al modello di specializzazione produttiva italiano, incentrato spesso su settori tradizionali, in cui i livelli di fatturato e patrimonializzazione iniziale possono essere bassi.

Se poi si considera che i finanziamenti da leggi di agevolazione pubblica, siano esse comunitarie, nazionali o regionali, coinvolgono una quota irrisoria delle start-up, il quadro complessivo che emerge è quello di un'impreditoria familiare nascente che, pur mostrando apprezzabili volontà e fiducia nel "fare impresa", investendo risparmi e patrimoni spesso accumulati negli anni, si trova tuttavia, al contempo, a giocare la propria scommessa in un quadro di maggiore fragilità finanziaria iniziale, tanto più alla luce di un ciclo economico ancora avverso, nel quale i mercati finali sono tuttora deboli, tali per cui i fattori di rischio si moltiplicano. Per questo è necessario che tale vitalità imprenditoriale sia supportata al meglio sul piano della diversificazione delle fonti di finanziamento, che andrebbe peraltro a irrobustire lo stesso capitale iniziale, tale da permettere condizioni di partenza migliori per gli sviluppi futuri dell'azienda (innovazione, internazionalizzazione, acquisizione di risorse qualificate ecc.).

Certo è che un riorientamento delle risorse agevolative pubbliche ancora esistenti in direzione delle nuove imprese (meglio se in modo complementare ai canali bancari) appare oggi di estremo rilievo, se si vuole sostenere un canale di creazione di occupazione vitale, stante la riduzione delle assunzioni alle dipendenze che la crisi ha generato sul mercato del lavoro⁴.

Analizzando le fonti di finanziamento del capitale iniziale delle start-up familiari del 2013 a livello territoriale, si scopre come sia il Mezzogiorno l'area dove è più frequente l'apporto di mezzi propri (in questo caso insieme al Nord-Ovest) e di prestiti di parenti. Il primo caso sembra il riflesso del fatto che nel Meridione la propensione al risparmio delle famiglie è più alta, in termini percentuali, rispetto alle altre ripar-

4 Basti pensare che secondo il Sistema Informativo Excelsior, progetto realizzato da Unioncamere di concerto con il Ministero del Lavoro, le 563.400 assunzioni di dipendenti previste dalle imprese dell'industria e dei servizi (con almeno un dipendente) per il 2013 sono state inferiori del 10,8% rispetto alle 631.340 previste per il 2012.

tizzazioni del Paese (anche se applicata a flussi di reddito più bassi); il secondo caso, invece, appare il frutto di reti di solidarietà e aiuto familiare, che rappresentano un valore aggiunto, in termini di capitale sociale, e che sono tipici della cultura del Sud.

D'altro canto, è nel Centro-Nord, con specifico riguardo al Nord-Est, che si registrano le percentuali maggiori di "vere" nuove imprese familiari che ottengono prestiti bancari o l'accesso di soci esterni finanziatori. Quindi, l'Italia settentrionale – e in particolare l'area delle regioni nord-orientali – mette in mostra un sistema e un contesto complessivo più organizzato per sostenere le nuove imprese, al di là delle forme più solidaristico-familiari che caratterizzano l'Italia meridionale; le quali, proprio per la natura spontanea e "familistica", rischiano di produrre fenomeni di selezione avversa (viene finanziata la nuova iniziativa che nasce da una famiglia con le risorse per sostenerla, non necessariamente quella che ha le maggiori probabilità di successo e crescita). Solo un sistema di finanziamento più aperto e diversificato consente di avere una distribuzione economicamente efficiente delle risorse per il sostegno alle nuove imprese, anche se richiede, per l'appunto, che il mercato del credito, specie nel Meridione, sia più vicino all'imprenditorialità familiare, studiandone le caratteristiche per fornire gli strumenti più adeguati al suo sviluppo – che è alla base, peraltro, dell'affidabilità creditizia delle stesse imprese –, portando avanti anche azioni congiunte con l'attore pubblico (si pensi, ad esempio, ai fondi di microcredito).

Forme di finanziamento del capitale iniziale utilizzate dalle "vere" nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, per ripartizione geografica e settore di attività (incidenza percentuale della risposta affermativa per ciascuna forma)

Ripartizioni e settori	Mezzi propri	Prestiti di parenti e affini	Prestiti bancari	Finanziamenti Ue, nazionali e regionali	Altre imprese o persone entrate nel capitale sociale
Totale imprese familiari	90,1	28,2	12,5	2,9	2,2
<i>Ripartizioni geografiche</i>					
Nord-Ovest	90,5	25,1	13,5	2,5	2,9
Nord-Est	89,2	21,9	17,5	3,7	3,2
Centro	88,9	27,8	12,2	2,8	2,0
Sud e Isole	90,9	33,9	9,5	3,1	1,3
<i>Settori di attività</i>					
Agricoltura	90,6	18,4	9,1	5,9	1,1
Industria in senso stretto	91,7	26,7	14,2	3,1	3,4
Costruzioni e attività immobiliari	92,0	21,5	7,7	1,3	2,2
Commercio	88,4	35,2	15,4	2,5	1,9
Alloggio, ristorazione e servizi turistici	85,3	42,4	25,4	3,8	2,5
Servizi alle imprese	92,1	21,1	7,3	2,9	2,8
Servizi alle persone	89,4	35,2	17,4	5,6	1,8

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Sotto il profilo settoriale, tra le attività economiche a più alta intensità di lavoro e/o che lavorano con cicli produttivi nei quali i tempi fra il momento dell'anticipo del capitale produttivo e quello della sua remunerazione sono piuttosto lunghi, come l'industria delle costruzioni e quella manifatturiera o i servizi alle imprese, è maggiormente diffusa la modalità di finanziare il capitale iniziale con mezzi propri; inoltre, sono anche le medesime attività che si distinguono per percentuali leggermente più alte della media riguardo all'apporto di soci finanziatori esterni (perché spesso si tratta di settori ad alta prospettiva di redditività, non di rado interessanti per un venture capitalist).

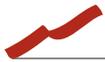
I prestiti dei parenti e affini sono più diffusi soprattutto in settori di microimprenditorialità, con carattere localistico, dove quindi il radicamento nel contesto comunitario locale è particolarmente forte, ma anche dove i fabbisogni iniziali di capitale sono ridotti, e quindi alla portata di un prestito familiare: si tratta dei settori del commercio, dell'alloggio-ristorazione, dei servizi tradizionali alla persona. L'agricoltura, poi, grazie anche alle attenzioni riservatele in ambito europeo, vede un maggiore coinvolgimento, rispetto agli altri settori, degli incentivi pubblici.

Infine, tra le start-up familiari che operano nel campo dell'alloggio-ristorazione è più frequente il ricorso al sistema bancario, in virtù, verosimilmente, del fatto che il turismo è un settore ritenuto interessante per il nostro Paese, che consente di disporre spesso, come garanzia reale del prestito, l'immobile o il locale adibito ad attività ricettiva o ristorativa. Il sistema bancario è presente anche nel capitale iniziale delle "vere" nuove imprese familiari del commercio e dei servizi alla persona.

Il background professionale e formativo

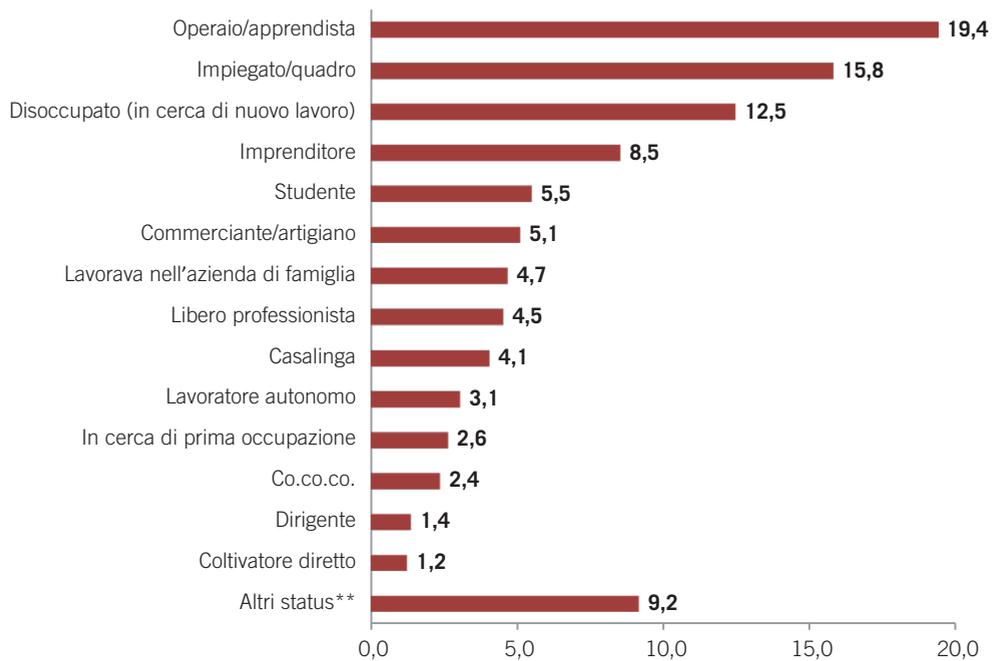
Come anticipato, l'indagine Unioncamere sulle "vere" nuove imprese consente di profilare anche il neoimprenditore sulla base di una serie di caratteristiche, tra le quali, ad esempio, lo status di provenienza in termini di attività lavorativa svolta prima di iniziare l'attività legata all'impresa familiare. La provenienza dei nuovi imprenditori familiari del 2013 privilegia un'origine legata a precedenti esperienze, soprattutto come lavoratore dipendente. Infatti, ben 19 "veri" nuovi imprenditori familiari del 2013 su 100 erano in precedenza operai o apprendisti e altri 16 su 100 impiegati o quadri. Fenomeni che si dimostrano, peraltro, in misura più intensa rispetto al caso di una posizione come disoccupato, che cerca magari nell'impresa familiare, innanzitutto, un nuovo lavoro.

Tali evidenze sembrano dunque indicare che l'imprenditoria familiare sia oggi un soggetto non solo passivo di fronte alle criticità della situazione socioeconomica (vista come sbocco lavorativo da parte di coloro che sono alla ricerca di una prima occupazione o di disoccupati in cerca di nuovo lavoro) ma anche attivo, sviluppandosi in risposta proprio alle mutate esigenze del mercato e traendo origine spesso dalla



volontà di tramutare il know-how costruito negli anni con il lavoro alle dipendenze (magari anche nell'azienda del padre) in imprenditorialità, per conseguire anche successo economico e personale grazie alla piena valorizzazione delle proprie competenze. In altre parole, imprenditori che credono nell'impresa e nei valori della sua natura "familiare".

Distribuzione delle "vere" nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, secondo l'attività precedente del neoimprenditore* (composizioni percentuali)



* Si intende il titolare o, nel caso di società, il socio di maggioranza assoluta o relativa. Tale precisazione vale anche per i successivi grafici e tabelle in merito a tale oggetto.

** Comprende i seguenti status: rappresentante, socio di cooperativa e la modalità "altro", che include status non riportati nell'elenco delle modalità di risposta. Tale precisazione vale anche per i successivi grafici e tabelle in merito a tale oggetto.

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

D'altro canto, però, una provenienza professionale non imprenditoriale segnala, in molti casi, anche una minore conoscenza del "mestiere" di imprenditore, che potrebbe rivelarsi un fattore strutturale di fragilità per molte di queste iniziative, specie in un contesto di mercato molto selettivo come quello attuale. Oltretutto, tale propensione a passare da lavoratore dipendente a imprenditore si associa maggiormente alla nascita di un'impresa come ditta individuale rispetto ai casi di altre forme giuridiche, con tutte le note difficoltà di partenza implicite nella ridotta dimensione. Così come

maggiore è la frequenza, sempre per le start-up familiari come ditte individuali, di essere costituite da disoccupati in cerca di un nuovo lavoro, molto verosimilmente dopo aver perso un'occupazione alle dipendenze.

Quindi, appare ancora più determinante attuare le più idonee iniziative di supporto a tutti coloro che vogliono diventare “capitani” d'impresa, fornendo loro i giusti strumenti e skill per affermarsi come imprenditori e vedere la propria impresa crescere e rafforzarsi, e cercando anche di “reinsegnare” il valore e l'utilità sociale della strada verso l'imprenditorialità.

In questo ambito il Sistema camerale ha mostrato un particolare impegno, dotandosi di un proprio “modello operativo” – il “Servizio nuove imprese” o “Punto nuova impresa” – organizzato a rete e caratterizzato da attività di sportello, erogato dalle singole Camere o dalle loro Aziende speciali. Il servizio prevede un'offerta mirata e integrata di attività di orientamento, formazione, assistenza, accompagnamento e supporto espressamente indirizzata a rispondere ai diversi bisogni dello start-up e post start-up, favorendo anche l'accesso a strumenti di credito e microcredito o agli incentivi pubblici nazionali e regionali, per valorizzare le opportunità occupazionali legate al lavoro indipendente. In merito, va segnalato che una parte consistente delle azioni realizzate negli ultimi anni si collega all'attuazione degli Accordi di programma tra Unioncamere e Ministero dello Sviluppo Economico, volti sia a creare nuove imprese, sia ad aiutare quelle già esistenti ad affrontare la crisi in atto, soprattutto attraverso lo sviluppo di servizi integrati per l'imprenditorialità, l'accesso agli strumenti del microcredito e il sostegno all'occupazione, con risultati senz'altro rilevanti⁵. Nel complesso, risulta inoltre ormai stabilizzata nelle Camere la tendenza a specializzare i servizi resi in favore di determinate utenze, portatrici di esigenze specifiche, anche in virtù del ruolo propulsivo svolto nell'ambito di strutture territoriali quali i Comitati per l'imprenditorialità femminile e i Comitati per l'imprenditorialità sociale e il microcredito nonché attraverso progetti mirati alla promozione dell'imprenditoria degli immigrati e sperimentazioni nel campo della successione, trasmissione e continuità d'impresa.

Lesigenza di strutturare un'offerta integrata di servizi a sostegno della nuova imprenditorialità aveva già portato, fin dal 2012, al varo di un'azione di sistema finalizzata a sviluppare la rete degli Sportelli Filo (Formazione Imprenditorialità Lavoro Orientamento). Ciò con l'obiettivo di valorizzare le esperienze e le modalità di erogazione delle varie strutture camerali, garantendo in tutti i territori un livello minimo standardizzato di servizi e strumenti condivisi. Tra quelli fondamentali già realizzati a livello nazionale si segnala la piattaforma integrata di servizi accessibile tramite il

5 Nel 2012, sono stati 57 i progetti realizzati da Camere e Unioni regionali su questa linea, che hanno consentito di formare in totale 4.168 persone (tra lavoratori già occupati o in Cig/mobilità e disoccupati o inoccupati), sostenere finanziariamente 11.747 imprese giovanili, femminili, innovative e sociali, creare 864 nuove imprese e realizzare 91 partenariati sul territorio.



portale www.filo.unioncamere.it, che rende già ora disponibile alle varie tipologie di utenti e operatori – in modo organico e aggiornato – una vetrina dell’offerta di servizi e delle diverse iniziative promosse dal Sistema camerale sui temi del mercato del lavoro, della transizione formazione-impresa e della nascita di nuove attività economiche. In tale ambito, un focus specifico è destinato a una linea indirizzata ad agevolare e assistere adeguatamente i nuovi o aspiranti imprenditori, implementando il sistema nazionale dei citati Servizi o Punti nuova impresa.

Tornando all’analisi dello status di provenienza dei “capitani” delle “vere” nuove imprese familiari nate nel 2013, merita evidenziare come le imprenditrici familiari in start-up provengano, quanto a origine professionale, soprattutto dai ranghi dei dipendenti (impiegate o quadri) oppure dall’esterno del mercato del lavoro (casalinghe o disoccupate), mentre i nuovi imprenditori che provengono da una precedente esperienza imprenditoriale, libero-professionale o da una carriera di tipo direttivo sono soprattutto uomini. Ciò significa che questi ultimi possiedono un background imprenditoriale o autonomo-professionale più diffuso rispetto alle nuove imprenditrici, con il risultato che, già in partenza, le nuove imprese familiari dirette da uomini potrebbero avere un vantaggio competitivo, in termini di competenze, sulle nuove imprese familiari gestite da donne.

Passando alla nazionalità, le start-up familiari guidate da stranieri, che rappresentano ancora una frazione piccola del totale delle nuova imprenditorialità familiare (pari al 7% circa), sono dirette da un imprenditore che, in misura più frequente rispetto agli italiani, proviene dalla disoccupazione o dai ranghi operai. In questo si legge, in modo abbastanza chiaro, il problema dell’integrazione sociolavorativa delle comunità immigrate nel nostro Paese: l’autoimpiego diventa cioè un canale importante per affrancarsi dall’assenza di lavoro, o da un lavoro in nero, oppure da un lavoro operaio spesso poco retribuito, e al contempo per creare l’opportunità di forme di ricongiungimento familiare con i componenti della famiglia rimasti all’estero e chiamati a partecipare all’impresa.

Osservati sotto la lente del livello di istruzione, i nuovi imprenditori familiari del 2013 sono in larga misura diplomati di scuola secondaria superiore (fra i quali, in 6 casi su 10 si tratta di diplomati in indirizzo amministrativo-commerciale o tecnico-industriale). Seguono coloro con la sola scuola dell’obbligo e i laureati. Sembra quindi che, ovviamente al netto di cospicue eccezioni, la scelta di “fare impresa familiare” provenga da chi ha un titolo di studio medio-basso. Un’evidenza che rimanda a due considerazioni: la prima concerne la necessità di fornire, in tutti i percorsi formativi, soprattutto medio-alti, la vera immagine dell’imprenditoria familiare in Italia, facendo scoprire ai giovani i veri valori e le potenzialità insiti nell’impresa familiare, perché spesso questa viene percepita come un ambito poco attraente sia in termini di avvio d’impresa (gestione ancorata a vecchie logiche, scarse competitività e innovazione ecc.) sia in termini lavorativi alle dipendenze (scarse prospettive di carriera, bassa richiesta di figure high-skill); la seconda considerazione riguarda, invece, la

necessità di potenziare la cultura d'impresa sin dai primi percorsi formativi e in maniera diffusa tra i vari campi di studio, perché la voglia d'impresa non si circoscrive solo ai vari rami dell'economia, ma può essere propria anche di studenti di molti altri ambiti formativi.

Distribuzione delle "vere" nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, secondo l'attività precedente del neoimprenditore, per genere e nazionalità (composizioni percentuali)

Status precedente del neoimprenditore	Genere		Nazionalità		Totale imprese familiari
	Maschile	Femminile	Italiana	Straniera	
Imprenditore	10,1	4,9	8,7	6,7	8,5
Lavorava nell'azienda di famiglia	5,1	3,8	4,9	2,1	4,7
Libero professionista	5,0	3,4	4,8	1,6	4,5
Lavoratore autonomo	3,6	1,9	3,1	2,4	3,1
Commerciante/artigiano	5,6	4,0	5,2	3,9	5,1
Coltivatore diretto	1,2	1,2	1,3	0,3	1,2
Co.co.co.	2,1	2,9	2,4	1,9	2,4
Dirigente	1,8	0,3	1,4	0,5	1,4
Impiegato/quadro	14,8	18,3	16,8	3,2	15,8
Operaio/apprendista	22,0	13,0	17,9	39,2	19,4
Studente	5,0	6,7	5,8	2,0	5,5
In cerca di prima occupazione	2,4	3,3	2,6	3,5	2,6
Disoccupato (in cerca di nuovo lavoro)	12,4	12,7	12,3	15,4	12,5
Casalinga	0,2	13,5	3,9	6,1	4,1
Altri status	8,7	10,2	9,0	11,3	9,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Incrociando il titolo di studio del neoimprenditore familiare con lo status professionale precedente all'apertura della nuova impresa, emerge il fatto che i neoimprenditori laureati hanno una frequenza relativa più alta fra chi in precedenza svolgeva attività libero-professionali o di lavoro autonomo, o ancora era un impiegato o un quadro, oppure era un ex studente che, completato il ciclo di studi con la laurea, si è indirizzato verso la carriera di imprenditore. È interessante notare che i neoimprenditori (sempre di imprese familiari) laureati provengono in misura maggiore (per circa un quarto del totale) da facoltà economico-statistiche, dove ovviamente il tema dell'imprenditoria è studiato in forma specialistica, ma anche, in misura minore, da facoltà tecnico-ingegneristiche, dove evidentemente essi apprendono nozioni di tipo produttivo o tecnologico, utili magari per sviluppare un'impresa innovativa; o, ancora, dalle facoltà umanistiche.

Viceversa, i nuovi imprenditori di imprese familiari con titolo di studio inferiore alla laurea, e in misura generalmente crescente al decrescere del livello di istruzio-



ne posseduto, provengono soprattutto dalla disoccupazione, oppure da professioni operaie. Non sono rari, tuttavia, i casi di chi era già imprenditore, commerciante o artigiano.

Distribuzione delle “vere” nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, secondo l’attività precedente del neoimprenditore, per livello di istruzione (composizioni percentuali)

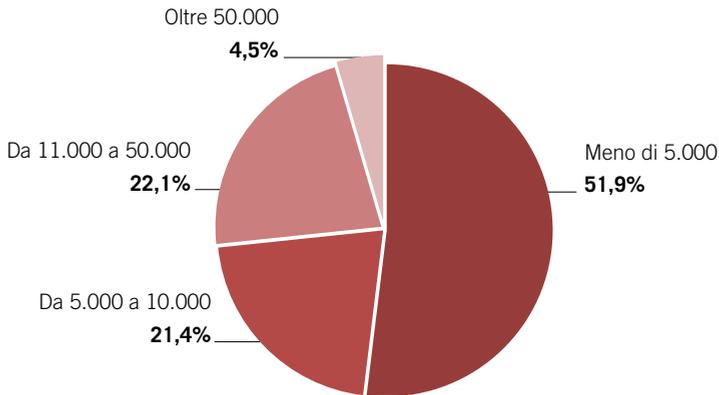
Status precedente del neoimprenditore	Livelli di istruzione del neoimprenditore					Totale imprese familiari
	Licenza media	Formazione professionale breve (2 anni)	Istruzione professionale	Diploma	Laurea	
Imprenditore	9,4	8,3	7,9	8,0	9,1	8,5
Lavorava nell’azienda di famiglia	5,6	5,3	4,3	4,7	3,1	4,7
Libero professionista	0,9	1,4	1,6	4,4	12,7	4,5
Lavoratore autonomo	2,3	4,1	2,9	3,2	3,5	3,1
Commerciante/artigiano	7,4	6,4	7,2	4,6	1,9	5,1
Coltivatore diretto	2,4	1,9	0,9	0,8	0,6	1,2
Co.co.co.	1,1	3,2	1,3	2,4	4,1	2,4
Dirigente	0,2	0,3	0,6	1,1	4,4	1,4
Impiegato/quadro	4,4	8,0	10,4	21,3	23,4	15,8
Operaio/apprendista	31,8	31,8	28,1	14,8	5,1	19,4
Studente	1,5	1,9	4,3	6,7	10,1	5,5
In cerca di prima occupazione	1,8	2,5	2,5	3,0	3,0	2,6
Disoccupato (in cerca di nuovo lavoro)	15,1	12,9	14,7	12,0	8,8	12,5
Casalinga	6,5	4,3	3,2	3,5	2,0	4,1
Altri status	9,3	7,8	10,1	9,5	8,2	9,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

In questa differenziazione di status professionale si possono leggere alcune caratteristiche dei processi di mobilità sociale nel nostro Paese. Il laureato ha problemi relativamente minori (anche se più elevati a confronto con gli altri laureati dei paesi Ocse) ad accedere al mercato del lavoro, e quindi vede l’avventura imprenditoriale, spesso, come completamento/gratificazione di una carriera professionale da libero professionista, da dirigente o da lavoratore “intellettuale” (anche se l’aggravamento delle condizioni di accesso al mercato del lavoro per i giovani spinge sempre più gli studenti a tentare l’avventura imprenditoriale come prima professione, senza avere un precedente background). Il diplomato, o chi ha soltanto la scuola dell’obbligo, fa la “gavetta”, per poter diventare imprenditore, spesso dopo anni da operaio. In altri casi, si tratta di un disoccupato che tenta la carta di aprire un’impresa, anche perché il suo titolo di studio non gli consente di essere competitivo in un mercato del lavoro

già molto selettivo. Per finire, altre volte è qualcuno che, a differenza del laureato, le competenze dell'imprenditore se le è costruite "sul campo", lavorando in una precedente attività imprenditoriale, commerciale o artigianale, e che oggi mette quelle competenze al servizio dell'impresa familiare che ha costituito.

Distribuzione delle "vere" nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, secondo il capitale iniziale investito per l'avvio dell'attività (composizione percentuale, valori delle classi di capitale iniziale in euro)



Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Vi è, tuttavia, un rilevante problema di capitalizzazione iniziale di queste imprese. Le "vere" nuove imprese familiari con capitale iniziale inferiore ai 10.000 euro sono infatti quasi il 75% del totale (una quota superiore, peraltro, al caso delle iniziative non familiari). Addirittura, più della metà delle start-up familiari non supera i 5.000 euro di capitale iniziale. Si è quindi in presenza di iniziative che sembrano essere "fragili" dal punto di vista della capitalizzazione (anche perché, come rilevato in precedenza, l'apporto di soci finanziatori di minoranza è molto raro), rischiando di essere più vulnerabili nei primi anni di start-up, notoriamente contraddistinti da costi fissi e bassi profitti. Tale bassa capitalizzazione è sia causa sia conseguenza del modesto apporto del mercato creditizio a tali nuove imprese: la sottocapitalizzazione allontana le banche, che chiedono garanzie reali cospicue, e al tempo stesso è prodotta dall'assenza di prestiti bancari allo start-up.

Ci troviamo quindi in presenza di quello che forse è uno dei problemi più rilevanti dell'impresa familiare italiana nel contesto attuale, ovvero la sottocapitalizzazione associata alla difficoltà, per non dire spesso l'impossibilità, di accedere a fonti finanziarie aggiuntive. Fenomeno che pone rilevanti quesiti circa la necessità di potenziare, come già precisato, strumenti agevolativi pubblici che incentivino la capitalizzazione iniziale, così come strumenti che incentivino forme di finanza innovativa (crowdfunding, mercati venture capital ecc.).

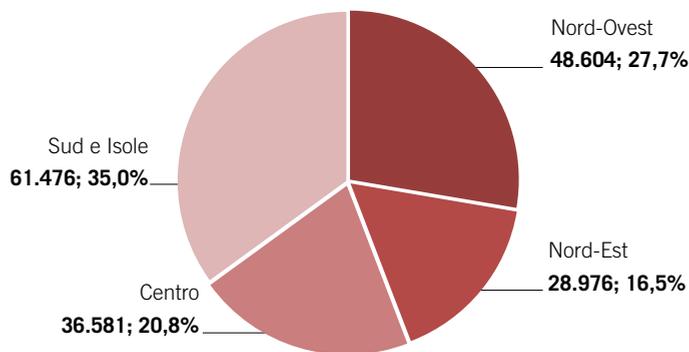


2.2 I NUOVI IMPRENDITORI FAMILIARI NEI TERRITORI E NEI SETTORI

Le nuove imprese nei territori

A livello territoriale si scopre come nel Mezzogiorno si concentri più di un terzo delle “vere” nuove imprese familiari nate nel 2013 in Italia, effetto sia di quella cultura “familistica” tipica dell’area (tra l’altro, il basso sviluppo dei mercati mobiliari e finanziari stimola in modo particolare il canale familiare), sia della più ampia quota di disoccupazione giovanile⁶ presente nell’area stessa.

Distribuzione delle “vere” nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, per ripartizione geografica (valori assoluti e percentuali)



Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Nel Nord Italia, la provenienza dei neoimprenditori familiari esalta lo status di ex imprenditore, commerciante o artigiano, ma anche di ex dipendente (quadro/impiegato e operaio/apprendista), mentre nel Mezzogiorno è relativamente più frequente lo status di chi, prima di aprire l’impresa, era esterno al mercato del lavoro (perché disoccupato, studente oppure casalinga). Ciò significa che nelle regioni più sviluppate del Paese prevale un approccio all’imprenditoria basato sull’autopromozione sociale e professionale, mentre nel Sud sembra prevalere l’esigenza primaria di entrare nel mercato del lavoro, a fronte di ostacoli particolarmente complessi. Ciò non significa, automaticamente, che vi siano differenziali territoriali in termini di vocazione imprenditoriale fra Nord e Sud del Paese, ma, semmai, significa che esistono differenti

⁶ Basti pesare che, secondo i dati Istat (indagine sulle forze di lavoro, anno 2013), nel Mezzogiorno si concentra quasi il 50% dei disoccupati con età tra i 15 e i 34 anni presenti in Italia.

motivazioni di tale vocazione. Differenze che, se unite anche alle diversità settoriali (di cui si vedrà più avanti), rimandano all'esigenza di adottare specifici interventi di politica industriale in base alla peculiarità dei territori, dato che al Sud tendono a essere più diffuse iniziative imprenditoriali nate per motivi di sbocco lavorativo, verosimilmente senza la dovuta attenzione alle prospettive di redditività dell'azienda (magari aprendo l'impresa in un settore tradizionale dove è più facile farlo, ma dove però le prospettive di business sono meno rilevanti). Obiettivo, quindi, dovrebbe essere quello, innanzitutto, di fare in modo che tale nuova imprenditorialità sia in grado di promuovere anche un'evoluzione del modello di specializzazione produttiva locale.

Distribuzione delle “vere” nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, secondo l'attività precedente del neoimprenditore, per ripartizione geografica (composizione percentuale)

Status precedente del neoimprenditore	Ripartizioni geografiche				Totale imprese familiari
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Imprenditore	9,6	10,3	9,4	6,4	8,5
Lavorava nell'azienda di famiglia	4,6	6,3	4,5	4,1	4,7
Libero professionista	4,4	4,5	4,7	4,6	4,5
Lavoratore autonomo	3,2	3,4	3,1	2,7	3,1
Commerciante/artigiano	5,7	6,0	6,7	3,3	5,1
Coltivatore diretto	0,7	1,6	0,3	2,1	1,2
Co.co.co.	2,5	3,0	3,0	1,6	2,4
Dirigente	2,4	1,4	1,3	0,6	1,4
Impiegato/quadro	19,1	16,1	14,3	14,0	15,8
Operaio/apprendista	19,2	20,8	21,1	17,9	19,4
Studente	4,5	4,1	4,7	7,5	5,5
In cerca di prima occupazione	1,7	1,0	2,0	4,5	2,6
Disoccupato (in cerca di nuovo lavoro)	11,0	9,5	10,8	16,1	12,5
Casalinga	3,0	2,2	3,0	6,4	4,1
Altri status	8,4	9,8	11,2	8,3	9,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Non sembrano invece esservi grosse differenze territoriali, fra i nuovi imprenditori familiari, in termini di titolo di studio. Si rilevano solo una maggior presenza di titolari di diploma di formazione professionale al Nord – segno, probabilmente, di una migliore funzionalità di tale canale educativo rispetto al Meridione – e, al contempo, una maggiore quota di imprese familiari guidate da laureati al Settentrione, forse anche per una differenza di obiettivi professionali.

La capacità di inclusione e coesione sociale propria dell'imprenditoria familiare si ritrova anche osservando il genere dei nuovi “capitani” d'impresa familiari (sempre del 2013). Infatti, la quota di neoimprenditrici è nettamente superiore al Centro-Sud

rispetto al Nord, riflettendo probabilmente una maggiore difficoltà nell'accedere a un lavoro alle dipendenze da parte delle lavoratrici delle regioni centro-meridionali del Paese, e quindi una "reattività" che è maggiormente affidata al canale dell'autoimpiego di stampo familiare.

C'è anche una questione legata all'innovazione imprenditoriale e/o alla conciliazione lavoro-famiglia, poiché, come vedremo meglio più avanti, le donne tendono, più spesso degli uomini, a creare nuove imprese familiari in settori tradizionali, come il commercio e i servizi alla persona, spesso dal più elevato grado di flessibilità in termini di gestione dell'attività rispetto a tanti altri settori dove il "fare impresa" è molto più complesso (si pensi ai settori industriali, ad esempio).

Distribuzione delle "vere" nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, secondo il livello di istruzione, il genere e la nazionalità del neoimprenditore, per ripartizione geografica (percentuali di colonna)

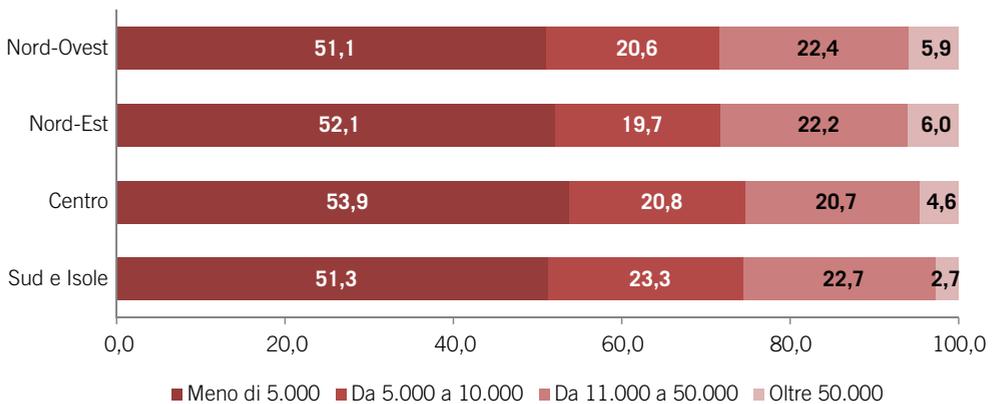
Caratteristiche del neoimprenditore	Ripartizioni geografiche				Totale imprese familiari
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	
Totale imprese familiari	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Livelli di istruzione</i>					
Licenza media	24,1	25,0	25,8	25,0	24,9
Formazione professionale breve (2 anni)	7,4	8,9	4,6	6,3	6,7
Istruzione professionale	8,5	7,9	5,6	5,0	6,6
Diploma	42,4	40,8	46,6	48,7	45,2
Laurea	17,6	17,5	17,3	15,0	16,6
<i>Genere</i>					
Maschile	72,8	72,3	68,9	69,6	70,8
Femminile	27,2	27,7	31,1	30,4	29,2
<i>Nazionalità</i>					
Italiana	92,1	92,2	89,2	96,8	93,1
Straniera	7,9	7,8	10,8	3,2	6,9

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

A differenza di ciò che avviene per il genere femminile, le start-up familiari a guida straniera tendono a concentrarsi soprattutto nelle aree dove l'immigrazione è stata più intensa, quindi nel Centro-Nord. Evidentemente, tale distribuzione segue in maniera fedele i differenziali di sviluppo, e quindi di mercato, fra le diverse aree del Paese, che hanno guidato le intensità dei livelli di sedimentazione delle comunità di immigrati. Il che, peraltro, tenuto conto del particolare dinamismo che le imprese straniere stanno dimostrando, potrebbe trasformarsi in un ulteriore elemento di differenziazione fra lo sviluppo imprenditoriale del Nord e quello del Meridione, a svantaggio di quest'ultima area.

Per finire il confronto territoriale, nel Mezzogiorno, rispetto alle altre ripartizioni dell'Italia, si nota una maggiore presenza di “vere” nuove imprese familiari che partono con un capitale iniziale particolarmente modesto: basti pensare che il 75% delle start-up familiari meridionali ha un capitale iniziale inferiore ai 10.000 euro e solo poco meno del 3% superiore a 50.000 euro, mentre nel Nord-Est, ad esempio, corrispondono, rispettivamente, valori di circa il 72 e il 6%.

Distribuzione delle “vere” nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, secondo il capitale iniziale investito per l'avvio dell'attività, per ripartizione geografica (composizioni percentuali, valori delle classi di capitale iniziale in euro)



Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Se si associa il livello di capitalizzazione basso con la propensione, tipica delle start-up familiari meridionali, a concentrarsi in settori tradizionali a basso valore aggiunto, emerge un quadro di disparità geografica nelle opportunità di affermazione delle imprese, e quindi dei territori, con il ruolo propulsivo, in termini di sviluppo, delle imprese meridionali che rischia di sfumare e divenire meno rilevante rispetto al Centro-Nord del Paese. Il che, ovviamente, richiede una politica industriale, oltre a quella creditizia come già precisato, particolarmente attenta alle start-up meridionali, che faccia leva anche sui fondi strutturali disponibili.

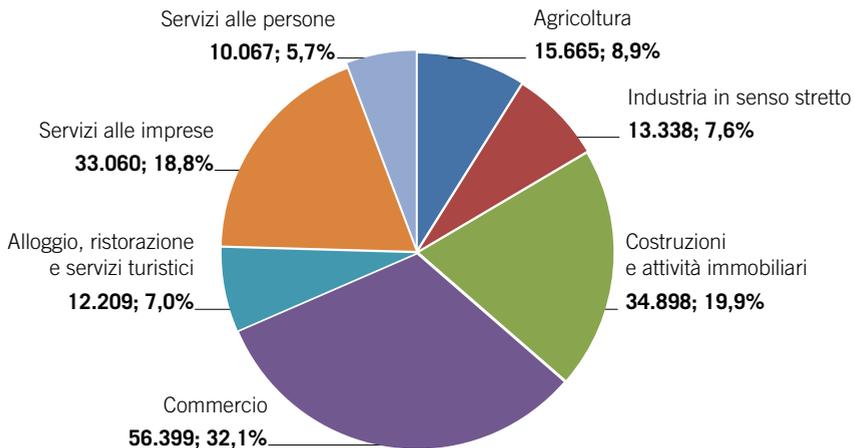
Le nuove imprese nei settori

La definizione delle politiche finalizzate alla convergenza economica territoriale non può non prescindere dalla conoscenza delle informazioni relative alle caratteristiche di natura settoriale.

Entrando nel merito dei dati, le “vere” nuove imprese familiari nate nel 2013 tendono a concentrarsi soprattutto in settori come il commercio (che da solo assorbe

quasi un terzo delle nuove imprese familiari), i servizi alle imprese (che rappresentano quasi un quinto del totale) e, in misura inferiore, ma comunque più diffusa rispetto alle neoimprese non familiari, in agricoltura, nei servizi turistico-ristorativi e nell'industria in senso stretto (presumibilmente in particolar modo nell'artigianato industriale).

Distribuzione delle "vere" nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, per settore di attività (valori assoluti e percentuali)



Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

In alcuni casi, come nel commercio o nella ristorazione, tale presenza deriva dalla relativa "facilità" nell'aprire un'attività, ma presenta, non di rado, la debolezza tipica di un settore maturo, che deve affrontare processi di ristrutturazione dimensionale dal lato dell'offerta e una domanda molto debole. Viceversa, in agricoltura e nell'artigianato industriale, così come nei servizi turistici, occorre parlare di vera e propria "riscoperta" di mestieri tradizionali, spesso abbandonati, che invece, se condotti con passione e perizia tecnica, possono rappresentare validissimi sbocchi occupazionali e reddituali prospettici, perché collegati con vocazioni di tipo turistico, artistico-creativo o alimentare, tipiche del nostro Paese. Così come è interessante la frequenza di nuove imprese familiari nei servizi alle imprese – cioè in attività di servizio non di rado connotate da elevato know-how e buon livello tecnologico – nei quali sovente le prospettive future di crescita sono anche interessanti e dove spesso i giovani dal più elevato grado di istruzione riescono a trovare sbocchi lavorativi.

Il confronto territoriale fra le diverse realtà produttive familiari che hanno fatto il loro ingresso nel 2013 evidenzia il permanere di alcuni squilibri nelle *chances* di sviluppo. Più nello specifico, osservando le start-up familiari nei settori e nelle ripartizioni geografiche in modo congiunto, emerge come nel Mezzogiorno la nuova im-

prenditorialità “di famiglia” si concentri maggiormente nel commercio e nell’agricoltura, mentre nel Centro-Nord l’incidenza relativa è più alta nel settore dell’industria e delle costruzioni. La presenza delle nuove imprese familiari nel settore turistico e ristorativo è invece abbastanza omogenea fra tutte le ripartizioni geografiche, indicando come le opportunità di sviluppo turistico siano diffuse in tutto il Paese.

Distribuzione delle “vere” nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, per settore di attività e ripartizione geografica (composizioni percentuali)

Settori di attività	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
Agricoltura	3,6	10,4	6,5	13,8	8,9
Industria in senso stretto	6,9	9,9	10,3	5,4	7,6
Costruzioni e attività immobiliari	24,5	21,4	20,2	15,3	19,9
Commercio	28,1	26,5	29,3	39,6	32,1
Alloggio, ristorazione e servizi turistici	7,8	7,3	6,0	6,7	7,0
Servizi alle imprese	22,8	18,7	21,7	14,0	18,8
Servizi alle persone	6,3	5,7	5,9	5,2	5,7
Totale imprese familiari	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Le differenze di specializzazione settoriale fra le ripartizioni geografiche indicano come si tenda a “fare impresa familiare” nei settori dove già l’economia locale è specializzata (agricoltura e commercio nel Meridione, industria nel Centro-Nord). Questo perché, come si è visto, non di rado i neoimprenditori familiari valorizzano competenze – se non addirittura asset imprenditoriali – pregresse. Pertanto, le nuove imprese familiari non “spezzano” i modelli di specializzazione produttiva tradizionali, ma tendono anzi a stabilizzarli, ancora una volta contribuendo al consolidamento delle comunità locali di cui si è parlato in precedenza.

Quindi, se è vero che tale fenomeno potrebbe condurre a una conservazione delle specializzazioni settoriali dei vari territori (si pensi al Meridione ancorato ai comparti più tradizionali), è altrettanto vero che le imprese familiari, contando sul know-how degli imprenditori (come visto, spesso ex dipendenti o ex imprenditori stessi), sulla loro ricerca della qualità e attenzione al territorio, possono comunque essere la cinghia di trasmissione per innovare il settore stesso, anche se tradizionale, secondo nuove logiche: molte nuove imprese nel settore agricolo e in quello turistico, ad esempio soprattutto nel Meridione, potrebbero, almeno in teoria e in prospettiva, dar luogo a filiere integrate fra enogastronomia e turismo, rafforzando l’attrattività turistica dei luoghi.

Scoprendo poi l’origine professionale dei neoimprenditori familiari del 2013 secondo l’ottica settoriale, si evidenzia come nell’industria manifatturiera, ma anche in quella edile, coloro che vengono da precedenti esperienze come imprenditori, ma anche come operai, ivi compresi quelli che hanno fatto la “gavetta” lavorando dentro



l'azienda familiare, sono relativamente più frequenti. Questo dipende ovviamente dalle caratteristiche di particolare complessità dei cicli produttivi dell'industria, che richiedono dunque conoscenze pregresse specifiche, maturate lavorando al loro interno. Qualcosa di simile vale anche per l'alloggio e ristorazione, che quindi è un settore con barriere cognitive di accesso significativamente superiori alla media.

I servizi alle imprese, che spesso sono connotati da livelli di complessità tecnologica o cognitiva elevati (si pensi all'Ict o ad alcuni servizi reali di particolare complessità), sono frequentemente destinati a essere sviluppati da chi, in precedenza, svolgeva un'attività libero-professionale di tipo complesso, o da chi svolgeva un lavoro di concetto di tipo impiegatizio o semidirigenziale, oppure da ex studenti che hanno acquisito le nozioni necessarie per operare in detti settori.

Il commercio, così come le attività di tipo specializzato nel comparto delle costruzioni sono spesso scelti da ex disoccupati, nel primo caso, evidentemente per la percezione di basse barriere all'ingresso nel settore (che però riserva notevoli difficoltà per le micro imprese che vi entrano, a meno che esse non riescano a posizionarsi su segmenti molto specializzati di offerta). Anche una quota di ex impiegati e quadri superiore alla media sceglie di operare nel commercio.

Per finire, l'agricoltura viene scelta, per ovvi motivi, soprattutto da chi in precedenza era un coltivatore diretto, ma si riscontrano anche quote di studenti superiori alla media, evidentemente perché tale settore viene reputato di un certo interesse anche da categorie tradizionalmente lontane dall'attività agricola, considerando peraltro gli incentivi offerti, in molte regioni, per l'insediamento di giovani agricoltori, unitamente alla riscoperta di un nuovo modo che si sta affermando di "fare agricoltura", improntato all'innovazione, alla green economy, all'integrazione di filiera con altri settori economici (ristorazione, turismo ecc.).

Conclusioni non dissimili provengono dall'analisi per titolo di studio del neoimprenditore familiare. I servizi alle imprese, per la loro complessità tecnologica e cognitiva, assorbono quote di laureati pari a poco meno del doppio della media generale (30,4 contro 16,6%), ma va altresì rilevato che, in agricoltura, i laureati sono quasi il 17%, a testimonianza di quanto sopra detto in merito alla considerazione che i neoimprenditori hanno del ritorno a un'attività di tipo agricolo (anche se in tale comparto continuano a svettare, per oltre un terzo del totale, i possessori della sola scuola dell'obbligo).

Il profilo di studio è invece più basso della media per chi apre una nuova impresa familiare nell'industria in senso stretto o nelle costruzioni, comparti nei quali i titolari di sola licenza media sono molto frequenti (tra circa il 30 e il 40%) a differenza dei laureati (8-13%). Ciò è probabilmente l'effetto di un accesso all'imprenditoria, in tali settori, spesso operato da precedenti posizioni lavorative di tipo operaio. È però chiaro che il profilo cognitivo e di competenze di base di tali imprese potrebbe rivelarsi poco innovativo, o poco evoluto, il che può tradursi in una penalizzazione competitiva. Da questo punto di vista, quindi, l'idea di sviluppare un numero sempre maggiore

Distribuzione delle "vere" nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, secondo l'attività precedente del neoimprenditore, per settore di attività (composizioni percentuali)

Status precedente del neoimprenditore	Settori di attività						Totale imprese familiari	
	Agricoltura	Industria in s.s.	Costruzioni e attività immobiliari	Commercio	Alloggio, ristoraz. e serv. turist.	Servizi alle imprese		Servizi alle persone
Imprenditore	7,2	10,9	11,1	7,7	7,9	8,2	5,1	8,5
Lavorava nell'azienda di famiglia	5,7	5,1	5,7	4,8	7,0	2,6	1,9	4,7
Libero professionista	4,7	2,5	3,7	2,3	3,4	10,1	5,3	4,5
Lavoratore autonomo	2,4	3,0	3,7	2,3	2,9	4,1	3,2	3,1
Commerciante/artigiano	2,7	7,4	6,5	5,4	7,1	2,3	5,8	5,1
Coltivatore diretto	12,4	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	1,2
Co.co.co.	1,3	1,4	1,8	2,3	1,7	4,3	2,4	2,4
Dirigente	1,0	0,6	0,7	1,4	1,2	2,8	0,8	1,4
Impiegato/quadro	11,9	10,8	5,8	19,9	13,4	25,2	12,5	15,8
Operai/apprendista	16,2	27,9	31,7	14,4	23,4	9,6	26,0	19,4
Studente	8,0	4,2	2,9	5,7	4,8	7,1	7,0	5,5
In cerca di prima occupazione	2,8	2,0	1,7	3,4	1,7	3,0	2,1	2,6
Disoccupato (in cerca di nuovo lavoro)	6,3	13,6	15,6	14,1	12,2	9,1	12,2	12,5
Casalanga	8,6	3,5	1,7	5,7	4,4	1,8	3,9	4,1
Altri status	8,8	7,0	7,0	10,5	8,8	9,7	11,7	9,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Distribuzione delle "vere" nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, per settore di attività, secondo il genere e la nazionalità del neoprenditore (percentuali di colonna)

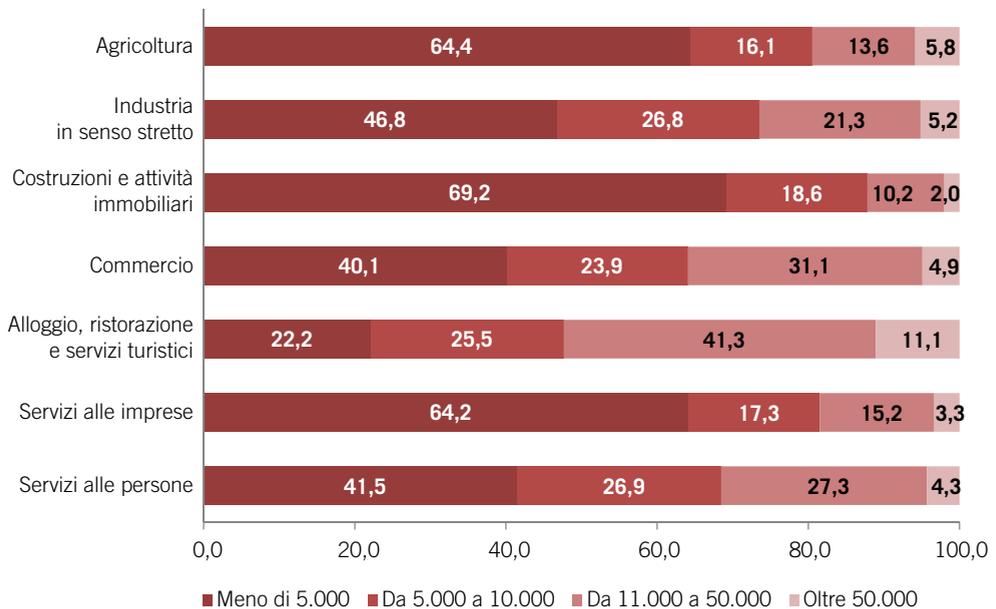
Caratteristiche del neoprenditore	Settori di attività						Totale imprese familiari	
	Agricoltura	Industria in s.s.	Costruzioni e attività immobiliari	Commercio e serv. e serv. turist.	Alloggio, ristoraz. alle imprese	Servizi alle persone		
Totale imprese familiari	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	
<i>Livelli di istruzione</i>								
Licenza media	34,4	29,6	38,9	21,9	25,1	10,7	19,0	24,9
Formazione professionale breve (2 anni)	6,1	7,1	8,4	6,2	10,5	3,3	10,6	6,7
Istruzione professionale	7,1	8,7	7,6	4,6	8,3	4,8	13,7	6,6
Diploma	35,7	41,4	36,9	51,8	44,1	50,8	40,3	45,2
Laurea	16,6	13,3	8,2	15,5	12,0	30,4	16,5	16,6
<i>Genere</i>								
Maschile	67,9	69,8	90,5	65,0	57,5	73,0	49,4	70,8
Femminile	32,1	30,2	9,5	35,0	42,5	27,0	50,6	29,2
<i>Nazionalità</i>								
Italiana	97,4	88,7	87,0	95,0	92,1	96,2	94,5	93,1
Straniera	2,6	11,3	13,0	5,0	7,9	3,8	5,5	6,9

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

di corsi di imprenditorialità e/o attività di ricognizione e consulenza tecnologica e innovativa per i neoimprenditori, unitamente alla trasmissione della cultura d'impresa a tutti i livelli dei percorsi di istruzione, rimane quanto mai valida.

Per finire, il possesso di un titolo di formazione professionale è particolarmente presente fra i neoimprenditori (sempre di start-up familiari) nel settore dei servizi alla persona e in quello dei servizi turistico-ristorativi, dato il contenuto molto specifico delle attività che tali settori svolgono e che può essere acquisito con un corso di formazione di buon livello.

Distribuzione delle "vere" nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, secondo il capitale iniziale investito per l'avvio dell'attività, per settore di attività (composizioni percentuali, valori delle classi di capitale iniziale in euro)



Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Andando ad analizzare alcune categorie con particolari difficoltà di inserimento nel mercato del lavoro, si ricava che gli stranieri tendono a costituire imprese familiari soprattutto nei settori delle costruzioni, dell'industria in senso stretto e dei servizi di ristorazione: cioè in quelle attività in cui, in genere, sono stati reclutati come operai o addetti al loro arrivo nel nostro Paese, e in cui, quindi, hanno acquisito un know-how specifico. Le donne, invece, tendono ad aprire nuove attività soprattutto nei servizi alla persona, nel turismo e nel commercio, settori "femminili" per eccellenza, ma anche in agricoltura, tradizionalmente considerato un settore "maschile" – dato l'impegno lavorativo manuale che comporta – e in cui, invece, forse anche per le nuove sfac-



cettature nel modo di “fare agricoltura” (si pensi alle connessioni con la ristorazione e il turismo), la presenza di imprenditrici è più alta della media, rappresentando poco meno di un terzo del totale delle nuove imprese familiari create nel 2013.

Per finire, i livelli di capitalizzazione iniziale tendono a essere particolarmente elevati nel settore industriale in senso stretto (per via, verosimilmente, della necessità di acquisire costose immobilizzazioni tecniche necessarie per l'avvio dell'attività) e in quello del turismo, che è un settore dove il peso dell'immobilizzazione è rilevante, tale da necessitare di un sostegno, anche finanziario, non indifferente.

Viceversa, in agricoltura e nei servizi alle imprese i requisiti di capitale iniziale sembrano essere meno onerosi, nel primo caso perché si avviano iniziative spesso molto piccole, su fondi agricoli già di proprietà della famiglia e magari in precedenza non valorizzati in forma imprenditoriale (e ciò spiegherebbe perché molti neoimprenditori agricoli siano ex coltivatori diretti, che quindi possiedono già un terreno e attrezzature di lavoro), e nel secondo caso perché conta soprattutto il capitale immateriale delle competenze e delle conoscenze tecniche di settore.

2.3 MOTIVAZIONI E DIFFICOLTÀ NEL “FARE IMPRESA”

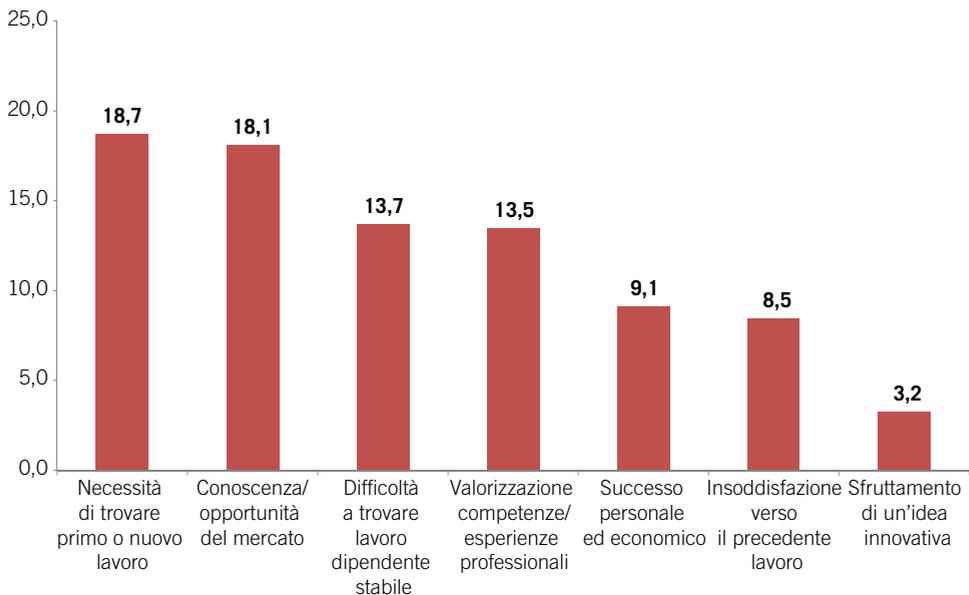
Le motivazioni

Oltre alle caratteristiche dei neoimprenditori e alla localizzazione geografica e settoriale della loro azienda sono soprattutto le motivazioni e le difficoltà a “fare impresa” le variabili più utili per la definizione delle possibili misure a favore dell'imprenditoria familiare. Sotto il primo aspetto, si riscontra una prevalenza di motivazioni legate alle criticità contingenti del mercato del lavoro, per le quali si crea una nuova impresa familiare soprattutto al fine di superare la difficoltà di reperire un'occupazione, che sia la prima o meno. In sostanza, la famiglia diventa il luogo in cui portare a soluzione una difficoltà di tipo lavorativo, e quindi è, per così dire, sia strumento di welfare sia strumento di politica attiva del lavoro (nel senso che il sostegno della famiglia nella creazione di una nuova impresa consente di superare difficoltà di inserimento lavorativo). Naturalmente, per categorie sociali particolarmente penalizzate nell'accesso al lavoro, come ad esempio gli stranieri, la scelta di aprire una nuova impresa familiare per sbocco lavorativo, nel suo stretto significato, è presente e accentuata, visto che il lavoro rappresenta per essi la più efficace via per l'integrazione sociale.

Tuttavia, va anche rilevato che la motivazione connessa al successo economico e personale, magari per superare l'insoddisfazione per una precedente professione che non ha procurato i benefici economici e il prestigio sociale attesi, ha una sua apprezzabile rilevanza, peraltro più accentuata rispetto a coloro che hanno costituito un'impresa non familiare. È così che nell'impresa familiare i neoimprenditori (peraltro a

prescindere dal grado di istruzione) vedono la via per trovare soddisfazioni che spesso sono figlie dell'orgoglio di lavorare per una causa che va oltre il mero profitto, perché chi guida un'impresa familiare riesce a costruirsi nel tempo un importante patrimonio socioculturale, legato ai "saperi" e alle tradizioni del territorio, a quel marchio "familiare" frutto dei valori della propria famiglia di fatto irriproducibile, e che rende così unica la sua attività.

Motivazioni che hanno spinto alla nascita delle "vere" nuove imprese familiari iscritte nel 2013 (incidenze percentuali sul totale delle risposte)



Nota: Nel grafico non sono riportate altre motivazioni con valori di esigua entità, costituite da: possibilità di continuare a operare per l'impresa in cui ero occupato; successione a un familiare senza continuazione dell'attività; agevolazioni fiscali, creditizie, contributi; altre motivazioni non specificate.

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Nel Mezzogiorno, cioè nell'area territoriale in cui sono più evidenti le difficoltà di accesso al mercato del lavoro, le motivazioni imprenditoriali legate al superamento di tali problemi sono più forti. Viceversa, nel Centro-Nord, e in particolare nel Nord-Est, terra di Pmi distrettuali di lunga storia familiare, si costituisce un'impresa familiare, in misura superiore alla media, dopo aver lavorato in un'altra impresa di famiglia o, comunque, dopo un'esperienza come imprenditore. Esiste, cioè, una sorta di processo fisiologico, con radici culturali, oltre che sociologiche, che, in terre di forte e antico radicamento di imprese familiari, tende a replicare tale modello e tale vocazione all'impresa di famiglia anche nelle nuove generazioni.



Tale vocazione “naturale” all’imprenditorialità si legge anche nelle motivazioni personali legate alla volontà di valorizzare competenze ed esperienze professionali o personali, che prevalgono nettamente nelle regioni del Centro-Nord rispetto a quelle meridionali, e che spesso portano a optare per l’attività di imprenditore rispetto a quella di lavoratore alle dipendenze.

Motivazioni che hanno spinto alla nascita delle “vere” nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, per ripartizione geografica (incidenze percentuali sul totale delle risposte)

Motivazioni	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro Sud e Isole	Italia	
Conoscenza/opportunità del mercato	17,7	17,3	18,9	18,3	18,1
Necessità di trovare un primo o un nuovo lavoro	17,0	15,3	17,9	22,2	18,7
Difficoltà a trovare lavoro dipendente stabile	13,7	11,4	14,4	14,3	13,7
Possibilità di continuare a operare per l’impresa in cui era occupato	3,5	3,7	3,7	2,2	3,1
Successione a un familiare senza continuazione dell’attività	2,6	6,5	3,7	4,3	4,1
Insoddisfazione verso il precedente lavoro	10,2	9,2	8,1	6,9	8,5
Valorizzazione competenze ed esperienze professionali	14,7	13,9	12,6	12,8	13,5
Successo personale ed economico	8,6	9,3	8,3	10,0	9,1
Sfruttamento di un’idea innovativa	3,2	2,9	3,9	3,0	3,2
Agevolazioni fiscali, creditizie, contributi	1,9	3,0	2,1	1,6	2,0
Altro	6,9	7,5	6,3	4,4	6,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Osservando sempre i “veri” nuovi “capitani” di imprese familiari del 2013, sono soprattutto coloro con un titolo di studio basso, verosimilmente meno competitivi sul mercato del lavoro, a cercare nell’avventura imprenditoriale il canale di superamento sia della difficoltà di accesso all’occupazione o nel trovare un lavoro alle dipendenze, sia delle difficoltà legate all’insoddisfazione per il lavoro precedentemente svolto. Viceversa, i nuovi imprenditori familiari con titolo di studio elevato tendono, rispetto agli altri meno istruiti, a essere motivati maggiormente da una conoscenza specifica del mercato – che li mette in condizione di ipotizzare buone probabilità di successo per la loro iniziativa – oppure a essere più propensi a valorizzare competenze ed esperienze, ivi compresa un’eventuale idea innovativa.

Evidentemente, dunque, c’è un gap di consapevolezza, e forse anche di strumentazione culturale di base, fra chi avvia un’impresa e ha un titolo di studio non elevato e chi invece si cimenta nell’attività imprenditoriale proprio per valorizzare conoscenze specifiche ad alto valore aggiunto. Tale gap può chiudersi solamente tramite uno sforzo educativo, che collochi il concetto e le competenze di base dell’imprenditorialità fra gli ambiti educativi, sin dalla scuola dell’obbligo.

Motivazioni che hanno spinto alla nascita delle “vere” nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, per livello di istruzione del neoimprenditore (incidenze percentuali sul totale delle risposte)

Motivazioni	Livelli di istruzione del neoimprenditore					Totale imprese familiari
	Licenza media	Formaz. profess. breve (2 anni)	Istruz. profess.	Diploma	Laurea	
Conoscenza/opportunità del mercato	16,8	16,3	19,2	18,1	20,1	18,1
Necessità di trovare un primo o un nuovo lavoro	20,6	18,5	18,7	18,7	16,3	18,7
Difficoltà a trovare lavoro dipendente stabile	17,9	15,6	15,1	12,7	9,4	13,7
Possibilità di continuare a operare per l'impresa in cui era occupato	3,0	3,5	3,0	3,4	2,5	3,1
Successione a un familiare senza continuazione dell'attività	5,5	3,3	2,9	3,7	3,8	4,1
Insoddisfazione verso il precedente lavoro	7,4	9,4	9,1	8,8	8,4	8,5
Valorizzazione competenze ed esperienze professionali	9,8	13,5	12,1	13,8	18,2	13,5
Successo personale ed economico	8,0	9,4	9,4	10,0	8,1	9,1
Sfruttamento di un'idea innovativa	2,2	2,9	2,4	3,3	5,1	3,2
Agevolazioni fiscali, creditizie, contributi	1,8	2,0	1,9	1,9	2,6	2,0
Altro	7,1	5,5	6,3	5,7	5,6	6,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Le difficoltà

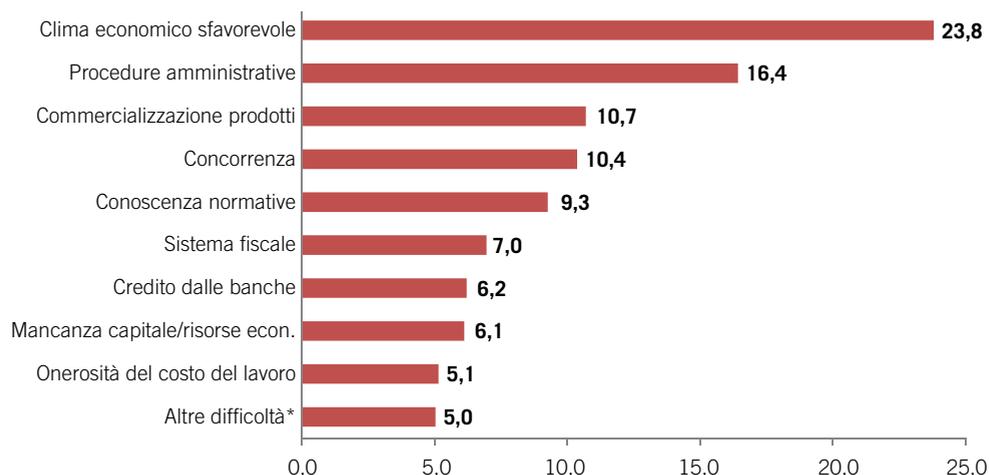
L'impresa familiare, come visto, spesso di piccola dimensione (in gran parte per definizione) e a bassa capitalizzazione, si trova a fare i conti con le medesime difficoltà che coinvolgono l'intero mondo della piccola imprenditoria, sebbene vanti, dalla sua, importanti prospettive di affermazione: si pensi, ad esempio, agli effetti che possono manifestarsi nel momento in cui – magari dopo alcuni anni – riescono a tramutarsi in competitività e redditività le potenzialità legate ai suoi valori caratteristici (radicamento ai “saperi” e alle tradizioni del territorio, utilità sociale, responsabilità e qualità del lavoro ecc.).

Pur tuttavia, non sorprende che la quota di start-up del 2013 che hanno incontrato difficoltà all'avvio dell'attività sia leggermente maggiore tra quelle familiari rispetto a quelle non familiari (91,4 contro 88,6%), a dimostrazione del fatto che è quanto mai indispensabile potenziare tutte le attività a sostegno di questa particolare forma di imprenditoria. Le specifiche difficoltà sperimentate dalle “vere” nuove imprese familiari si riscontrano anche nella minore capacità di creare occupazione: infatti, solo il 15,8% delle start-up familiari del 2013 aumenterà l'occupazione nell'arco dei 12



mesi successivi all'avvio⁷, a fronte del 33,6% delle start-up non familiari. Ciò potrebbe indicare che le imprese familiari, proprio in virtù dell'apporto lavorativo che gli altri componenti della famiglia possono prestare, a volte anche a titolo gratuito o informale, potrebbero avere una minore necessità di accrescere la loro base occupazionale "formale" attraverso l'apporto di nuovi lavoratori alle dipendenze o autonomi.

Difficoltà incontrate all'avvio dell'attività da parte delle "vere" nuove imprese familiari iscritte nel 2013 (incidenze percentuali sul totale delle risposte)



* Mancanza di strutture di servizi cui far riferimento; reperimento locali e terreni; reperimento personale, collaboratori adeguati, piuttosto che materie prime, semilavorati e fornitori; adozione di nuove tecnologie. Infine, è compresa anche la modalità di risposta relativa ad altre difficoltà non elencate fra tutte quelle presenti nel questionario. Tale precisazione vale anche per le tabelle di seguito riportate.

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

In termini geografici, non si riscontrano differenziali particolari nell'intensità delle segnalazioni di difficoltà incontrate all'avvio dell'attività (in tutte le ripartizioni il 91-92% delle start-up familiari ha dichiarato criticità), il che segnala come anche nel Nord si concentrino fattori di contesto, analoghi a quelli del Sud, che rendono difficile la vita ai nuovi imprenditori familiari, richiamando quindi in causa le politiche industriali, della scuola e dell'istruzione e formazione professionale, del sistema nazionale della ricerca e dell'innovazione, di cui l'intero sistema-Paese ha bisogno, al di là delle specificazioni territoriali con cui tali problemi si presentano.

Alcune differenze sono invece riscontrabili in termini settoriali, laddove un valore relativamente più incoraggiante è segnalato dai neoimprenditori agricoli (le start-up

7 Le previsioni occupazionali fanno riferimento ai 12 mesi successivi all'indagine (svolta nel corso del 2013 a cadenza semestrale).

familiari agricole che hanno incontrato difficoltà sono state il 74,1%, contro la già citata media generale del 91,4%), forse perché essi, essendo in larga misura ex coltivatori diretti, possiedono già sia le immobilizzazioni sia il know-how per operare con successo nel settore, o forse perché, in alcune regioni, i sistemi di formazione per le imprese agricole (finanziati dai vari Psr) forniscono un valido contributo alla causa. Viceversa, il calo della domanda interna e i processi di ristrutturazione settoriale e di concentrazione dimensionale in atto rendono particolarmente difficile l'avvio dell'attività ai neoimprenditori del commercio, ma anche a quelli del turismo e della ristorazione (95-96% le start-up familiari con difficoltà all'avvio dell'impresa).

Andando a esaminare in maggior dettaglio le specifiche difficoltà che le nuove imprese familiari incontrano, troviamo in misura più frequente quelle legate a motivazioni di carattere competitivo, quali la concorrenza, la difficoltà a commercializzare i propri prodotti e il clima economico sfavorevole. Ciò non fa altro che confermare la necessità di supportare innanzitutto i neoimprenditori nell'acquisire tutte le conoscenze per essere competitivi, perché spesso, come si è visto, si tratta di soggetti con un grado di istruzione medio-basso (e poche volte con un passato da imprenditori); al contempo occorre accompagnare le imprese ad ampliare il proprio mercato di riferimento e, soprattutto, verso la frontiera dell'internazionalizzazione.

Accanto a difficoltà legate alla competitività si trovano quelle connesse alla complessità delle procedure amministrative, che rimanda alla necessità di un riassetto della normativa vigente (attraverso, ad esempio, la predisposizione di codici e testi unici), snellendo le procedure e favorendo una più chiara comprensione delle norme.

Difficoltà incontrate all'avvio dell'attività da parte delle "vere" nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, per ripartizione geografica (incidenze percentuali sul totale delle risposte)

Difficoltà	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
Concorrenza	9,7	8,0	9,6	12,4	10,4
Commercializzazione prodotti	11,2	10,1	10,2	10,9	10,7
Clima economico sfavorevole	23,8	25,6	24,8	22,4	23,8
Conoscenza normative	10,8	10,3	9,6	7,5	9,3
Procedure amministrative	17,2	17,9	15,6	15,7	16,4
Mancanza capitale/risorse economiche	5,2	5,3	5,7	7,4	6,1
Credito dalle banche	5,6	5,8	6,6	6,6	6,2
Sistema fiscale	7,1	7,1	6,8	6,9	7,0
Onerosità del costo del lavoro	4,3	4,5	4,9	6,2	5,1
Altre	5,0	5,4	6,2	4,2	5,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Nel Mezzogiorno è particolarmente avvertito, sempre da parte delle "vere" nuove imprese familiari del 2013, il problema della pressione esercitata dalla concorrenza,

Difficoltà incontrate all'avvio dell'attività da parte delle "vere" nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, per settore di attività (incidenze percentuali sul totale delle risposte)

Difficoltà	Settori di attività							Totale imprese familiari
	Agricoltura	Industria in s.s.	Costruzioni e attività immobiliari	Commercio	Alloggio, ristoraz. e serv. turist.	Servizi alle imprese	Servizi alle persone	
Concorrenza	4,3	7,7	13,1	11,4	9,0	10,1	8,1	10,4
Commercializzazione prodotti	9,1	9,0	4,4	14,8	8,4	12,7	9,3	10,7
Clima economico sfavorevole	17,7	22,7	25,9	25,0	19,8	25,1	19,3	23,8
Conoscenza normative	13,0	8,4	10,1	7,4	9,3	10,2	11,3	9,3
Procedure amministrative	27,0	17,1	15,2	14,5	20,7	13,7	21,9	16,4
Mancaza capitale/risorse economiche	6,2	6,5	6,4	6,3	6,1	5,2	6,4	6,1
Credito dalle banche	4,5	9,5	6,2	6,6	7,8	4,2	5,5	6,2
Sistema fiscale	6,1	7,4	7,8	6,3	6,4	7,6	7,3	7,0
Onerosità del costo del lavoro	3,4	6,3	6,9	3,8	7,7	5,1	4,6	5,1
Altre	8,8	5,3	4,0	4,0	4,8	6,3	6,3	5,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese



evidentemente per problematiche di particolare fragilità competitiva delle iniziative avviate in tale area, unitamente al ridotto raggio di azione dei mercati di sbocco (essenzialmente locali). A livello settoriale, invece, tale problema riguarda soprattutto le costruzioni e il commercio (cioè due settori particolarmente presenti proprio nel Mezzogiorno), alle prese con difficoltà di mercato e, nel caso del commercio, con lo spiazzamento esercitato dalla grande distribuzione organizzata sulle piccole iniziative individuali.

Questi stessi due settori, insieme a quello dei servizi alla persona, sono tuttavia anche i più prociclici, cioè quelli più legati all'andamento della congiuntura, come dimostra la più frequente segnalazione di difficoltà legata al ciclo economico sfavorevole da parte dei neoimprenditori di questi comparti, a differenza invece del settore agricolo. Tuttavia, le start-up familiari agricole risentono maggiormente della complessità delle procedure amministrative, riflesso, verosimilmente, delle numerose prescrizioni e autorizzazioni (di natura sia nazionale sia comunitaria) necessarie per svolgere l'attività e commercializzare i prodotti (infatti, le imprese agricole sono anche quelle che riscontrano le più diffuse difficoltà nel conoscere tutte le leggi e gli adempimenti necessari per operare). Le start-up familiari del manifatturiero, invece, avvertono in modo relativamente acuto il problema del restringimento del credito bancario, che si riflette sulla difficoltà di investire, ma anche talvolta di gestire la liquidità corrente. Il sistema fiscale è un problema che attraversa trasversalmente tutti i comparti, mentre un problema di costo del lavoro si rinviene soprattutto nel turismo e nell'edilizia.

Sebbene l'inasprimento della concorrenza sia una difficoltà piuttosto rilevante, merita sottolineare come per i neoimprenditori (sempre di imprese familiari) laureati lo sia molto meno rispetto a quelli con un livello di istruzione più basso, forse perché le loro conoscenze li mettono al riparo da questo punto di vista e consentono loro di sfruttare nicchie di mercato dove i competitor esercitano minore pressione. Tuttavia, gli stessi neoimprenditori laureati sembrano subire in misura maggiore un problema di commercializzazione del proprio prodotto, magari perché più propensi a tentare l'avventura dell'internazionalizzazione, la quale, se non adeguatamente sviluppata e supportata anche dalle istituzioni, rischia di trasformarsi in un boomerang di problemi legati alla mancata riuscita di vendere all'estero.

Le imprese gestite da imprenditori con titolo di studio più basso avvertono con maggior intensità non solo le difficoltà relative alla pressione concorrenziale, ma anche i problemi nel reperire credito dalle banche, le quali, ovviamente, nel loro scoring penalizzano iniziative più fragili sotto il profilo concorrenziale.

È anche interessante notare come i problemi legati alla farraginosità delle procedure amministrative e all'esigenza di conoscere un gran numero di leggi e adempimenti siano più o meno diffusi in modo analogo fra i nuovi "capitani" di imprese familiari a prescindere dal loro grado di istruzione.

Difficoltà incontrate all'avvio dell'attività da parte delle "vere" nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, per livello di istruzione del neoimprenditore (incidenze percentuali sul totale delle risposte)

Difficoltà	Livelli di istruzione del neoimprenditore					Totale imprese familiari
	Licenza media	Formaz. profess. breve (2 anni)	Istruz. profess.	Diploma	Laurea	
Concorrenza	13,5	10,5	8,8	10,3	6,8	10,4
Commercializzazione prodotti	9,1	8,1	7,9	11,6	12,5	10,7
Clima economico sfavorevole	22,6	23,3	23,0	24,3	24,7	23,8
Conoscenza normative	10,1	9,6	11,3	8,1	10,4	9,3
Procedure amministrative	15,9	15,7	18,8	16,3	16,8	16,4
Mancanza capitale/risorse economiche	6,3	7,5	6,2	6,2	5,1	6,1
Credito dalle banche	7,2	7,0	6,1	6,3	4,3	6,2
Sistema fiscale	6,5	8,4	7,1	6,6	7,9	7,0
Onerosità del costo del lavoro	4,5	4,7	5,3	5,3	5,7	5,1
Altre	4,3	5,2	5,4	5,0	6,0	5,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Infine, i neoimprenditori familiari stranieri sono ostacolati in misura maggiore, rispetto a quelli italiani, dalla loro scarsa conoscenza di leggi e procedure, il che è ovviamente comprensibile; mentre risentono meno delle difficoltà legate alla commercializzazione di prodotti, contando anche su competitività di prezzo, varietà di prodotti e ampia flessibilità in termini di orari, a cui si associano minori preoccupazioni connesse al clima economico sfavorevole.

Difficoltà incontrate all'avvio dell'attività da parte delle "vere" nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, per genere e nazionalità del neoimprenditore (incidenze percentuali sul totale delle risposte)

Difficoltà	Genere		Nazionalità		Totale imprese familiari
	Maschile	Femminile	Italiana	Straniera	
Concorrenza	10,8	9,3	10,2	12,6	10,4
Commercializzazione prodotti	9,7	13,1	11,0	6,8	10,7
Clima economico sfavorevole	24,0	23,2	24,1	20,3	23,8
Conoscenza normative	9,1	9,7	9,0	12,5	9,3
Procedure amministrative	16,1	17,2	16,5	15,1	16,4
Mancanza capitale/risorse economiche	6,2	5,8	6,2	5,1	6,1
Credito dalle banche	6,1	6,5	6,2	6,7	6,2
Sistema fiscale	7,5	5,6	6,8	9,1	7,0
Onerosità del costo del lavoro	5,2	5,0	5,1	5,5	5,1
Altre	5,2	4,6	4,9	6,3	5,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese



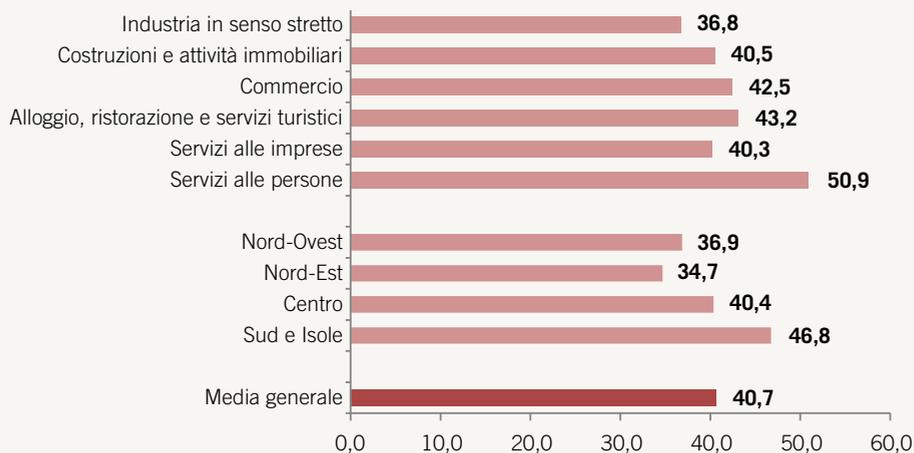
La diversità delle difficoltà incontrate dai neoimprenditori familiari del 2013 rappresentano le “tessere” di un quadro piuttosto complesso, che richiede interventi mirati, a livello settoriale, geografico e su molteplici piani. È indispensabile identificare e attuare interventi tali da far sì che le motivazioni che spingono a diventare imprenditori si tramutino in successo economico dell’impresa, con chiare implicazioni in termini di crescita, occupazione e benessere dei territori. Un obiettivo che comporta necessariamente un’azione congiunta da parte di tutti gli attori dello sviluppo, a livello nazionale e locale, che trovano la cerniera di congiunzione proprio nel ruolo svolto dai corpi intermedi, quali le Camere di commercio, capaci di anticipare e governare i fabbisogni degli operatori, perché “vivono” il territorio *accanto e per* le imprese, rafforzando la coesione tra i soggetti produttivi e tra questi e le istituzioni di riferimento.

Focus 2. Le nuove imprese familiari guidate da giovani

Il dinamismo imprenditoriale del tessuto produttivo di natura familiare trova la sua più profonda manifestazione nella voglia dei giovani di “fare impresa”, perché essa rappresenta la continuità di una “cultura del produrre” che è alla base dello sviluppo economico dell’Italia almeno negli ultimi sessant’anni. Si tratta di un fenomeno dai rilevanti risvolti anche dal punto di vista sociologico, nella misura in cui la famiglia svolge a tutti gli effetti un ruolo “attivo” di inclusione lavorativa dei giovani, supportandone il processo di creazione d’impresa.

È così che, sempre grazie all’indagine Unioncamere sulle “vere” nuove imprese¹, diventa interessante approfondire il volto giovanile della natalità delle aziende familiari, andando a scoprire la dimensione delle “vere” nuove imprese familiari giovanili² nate nel 2013 e le caratteristiche dei giovani neoimprenditori che ne sono alla guida.

Incidenza delle “vere” nuove imprese familiari giovanili sul totale delle “vere” nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, per settore di attività e ripartizione geografica (incidenze percentuali)



Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Quella continuità sopra accennata della “cultura del produrre”, ancorata ai valori socioeconomici della famiglia, trova piena espressione nel momento in cui si scopre che ben 4 “vere” nuove iniziative familiari su 10, avviate nel corso del 2013 in Ita-

1 Cfr. il capitolo 2 per alcuni dettagli definitivi di tale indagine.

2 Si precisa che per “vere” nuove imprese giovanili” (e relativi sinonimi, come start-up giovanili ecc.) si intendono tutte quelle il cui titolare o socio di maggioranza ha un’età fino a 35 anni compresi.



lia, sono frutto dello spirito imprenditoriale di giovani under 35: in valori assoluti, si tratta di circa 71.500 start-up familiari giovanili sul totale delle 175.600 complessive (sempre di natura familiare).

Questi numeri sono una chiara evidenza di come la forma familiare di impresa sia particolarmente idonea a sostenere le ambizioni imprenditoriali dei giovani, mostrandosi piuttosto diffusa nel terziario con specifico riguardo ai servizi alla persona, dove circa la metà delle start-up familiari è di tipo giovanile, effetto anche del forte connubio che lega i giovani ai temi della cultura, della creatività e del tempo libero³. Temi, questi, che sono di grande attualità, perché nel loro insieme costituiscono uno dei più importanti asset – riconosciuto anche in ambito europeo⁴ – su cui puntare per il rilancio economico. Consapevole di ciò, Unioncamere è impegnata ormai da diversi anni nella misurazione della dimensione economica e occupazionale dell'intero settore creativo e culturale all'interno del nostro sistema produttivo, unitamente ai corrispondenti effetti moltiplicativi che esso produce sul resto dell'economia⁵.

Anche nel settore del turismo (alloggio-ristorazione) si riscontra un'apprezzabile presenza di giovani neoimprenditori, i quali possono contribuire in modo importante a promuovere innovazione e riqualificazione del settore turistico-ricettivo, aprendo con la loro creatività nicchie di mercato ancora inesplorate. È altresì rilevante la presenza giovanile nel settore del commercio, dove spesso i giovani avviano iniziative mirate a creare attività molto specializzate e di nicchia.

A livello territoriale, la presenza di giovani "leve" tra i neoimprenditori familiari del 2013 è molto marcata nel Mezzogiorno, verosimilmente vuoi per essere l'area in cui è più difficile trovare un'occupazione alle dipendenze, vuoi per il ruolo particolare che la famiglia riveste nel tessuto sociale meridionale come sostegno ai progetti di vita dei propri giovani.

La provenienza dei nuovi "capitani" under 35 di impresa familiare è legata maggiormente, e in misura superiore a coloro che sono più maturi, a un'origine non solo di studente (per ovvi motivi anagrafici), ma anche di disoccupato o in cerca di prima occupazione, segno che l'avventura imprenditoriale può rivelarsi un'importante via per riuscire a entrare nel mondo del lavoro, stanti le forti difficoltà che affliggono il mercato del lavoro giovanile. Non a caso, le due motivazioni principali a "fare impre-

3 Come noto, i servizi alla persona abbracciano molte attività, tra le quali rientrano quelle che vanno dalle rappresentazioni artistiche e creazioni artistiche e letterarie alla fruizione dei beni artistici e culturali, passando per le attività sportive di intrattenimento e divertimento.

4 Cfr. European Commission, *Green Paper. Unlocking the Potential of Cultural and Creative Industries*, Bruxelles 2010.

5 Riguardo all'ultimo rapporto sulle industrie creative e culturali realizzato da Unioncamere, cfr. Unioncamere, Fondazione Symbola, *Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi. Rapporto 2013*, Roma 2013.



sa” da parte dei nuovi giovani imprenditori familiari si concentrano sull’esigenza di uno sbocco lavorativo e sulla difficoltà di accesso al lavoro dipendente.

Pur tuttavia, merita sottolineare che sono molto frequenti anche gli under 35 che hanno aperto (sempre con riferimento al 2013) un’impresa familiare dopo un’esperienza lavorativa di tipo operaio. Un fenomeno che sembra ricollegarsi alle rilevanti spinte che hanno i giovani a “fare impresa” associate alle seguenti due motivazioni, peraltro in misura più intensa rispetto ai più maturi: voglia di successo personale ed economico da un lato, insoddisfazione nei confronti di un precedente lavoro dall’altro.

Distribuzione delle “vere” nuove imprese familiari giovanili e non giovanili, iscritte nel 2013, secondo l’attività precedente del neoimprenditore*, per livello di istruzione (composizioni percentuali)

Status precedente del neoimprenditore	Familiari giovanili	Familiari non giovanili
Imprenditore	3,7	11,8
Lavorava nell’azienda di famiglia	5,4	4,2
Libero professionista	3,7	5,1
Lavoratore autonomo	1,9	3,9
Commerciante/artigiano	2,4	7,0
Coltivatore diretto	0,6	1,7
Co.co.co.	2,5	2,3
Dirigente	0,3	2,1
Impiegato/quadro	12,5	18,1
Operaio/apprendista	24,2	16,1
Studente	12,8	0,5
In cerca di prima occupazione	5,4	0,7
Disoccupato (in cerca di nuovo lavoro)	14,1	11,4
Casalinga	2,3	5,3
Altri status	8,1	9,9
Totale	100,0	100,0

* Si intende il titolare o, nel caso di società, il socio di maggioranza assoluta o relativa.

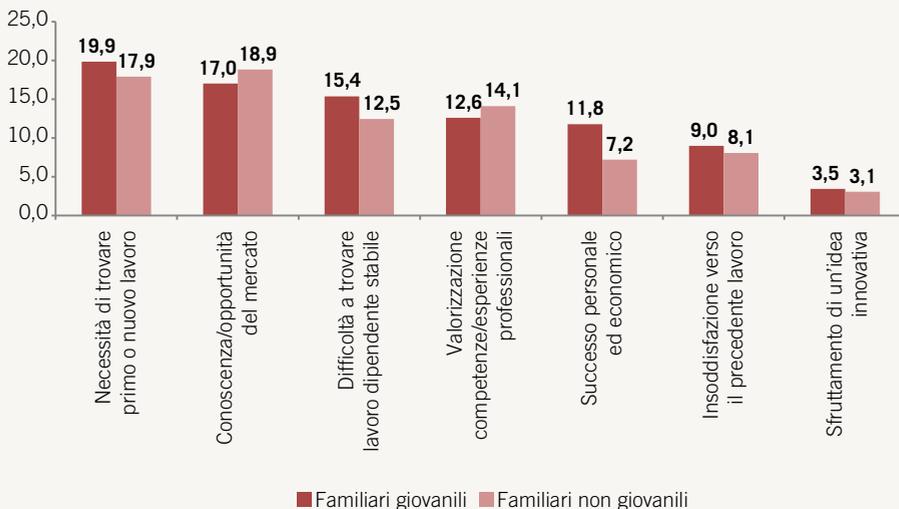
Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

C’è quindi anche una spinta verso l’ascesa sociale, a prescindere dalle difficoltà di reperimento di un lavoro, che qualifica ulteriormente l’apprezzabile vocazione dei giovani verso il mestiere di imprenditore di azienda familiare. Una vocazione che dovrà essere necessariamente “coltivata” da una profonda e completa trasmissione di competenze imprenditoriali e manageriali affinché voglia di *fare* e di *innovare* dei giovani (si pensi oltretutto che i giovani sono più motivati ad avviare un’attività, rispetto ai più maturi, dalla volontà di sfruttare un’idea innovativa) riesca a tramutarsi in affermazione competitiva dell’impresa.



Peraltro, è probabile che una precedente esperienza lavorativa contribuisca a motivare il giovane a intraprendere l'avventura imprenditoriale per sfruttare la conoscenza specifica che ha acquisito circa un determinato prodotto o mercato. D'altra parte, in generale, la possibilità di sfruttare un'opportunità offerta dal mercato o dalla conoscenza del mercato stesso è la seconda motivazione sottesa alla nascita delle "vere" nuove imprese familiari giovanili.

Motivazioni che hanno spinto alla nascita delle "vere" nuove imprese familiari giovanili e non giovanili iscritte nel 2013 (incidenze percentuali sul totale delle risposte)



Nota: Nel grafico non sono riportate altre motivazioni con valori di esigua entità, costituite da: possibilità di continuare a operare per l'impresa in cui era occupato; successione a un familiare senza continuazione dell'attività; agevolazioni fiscali, creditizie, contributi; altre motivazioni non specificate.

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

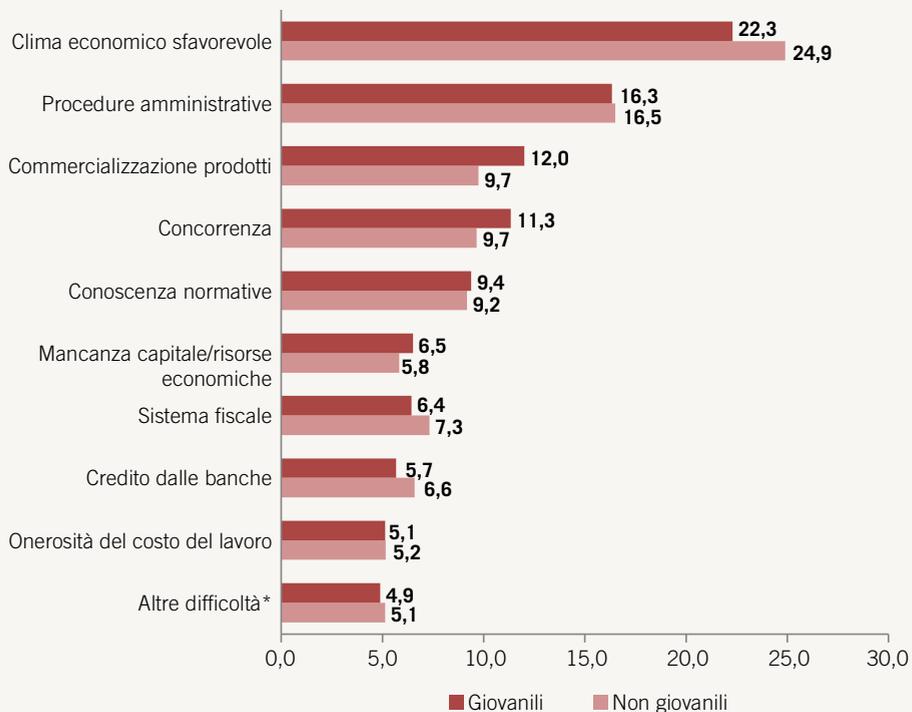
I nuovi imprenditori familiari under 35 possono vantare un livello di istruzione più elevato rispetto ai colleghi meno giovani (il 67,5% dei "capitani" d'impresa under 35 è laureato o diplomato, solo il 58% nel caso dei più maturi). Ma, al di là delle motivazioni, è presumibile che, sulla carta, le imprese gestite da imprenditori con più alto livello di istruzione abbiano una competitività superiore, perché l'approccio alla gestione dell'impresa è più "scientifico" e perché il grado di apertura mentale del neoimprenditore è maggiore, consentendogli di vedere più facilmente opportunità di mercato laddove queste non si siano ancora manifestate. Infatti, non a caso, i nuovi "capitani" d'impresa familiare under 35 hanno effettuato un'analisi di studio di mercato, a supporto della pianificazione aziendale per l'avvio dell'attività, più frequen-



temente rispetto ai colleghi di età più avanzata (il 35,3% dei casi di start-up familiari giovanili contro il 31,5% delle altre).

Tuttavia, se è vero che i giovani neoimprenditori familiari possiedono, grazie al loro titolo di studio più elevato e al loro approccio, una maggiore solidità competitiva teorica, è altrettanto vero che tale vantaggio si evidenzia su tempi medio-lunghi, poiché nell'immediato (ovvero nella fase dello start-up) le imprese familiari under 35 soffrono maggiormente, rispetto a quelle gestite da imprenditori di età più avanzata, di difficoltà all'avvio dell'attività (il 93,3% delle start-up familiari giovanili dichiara difficoltà; il 90,1% nel caso delle altre start-up).

Difficoltà incontrate all'avvio dell'attività da parte delle "vere" nuove imprese familiari giovanili e non giovanili iscritte nel 2013 (incidenze percentuali sul totale delle risposte)



* Mancanza di strutture di servizi cui far riferimento; reperimento locali e terreni; reperimento personale, collaboratori adeguati, piuttosto che materie prime, semilavorati e fornitori; adozione di nuove tecnologie. Infine, è compresa anche la modalità di risposta relativa ad altre difficoltà non elencate fra tutte quelle presenti nel questionario.

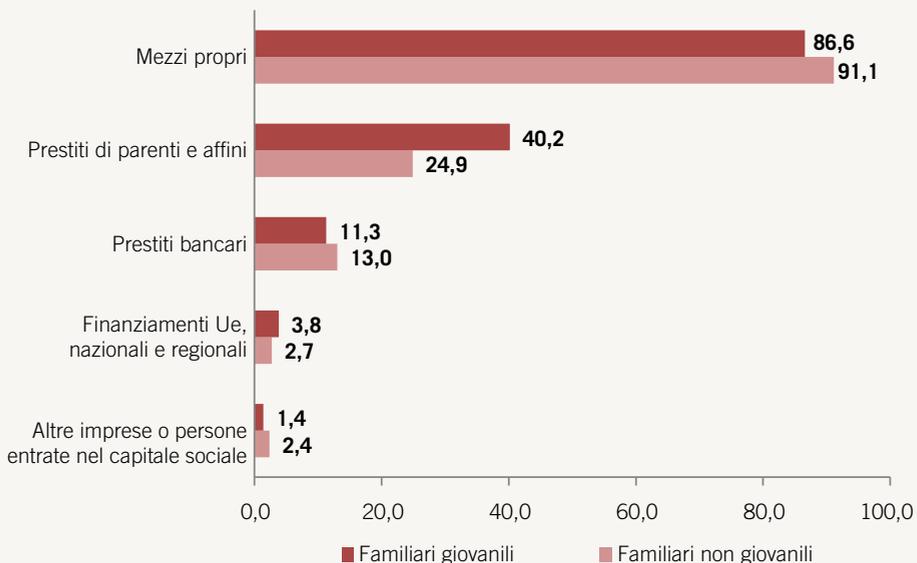
Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese



Entrando nel merito delle difficoltà, le start-up familiari giovanili, rispetto alle corrispondenti non giovanili, soffrono maggiormente la pressione della concorrenza e la difficoltà di commercializzare i prodotti, cioè di avere uno sbocco immediato sui mercati e farsi conoscere dai clienti. Si tratta evidentemente di un problema legato, in parte, alla minore esperienza che i giovani hanno, atteso che essi provengono, in quote maggiori rispetto agli imprenditori non giovani, dalla condizione di studente o di disoccupato. Problemi meno rilevanti, invece, per gli over 35, i quali hanno più frequentemente maturato un'esperienza pregressa di lavoro e una rete di relazioni professionali che li mettono in condizioni di muoversi meglio sul mercato e di crearsi più velocemente una clientela.

Tali evidenze non fanno altro che confermare l'opportunità di un intenso potenziamento della formazione d'impresa – necessariamente improntata sulla logica dell'alternanza scuola-lavoro – volta a trasmettere non solo competenze di tipo contabile ed economico generale, ma anche di gestione di un'impresa, di management organizzativo, di selezione e gestione delle risorse umane, di marketing strategico, di green economy, di cultura del territorio, in modo tale che i giovani neolaureati o neodiplomati abbiano sin da subito un bagaglio di skill per esercitare al meglio concretamente, e quotidianamente, il mestiere di imprenditore.

Forme di finanziamento del capitale iniziale utilizzate dalle "vere" nuove imprese familiari giovanili e non giovanili iscritte nel 2013 (incidenza percentuale della risposta affermativa per ciascuna forma)



Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese



Inoltre, i nuovi imprenditori under 35 (sempre di imprese familiari), a confronto con i colleghi di età più avanzata, incontrano maggiori difficoltà legate alla mancanza del capitale necessario/delle risorse economiche per l'avvio dell'attività, evidentemente perché si trovano a fare affidamento spesso solo sulle possibilità finanziarie della famiglia e non su un risparmio accumulato in anni di lavoro. Del resto, i prestiti di parenti e affini come forma di finanziamento al capitale iniziale sono più frequenti nel caso delle nuove imprese giovanili – rispetto a quelle non giovanili –, a differenza, invece, dei prestiti bancari o dell'ingresso di nuovi finanziatori che entrano nel capitale sociale (leggermente più presenti tra le start-up non giovanili). Situazione che conferma ulteriormente la necessità di trovare forme di finanza alternative e innovative (ad esempio, microcredito, minibond e crowdfunding, così come una maggiore diffusione dei sistemi di finanziamento con partecipazione minoritaria al capitale) che siano destinate specificamente a supportare i giovani imprenditori.

In conseguenza di tali circostanze, i nuovi imprenditori familiari under 35 sembrano risentire in modo particolare del ciclo economico sfavorevole, e ciò solleva seri problemi sull'effettiva resistenza alle avversità congiunturali. Ciò rende ancora più urgente la messa in campo di tutte le iniziative, da parte degli attori dello sviluppo, volte a supportare i giovani "capitani" di imprese familiari nei primi anni di vita dell'azienda.

Si tratta di obiettivi guidati sempre dalla consapevolezza che i giovani imprenditori rappresentano un potenziale per il Paese sotto molteplici punti di vista⁶: dagli skill formativi legati all'istruzione all'innovazione, fino ad arrivare alla creazione di occupazione. Si pensi che il 17% delle "vere" nuove imprese familiari giovanili prevede di aumentare il personale nei successivi 12 mesi lo svolgimento dell'indagine (avvenuta nel corso del 2013 a cadenza semestrale), laddove nel caso di quelle non giovanili la corrispondente quota si abbassa al 15%. È verosimile ritenere che, nonostante tutte le difficoltà, la prospettiva e la voglia di affermarsi dei giovani nel medio termine possano influenzare positivamente anche le previsioni occupazionali. Del resto, la più ampia e prospettica *vision* dei giovani trova conferma anche nella loro maggiore propensione a investire nella green economy (come si vedrà nello specifico focus sulla green economy presente in questo Rapporto), un ambito i cui ritorni sono spesso posticipati nel tempo.

6 Per un'analisi ampia e completa sulle potenzialità dei giovani nel sistema economico nazionale, cfr. Unioncamere, *Giovani, imprese e lavoro. L'economia reale attraverso il contributo dei giovani*, Roma 2013.

CAPITOLO 3

I FABBISOGNI OCCUPAZIONALI PREVISTI DALLE IMPRESE FAMILIARI PER IL 2014

3.1 LA DOMANDA DI LAVORO E I MOVIMENTI OCCUPAZIONALI

Il fabbisogno occupazionale complessivo tra dipendenti e indipendenti

Il motore del capitalismo familiare italiano riesce a rendere evidenti i suoi effetti in campo economico anche grazie a tutti coloro che, di anno in anno, iniziano a lavorare per le imprese familiari, chiamati a dare il loro contributo in termini di conoscenze, competenze, esperienze. Secondo i risultati del Sistema Informativo Excelsior¹, le imprese familiari dell'industria e dei servizi con almeno un dipendente – pari, come visto in precedenza, a 1.300.000 unità, hanno previsto di attivare nel 2014 ben 501.680 nuovi contratti di lavoro (in termini di singoli occupati in ingresso), di cui quasi 450.000 lavoratori alle dipendenze (inclusi gli interinali) e 52.000 lavoratori autonomi; questi ultimi suddivisi tra poco più di 33.000 collaboratori a progetto e quasi 19.000 altri lavoratori non alle dipendenze (collaboratori a partita Iva e occasionali).

Le imprese familiari, a confronto con quelle non familiari, tendono maggiormente ad assumere lavoratori alle dipendenze, con particolare riferimento alle assunzioni dirette (79,5 contro 71,9% delle rispettive domande di lavoro), queste ultime

1 Il Sistema Informativo Excelsior, progetto realizzato da Unioncamere e Ministero del Lavoro, riguarda il monitoraggio dei fabbisogni professionali e formativi delle imprese attraverso un'indagine su un campione di 100.000 imprese dell'industria e dei servizi con almeno un dipendente. Questo Sistema fornisce una conoscenza aggiornata, sistematica e affidabile dei fabbisogni occupazionali e formativi delle imprese nei diversi settori di attività economica e per ciascuna delle province italiane, consolidandosi quale base informativa utilizzabile sia dai diversi livelli di governo – locale, regionale e nazionale – per la predisposizione di interventi *ad hoc* (politiche attive del lavoro, orientamento, programmazione della formazione ecc.), in ciascuna area e per ciascun segmento del mercato del lavoro, sia da studenti, famiglie e coloro che sono alla ricerca di occupazione, per conoscere tutti gli elementi in grado di costruire i percorsi formativi e professionali maggiormente spendibili nel mercato del lavoro. Tutte le informazioni e analisi statistiche sono reperibili su <http://excelsior.unioncamere.net>.

Persone per le quali le imprese familiari extra-agricole prevedono l'attivazione di un nuovo contratto di lavoro secondo la tipologia contrattuale, per settore di attività, ripartizione geografica e classe dimensionale, anno 2014 (valori assoluti)*

Settori, ripartizioni e classi dimensionali	Totale dipendenti		di cui		Totale	Autonomi			Totale
	Non stagionali	Assunzioni dirette Stagionali	Stagionali	Stagionali dirette		Internali	Collaboratori a progetto	Altri dipendenti**	
Totale	449.660	236.200	162.860	399.060	50.600	33.280	18.740	501.680	
	<i>Settori di attività</i>								
Industria	156.510	95.430	30.010	125.450	31.070	7.530	4.950	169.000	
Industria in senso stretto	112.920	61.820	21.570	83.390	29.530	5.310	2.260	120.490	
Costruzioni	43.590	33.620	8.440	42.060	1.530	2.220	2.700	48.510	
Servizi	293.150	140.770	132.850	273.620	19.530	25.750	13.780	332.680	
	<i>Ripartizioni geografiche</i>								
Nord-Ovest	114.920	67.650	29.070	96.720	18.190	10.210	6.630	131.760	
Nord-Est	118.860	56.020	48.710	104.740	14.130	5.020	3.340	127.220	
Centro	87.160	47.100	29.400	76.500	10.660	7.630	4.540	99.320	
Sud e Isole	128.730	65.430	55.680	121.110	7.620	10.420	4.230	143.370	
	<i>Classi dimensionali</i>								
1-9 dip.	194.550	110.800	78.910	189.720	4.840	16.330	13.580	224.460	
10-49 dip.	105.160	41.760	53.360	95.130	10.030	6.740	3.200	115.090	
50-249 dip.	57.590	27.340	15.860	43.190	14.400	2.650	820	61.060	
250 dip. e oltre	92.360	56.310	14.730	71.030	21.330	7.560	1.140	101.060	

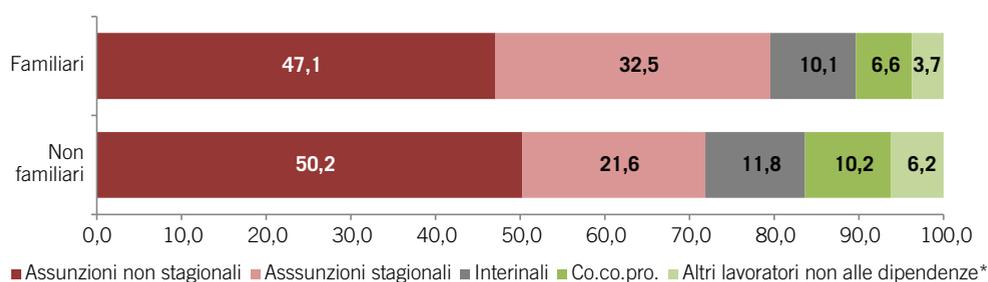
* I valori assoluti sono arrotondati alle decine. A causa di questi arrotondamenti, i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori. Tale precisazione vale anche per tutti i valori assoluti riportati nelle tabelle e nei grafici che seguono in questo capitolo.

** Collaboratori a partita IVA e occasionali.

Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Sistema Informativo Excelsior

costituite da quelle non stagionali e stagionali, anziché ricorrere a forme contrattuali atipiche riconducibili ai collaboratori a progetto, agli altri lavoratori non alle dipendenze e agli interinali (questi ultimi pur essendo dipendenti). Una divergenza che trova spiegazione nella maggiore presenza delle assunzioni stagionali nella domanda di lavoro delle imprese familiari (32,5 contro 21,6%), data anche la forte presenza, come più volte visto in altri parti del presente Rapporto, del capitalismo familiare all'interno di alcuni settori ad alta stagionalità lavorativa, quali il turismo e il settore alimentare.

Attivazioni previste di nuovi contratti di lavoro dalle imprese familiari e non familiari extra-agricole, secondo la tipologia contrattuale, anno 2014 (composizioni percentuali)



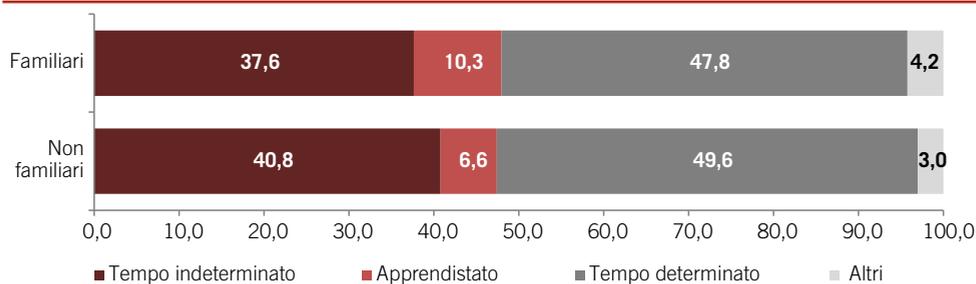
* Collaboratori a partita Iva e occasionali.

Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Sistema Informativo Excelsior

Ma tale spiegazione non esaurisce l'intero ragionamento, perché le imprese familiari, per il loro tipico stretto legame con la propria forza lavoro, fatto di rapporti di fiducia, di condivisione della stessa *mission*, di investimento in competenze, dimostrano di puntare con più decisione su coloro che prevedono di assumere. Infatti, osservando le assunzioni non stagionali previste per il 2014 dalle imprese di famiglia, si rileva che, sebbene il ricorso ai contratti a tempo indeterminato sia leggermente meno frequente rispetto al caso delle imprese non familiari, è molto diffuso tuttavia l'utilizzo del contratto di apprendistato: tant'è che queste due forme contrattuali, nel loro insieme, diventano più rilevanti nella domanda di lavoro non stagionale delle imprese familiari rispetto a quella delle imprese non familiari (48 contro 47%).

Quanto evidenziato fa salire alla ribalta uno di quei valori del capitalismo familiare che magari sfuggono alle valutazioni incentrate solo sulla massimizzazione del profitto/reddittività dell'impresa, ma che hanno infiniti positivi risvolti in campo socio-occupazionale: la volontà di investire sui giovani, perché l'apprendistato ne è la sua più evidente espressione in ambito giuslavoristico in quanto è lo strumento contrattuale attraverso il quale l'impresa assume un giovane *per farlo "crescere"* in formazione e skill - *occupation-specific* quanto trasversali - all'interno delle proprie mura.

Assunzioni non stagionali previste dalle imprese familiari e non familiari extra-agricole, per tipologia di contratto, anno 2014 (composizioni percentuali)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Sistema Informativo Excelsior

Basti pensare che, tra le assunzioni non stagionali, quelle di under 30 nel caso delle imprese familiari arrivano al 33,7% del totale, contro solo il 28,5% per le imprese non familiari. Una differenza che si conferma anche prendendo come riferimento il totale delle assunzioni dirette (non stagionali e stagionali), con il 28,4% di assunzioni giovanili da parte delle imprese familiari che si dimostra superiore al 26,3% registrato nel caso delle imprese non familiari. In valori assoluti, si tratta di 113.400 assunzioni complessive di under 30 previste dalle aziende “guidate” da una famiglia; aggiungendo a queste anche quelle “potenziali” (riconducibili alle assunzioni senza preferenza di età), si arriva a un totale di 315.600 assunzioni esplicite o potenziali di giovani fino a 29 anni di età previste per il 2014 da tali aziende (circa 8 su 10).

Entrate, uscite e saldi di forza lavoro dipendente

Focalizzando l’attenzione sulla parte più strutturale della domanda di lavoro, costituita dalle assunzioni dirette² (non stagionali e stagionali), le opportunità di impiego offerte nel 2014 dal capitalismo familiare sono da ricondurre alle 166.000 imprese di famiglia (sempre extra-agricole con dipendenti) che hanno previsto di assumere nel corso di quest’anno, corrispondenti al 12,6% del totale imprenditoriale di riferimento. Da questa propensione scaturisce un flusso di assunzioni programmate di circa 400.000 unità.

Pur tuttavia, le attuali difficoltà congiunturali³, unite alle prospettive ancora incerte, tendono a riflettersi sulle decisioni degli operatori in campo occupazionale,

2 Si precisa che da questo momento in poi l’analisi si fonderà sulle assunzioni dirette di dipendenti (non stagionali e stagionali, esclusi gli interinali), sempre con riferimento alle previsioni per il 2014 formulate dalle imprese extra-agricole con almeno un dipendente.

3 Si ricorda che dal terzo trimestre 2011 al primo trimestre del 2014 il Pil, in termini congiunturali e a prezzi costanti, ha segnato sempre riduzioni, fatta la sola eccezione del lieve rialzo dello 0,1% nell’ultimo trimestre del 2013.

perché le uscite previste dalle imprese familiari per il 2014 ammontano a poco più di 540.000 unità, da cui ne scaturisce un saldo negativo di lavoratori dipendenti di circa -144.300 unità, che in termini relativi si traduce in una variazione del -1,9%.

Pur muovendosi in un quadro di generale flessione occupazionale, merita comunque sottolineare come la parte industriale in senso stretto (come noto, quasi esclusivamente costituita dal manifatturiero) dell'economia di famiglia tenda a resistere con più forza ai colpi della crisi (-1,2% il saldo previsto per il 2014), sulla scia della maggiore resilienza mostrata non solo dai comparti del chimico-farmaceutico (-0,6%) e della gomma-plastica (-0,5%), ma anche da alcuni settori "leggeri" del made in Italy, come quello dei beni per la casa-tempo libero (-1%), senza contare anche il dato pur sempre inferiore alla media dell'intera economia familiare mostrato dal settore dell'elettrotecnica-strumentazione di precisione (-1,2%). In tema di made in Italy, spicca anche la maggiore tenuta dell'industria della meccanica-mezzi di trasporto (-0,7%), che si ricollega, in ottica di filiera, all'apprezzabile resilienza sia dell'ultimo comparto sopra citato sia di quello metallurgico (-0,9%).

Movimenti occupazionali* previsti dalle imprese familiari extra-agricole, per settore di attività, ripartizione geografica e classe dimensionale, anno 2014 (valori assoluti e percentuali)

Settori, ripartizioni e classi dimensionali	Entrate (v.a.)	Uscite (v.a.)	Saldi	
			Valori assoluti	Valori %
Totale	399.060	543.320	-144.250	-1,9
<i>Settori di attività</i>				
Industria	125.450	197.300	-71.860	-2,0
Industria in senso stretto	83.390	117.760	-34.370	-1,2
Costruzioni	42.060	79.540	-37.480	-4,7
Servizi	273.620	346.020	-72.400	-1,7
<i>Ripartizioni geografiche</i>				
Nord-Ovest	96.720	132.150	-35.430	-1,4
Nord-Est	104.740	135.170	-30.440	-1,6
Centro	76.500	108.390	-31.890	-2,0
Sud e Isole	121.110	167.610	-46.500	-2,6
<i>Classi dimensionali</i>				
1-9 dip.	189.720	282.080	-92.370	-3,4
10-49 dip.	95.130	128.040	-32.910	-1,5
50-249 dip.	43.190	53.620	-10.430	-0,8
250 dip. e oltre	71.030	79.580	-8.550	-0,5

* Lavoratori dipendenti (esclusi gli interinali).

Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Sistema Informativo Excelsior

A spingere verso il basso il saldo negativo fra entrate e uscite di lavoratori dipendenti previsto dalle imprese familiari nel 2014 contribuisce non poco il settore delle costruzioni (-4,7%; -37.500 in valori assoluti), che sconta la forte debolezza che



ancora affligge il mercato immobiliare, in presenza di una domanda interna tuttora debole sul fronte degli investimenti delle famiglie (intese in questo caso come consumatori).

In realtà, tale debolezza riguarda anche il fronte dei consumi finali, perché nel terziario i saldi maggiormente negativi si riscontrano nei comparti del commercio (-1,9%) e del turismo (-3,1%), al quale ultimo si ricollega il passivo piuttosto significativo registrato dai servizi culturali-sportivi (-2,3%). Stanti l'impatto della grande distribuzione organizzata, da un lato, e le tendenze delle scelte di vacanza (soprattutto degli italiani), dall'altro, diventa indispensabile: da una parte, avvicinare maggiormente i consumatori alla qualità dei prodotti del territorio e ai rapporti di fiducia che contraddistinguono spesso le forme di commercio di vicinato (fatto in gran parte da imprese familiari); dall'altra, trasferire maggiore innovazione, in chiave soprattutto di marketing, nelle piccole strutture a conduzione familiare legate al turismo per rendere più visibile la forte originalità dei servizi che spesso esse offrono (si pensi a tutti quelli collegati con la natura e l'ambiente tipici degli agriturismi o, più in generale, al modello del turismo sostenibile).

Ma esistono anche ambiti del terziario dove la tenuta occupazionale (evidenziata dal saldo tra entrate e uscite di dipendenti previsti per il 2014) è stata massima, con alcuni casi persino di crescita: si tratta dei servizi avanzati alle imprese (-0,4%) e dei servizi informatici e delle telecomunicazioni (+0,5%); il che potrebbe rappresentare, verosimilmente, anche il riflesso di un'impreditoria familiare innovativa che vuole stare al passo con i tempi, a salvaguardia della propria competitività.

L'attenzione che l'impresa di famiglia dedica alla propria forza lavoro è riscontrabile anche nel momento in cui si scopre che nella piccola impresa (10-49 dipendenti), cioè quella in cui si amplificano le difficoltà congiunturali, il saldo occupazionale previsto per il 2014 è inferiore alla media generale (-1,5 contro -1,9%) e, peraltro, piuttosto simile a quello registrato nella grande impresa (250-499 dipendenti; -1,1%). Sebbene, comunque, le micro imprese familiari (1-9 dipendenti) accusino un calo molto marcato (-3,4%), effetto di una situazione economica di fronte alla quale anche quell'attaccamento ai propri dipendenti tipico delle imprese di famiglia si trova a doversi piegare.

3.2 I LIVELLI DI ISTRUZIONE E LE PROFESSIONI RICHIESTE

I fabbisogni formativi

Le politiche attive per l'occupabilità sono necessariamente collegate a quelle formative, perché l'istruzione rappresenta le fondamenta sulle quali il giovane costruisce le sue *chances* per accedere al mondo del lavoro, prima, e per costruire la propria crescita professionale, poi.

D'altra parte, la definizione delle policy formative non può prescindere dalla conoscenza delle richieste che provengono dal sistema produttivo. In merito a ciò, le imprese familiari mostrano una forte attenzione nei confronti dei diplomati, ai quali è rivolta quasi la metà delle assunzioni previste per il 2014. In generale, tale evidenza appare il riflesso di un'offerta di lavoro largamente costituita da coloro che possiedono un'istruzione secondaria; pur tuttavia, ponendo a confronto la domanda di lavoro delle imprese familiari con quella delle imprese non familiari, per ciascuna classe dimensionale⁴, si scoprono interessanti sfaccettature.

Nella micro e piccola impresa, le aziende familiari, rispetto a quelle non familiari, mostrano più attenzioni ai qualificati professionali (18,9 contro 11% dei rispettivi totali assunzioni previste per il 2014), vuoi anche perché spesso nelle micro imprese di famiglia l'artigianato è molto diffuso (il 32,3% delle aziende di famiglia fino a 49 dipendenti è di tipo artigiano, meno del 3% nel caso delle corrispondenti non familiari), tale da richiedere con più intensità conoscenze specifiche di "mestiere" strettamente pratiche.

Assunzioni previste dalle imprese familiari e non familiari extra-agricole secondo il livello di istruzione, per classe dimensionale, anno 2014 (percentuali di colonna)

Titoli di studio	1-9 dip.		10-49 dip.		50-249 dip.		250 dip. e oltre		Totale	
	Fam.	Non fam.	Fam.	Non fam.	Fam.	Non fam.	Fam.	Non fam.	Fam.	Non fam.
<i>Totale assunzioni</i>										
Laurea	4,7	15,2	6,2	13,8	13,0	22,0	13,2	20,9	7,5	18,8
Diploma di scuola superiore	40,5	51,6	38,9	41,0	42,9	39,8	41,8	40,3	40,6	42,2
Qualifica professionale	18,9	11,0	20,3	16,5	12,1	13,6	4,1	10,8	15,9	12,6
Nessuna formazione specifica	35,8	22,1	34,6	28,7	31,9	24,6	40,9	28,0	36,0	26,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0						
<i>di cui under 30</i>										
Laurea	5,7	16,8	10,5	17,1	17,9	29,0	13,6	26,6	9,7	23,9
Diploma di scuola superiore	45,7	60,8	47,1	47,0	55,0	49,6	51,0	46,5	48,2	49,4
Qualifica professionale	20,4	9,7	17,1	14,6	10,7	9,1	2,6	4,7	14,2	7,6
Nessuna formazione specifica	28,2	12,7	25,3	21,2	16,4	12,3	32,8	22,2	28,0	19,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0						

Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Sistema Informativo Excelsior

Nella media e grande impresa, invece, le aziende familiari si distinguono da quelle non familiari per assumere con maggiore frequenza i diplomati (42,9 contro 39,8%

4 L'analisi per classe dimensionale è più che mai opportuna considerando che le medie generali possono essere influenzate non poco dal fatto che le imprese non familiari siano in larga parte società di capitali e mai ditte individuali e società di persone (per aspetti metodologici definitivi cfr. il paragrafo 1.1 del presente Rapporto).



per la media impresa; 41,8 contro 40,3% per la grande impresa). In questo fenomeno si potrebbe leggere un comportamento delle medio-grandi imprese di famiglia che vogliono puntare su soggetti dalla più elevata formazione tecnico-professionale, anche a scapito dei laureati. Ciò perché, molto verosimilmente, vedono in loro le giuste figure per svolgere tutti quei vari “mestieri” che esistono dentro l’azienda; gli stessi che, invece, tendono a spiccare molto meno all’interno delle aziende non familiari, dove c’è meno cura del “mestiere” e delle competenze innate di ciascun lavoratore, e magari più attenzione a fattori legati a economie di scala.

Si tratta di un fenomeno che, in verità, si verifica quando le imprese assumono gli under 30 (55 contro 49,6% per la media impresa; 51 contro 46,5% per la grande impresa), a conferma di come le aziende di famiglia, in questo caso quelle medio-grandi, vogliono investire su giovani tecnico-professionali. Il che non fa altro che rimandare alla necessità di potenziare i percorsi di istruzione secondaria e postsecondaria, favorendo soprattutto lo sviluppo degli istituti tecnici superiori perché in grado di coniugare tradizione e innovazione nella formazione di molti “mestieri”.

Ciò non toglie, comunque, che al crescere della dimensione aziendale le imprese familiari siano più propense ad assumere laureati, anche perché al contempo aumenta la complessità in tema di organizzazione, gestione e processi produttivi, tale da richiedere figure dalla più elevata formazione (ingegneri, specialisti nei rapporti con il mercato ecc.).

I fabbisogni professionali

Per la definizione delle politiche formative, risulta poi utile conoscere quali siano le professionalità richieste dal sistema produttivo, in modo da poter trasferire ai giovani le giuste e appropriate competenze per svolgere le professioni che saranno chiamati a ricoprire.

Da questo punto di vista, i fabbisogni professionali delle imprese familiari evidenziano importanti caratteristiche del capitalismo di famiglia, perché, a confronto con quelli delle imprese non familiari, si concentrano maggiormente: nelle professioni medium-skill, con particolare riferimento alle professioni qualificate del commercio e servizi (38,6 contro 29,2% dei rispettivi totali assunzioni previste per il 2014), effetto della forte presenza dell’imprenditoria familiare nei settori del commercio e turismo (cfr. capitolo 1); e nelle professioni low-skill, con specifico riguardo alle professioni artigiane e operaie specializzate (16 contro 7,8%), a conferma delle grandi tradizioni produttive delle imprese di famiglia, le quali sono attori di molte delle produzioni più eccellenti del nostro Paese, che proprio sui “saperi” artigiani del territorio fondano il loro vantaggio competitivo. Tradizioni produttive che, come noto, sono maggiormente proprie delle Pmi, e ciò trova conferma anche nel fatto che le divergenze strutturali della domanda di professioni artigiane e operaie specializzate a favore delle imprese

familiari si riscontrano proprio nelle classi dimensionali della micro, piccola e media impresa, e non in quella della grande impresa.

Assunzioni previste dalle imprese familiari e non familiari extra-agricole secondo il livello e il grande gruppo professionale, per classe dimensionale, anno 2014 (percentuali di colonna)

Livelli e grandi gruppi professionali	1-9 dip.		10-49 dip.		50-249 dip.		250 dip. e oltre		Totale	
	Fam.	Non fam.	Fam.	Non fam.	Fam.	Non fam.	Fam.	Non fam.	Fam.	Non fam.
Professioni high-skill	8,9	26,9	10,6	19,8	19,7	28,5	16,8	26,3	11,9	25,5
Profess. dirig., intell., scientif. e di elevata specializzazione	2,3	8,1	3,2	7,8	6,5	13,1	6,0	11,4	3,6	10,5
Professioni tecniche	6,6	18,8	7,4	12,0	13,2	15,4	10,9	14,9	8,3	15,0
Professioni medium-skill	51,2	41,2	52,0	46,0	35,2	35,8	50,9	46,0	49,6	43,3
Professioni esecutive nel lavoro di ufficio	10,8	23,9	11,6	13,4	10,9	12,3	10,9	11,7	11,0	14,1
Professioni qualificate del commercio e servizi	40,4	17,4	40,4	32,6	24,2	23,5	40,0	34,3	38,6	29,2
Professioni low-skill	39,8	31,9	37,4	34,2	45,2	35,7	32,2	27,7	38,5	31,2
Artigiani e operai specializzati	20,3	14,2	14,5	8,2	14,4	8,1	7,7	5,1	16,0	7,8
Conduttori di impianti e operai di macchinari	8,6	7,6	10,7	9,9	16,1	10,5	10,6	5,6	10,3	7,7
Professioni non qualificate	11,0	10,1	12,2	16,1	14,7	17,1	13,9	16,9	12,2	15,7
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0						

Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Sistema Informativo Excelsior

L'anima dei "saperi" e delle tradizioni di origine artigiana dell'impresa di famiglia emerge con forza se si entra nello specifico dei singoli gruppi professionali⁵ più richiesti nel 2014. Infatti, basti pensare che gli artigiani e operai specializzati nell'industria estrattivo-edilizia e quelli in metalmeccanica-elettronica sono il 4° e il 5° gruppo professionale più richiesto dalle imprese familiari, quando nel caso delle imprese non familiari si collocano, rispettivamente, al 12° e al 16° posto della graduatoria. Così come avviene per gli artigiani e operai specializzati nell'industria alimentare, del legno e della moda, che si collocano al 14° posto nella graduatoria delle imprese familiari e solo al 21° in quella delle imprese non familiari.

Infine, a conferma di un capitalismo, quello familiare, che non è solo nostalgia del passato ma cerca di coniugare tradizione e innovazione, merita sottolineare come il gruppo delle professioni tecniche in campo scientifico, ingegneristico e produttivo siano il 12° più richiesto, una posizione molto vicina a quella ricoperta nella classifica delle imprese non familiari (9° posto).

5 I gruppi professionali corrispondono al livello 2 digit della classificazione Istat delle professioni.

**Graduatoria dei primi quindici gruppi professionali più richiesti dalle imprese familiari extra-agricole, secondo le assunzioni previste, anno 2014 (valori assoluti)**

Gruppi professionali	Assunzioni imprese familiari (v.a.)	Posizione graduatoria ass. imprese familiari	Posizione graduatoria ass. imprese non familiari
Professioni qualificate nelle attività ricettive e della ristorazione	94.900	1	2
Professioni qualificate nelle attività commerciali	46.380	2	3
Professioni non qualificate nel commercio e nei servizi	36.310	3	1
Artigiani e operai specializzati in industria estrattiva e in edilizia	26.620	4	12
Artigiani e operai specializzati in metalmeccanica ed elettronica	19.740	5	16
Conduuttori di veicoli, di macchinari mobili e di sollevamento	18.500	6	7
Impiegati alle funzioni di segreteria e alle macchine da ufficio	18.100	7	4
Professioni tecniche in attività amministrative finanziarie e commerciali	17.050	8	5
Operai semiqualeficati macchinari lavorazione in serie e al montaggio	15.030	9	18
Impiegati addetti ai movimenti di denaro e all'assistenza clienti	12.100	10	8
Professioni qualificate nei servizi di sicurezza, di pulizia e alla persona	11.880	11	6
Professioni tecniche in campo scientifico, ingegneristico e produttivo	11.550	12	9
Impiegati alla gestione amministrativa, contabile e finanziaria	11.550	13	15
Artigiani e operai spec. ind. aliment., legno, tessile, pelle, spettacolo	11.530	14	21
Profess. non qualif. nella manifattura, estraz. minerali e costruzioni	10.870	15	22

Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Sistema Informativo Excelsior

L'anima più legata al turismo e commercio del nostro capitalismo di famiglia è riscontrabile invece osservando le prime tre posizioni dei gruppi professionali più domandati dalle imprese familiari: professioni qualificate nelle attività ricettive e della ristorazione; professioni qualificate nelle attività commerciali; professioni non qualificate nel commercio e servizi. In realtà, si tratta di un'anima dell'intera nostra economia, visto che anche nella corrispondente graduatoria delle imprese non familiari tali professioni compaiono sempre ai primi tre posti.

3.3 ESPERIENZA E COMPETENZE RICHIESTE

Quanto conta l'esperienza

Il punto di congiunzione tra formazione e professione spesso è rappresentato dal possesso dell'esperienza, perché quel requisito è frutto dell'applicazione delle proprie conoscenze *teoriche* sul lavoro *pratico*. Si tratta di un importante componente del bagaglio di ciascun aspirante lavoratore, visto che, nella media generale, un'esperienza specifica nella professione o nel settore è richiesta dalle imprese familiari per quasi 6 assunzioni previste per il 2014 su 10, senza particolari differenze con quanto accade nel caso delle imprese non familiari.

Pur tuttavia, entrando nel dettaglio delle varie classi dimensionali, si scopre che solo nella micro impresa (1-9 dipendenti) le aziende di famiglia richiedono con più frequenza l'esperienza ai candidati all'assunzione rispetto a quanto facciano le analoghe aziende non familiari (56,9 contro 55,9%); negli altri casi (dalla piccola alla grande impresa) il fenomeno è piuttosto simile, quando non più accentuato nel caso delle aziende non di famiglia.

Assunzioni previste dalle imprese familiari e non familiari extra-agricole secondo la richiesta di esperienza, per classe dimensionale, anno 2014 (percentuali di colonna)

Esperienza richiesta	1-9 dip.		10-49 dip.		50-249 dip.		250 dip. e oltre		Totale	
	Fam.	Non fam.	Fam.	Non fam.	Fam.	Non fam.	Fam.	Non fam.	Fam.	Non fam.
Esperienza specifica richiesta	56,9	55,9	63,2	63,7	56,7	57,3	50,4	53,3	57,2	56,6
<i>nella professione*</i>	35,1	36,3	38,0	38,8	36,7	39,5	33,3	34,4	35,7	36,7
<i>nel settore*</i>	64,9	63,7	62,0	61,2	63,3	60,5	66,7	65,6	64,3	63,3
Generica o non richiesta	43,1	44,1	36,8	36,3	43,3	42,7	49,6	46,7	42,8	43,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0						

* Assunzioni con richiesta di esperienza specifica = 100.

Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Sistema Informativo Excelsior

Molto probabilmente, le micro imprese familiari, anche per le loro forti competenze tecnico-lavorative insite nelle proprie produzioni – come visto, spesso di natura artigianale –, ritengono l'esperienza un fattore altamente rilevante per la riuscita del lavoro dei neoassunti. Una richiesta di esperienza che si dimostra maggiore persino rispetto alle stesse grandi imprese familiari (250 dipendenti oltre), le quali, molto verosimilmente, possono altresì contare su sviluppate attività formative interne all'azienda, tali da poter riservare meno importanza al possesso dell'esperienza da parte del candidato.

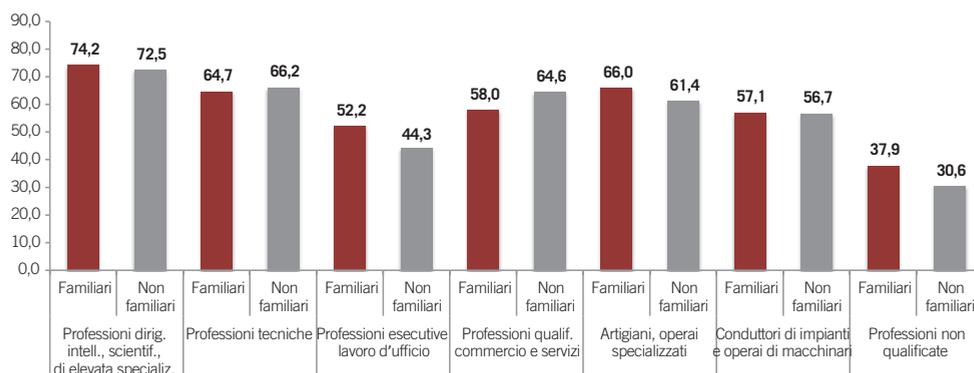
Sebbene la richiesta di esperienza (specifica nella professione o nel settore) tenda a decrescere al diminuire del livello professionale, merita sottolineare come nel caso delle professioni low-skill le imprese familiari riservino molta più attenzione a tale requisito rispetto a quanto non facciano le imprese non familiari. Un fenomeno particolarmente evidente, nel dettaglio, per le professioni artigiane e operaie specializzate (oltre a quelle non qualificate), confermando, ancora una volta, la strategicità che le aziende di famiglia attribuiscono a tali figure, attendendosi da esse il massimo dell'apporto in termini di "saperi" e creatività.

Non a caso, tra i primi 4 gruppi professionali (tra quelli con almeno 10.000 assunzioni previste per il 2014) per i quali le imprese familiari richiedono maggiore esperienza ne rientrano ben 2 di tale natura: gli artigiani e operai specializzati in industria estrattiva/edilizia (esperienza richiesta al 75,8% dei neoassunti) e gli artigiani e operai specializzati in metalmeccanica-elettronica (63,4%). Ma ci sono anche



casi di gruppi professionali high-skill per l'assunzione dei quali le imprese familiari ritengono l'esperienza un requisito piuttosto determinante: si tratta delle professioni tecniche in attività amministrative, finanziarie e commerciali (67%). Infine, tra le prime quattro posizioni rientrano i conduttori di veicoli e macchinari (68,6%).

Assunzioni previste dalle imprese familiari e non familiari extra-agricole con la richiesta di esperienza specifica nella professione o nel settore, per grande gruppo professionale, anno 2014 (incidenze percentuali sul totale delle assunzioni dei rispettivi grandi gruppi professionali)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Sistema Informativo Excelsior

Tutte queste evidenze pongono all'attenzione la necessità di sviluppare modalità tali da consentire ai giovani di fare esperienza, a qualsiasi livello di istruzione, beneficiando di un periodo di vita lavorativa in azienda, in modo da accrescere il proprio bagaglio esperienziale ma anche di scoprire i valori della cultura dell'economia familiare.

L'importanza delle competenze trasversali

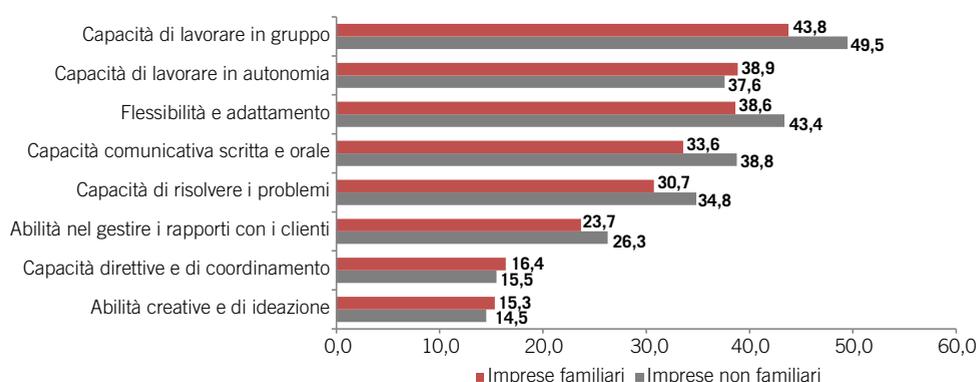
La possibilità di fare esperienza in azienda consente anche di acquisire tutta una serie di competenze trasversali, in parte collegate alle attitudini personali, che difficilmente si riescono a sviluppare sui banchi di scuola. Chiaramente, di fronte a un'economia dalla crescente complessità, fondata sempre più su produttività, tecnologie, comunicazione, marketing ecc., possedere competenze quali la capacità di problem solving, di comunicare, di ideazione, di flessibilità e adattamento ecc. rappresenta un valore aggiunto di grande rilevanza per tutti coloro che vogliono accedere al mondo del lavoro, perché oggi nascono nuove occupazioni e anche quelle esistenti prevedono modalità di svolgimento diverse rispetto al passato⁶.

6 I più importanti istituti internazionali, come l'Ocse, stanno dedicando sempre più attenzione al

Alla ricerca di una forza lavoro preparata, soprattutto dal punto di vista tecnico-professionale, le imprese familiari attribuiscono molta importanza agli skill trasversali. Si tratta, ad esempio, della capacità di lavorare in gruppo, ritenuta “molto importante” dalle aziende di famiglia per quasi la metà delle assunzioni previste per il 2014, riflesso dello spirito di squadra e dell’affiatamento che si vivono dentro un’impresa familiare, dove i dipendenti, come più volte ricordato nel capitolo 1, vedono pienamente nel proprio lavoro la *mission* dell’azienda. Così come, nel contempo, si tratta della capacità di lavorare in autonomia, ritenuta “molto importante” oltretutto più frequentemente rispetto alle imprese non familiari (38,9 contro 37,6%), verosimilmente spiegabile considerando che spesso dentro le imprese di famiglia vivono molti “mestieri” svolti autonomamente dai vari dipendenti; oltre al fatto che, trattandosi in larga parte di aziende di piccola dimensione, il dipendente deve saper lavorare autonomamente.

Molto richiesta dalle imprese familiari è anche la capacità di flessibilità e adattamento, e ciò non stupisce se si pensa che dentro tali aziende il lavoratore deve possedere una certa ecletticità nel saper svolgere più mansioni, visto anche che spesso si tratta di aziende di piccole dimensioni dove non esiste una vera e propria divisione del lavoro; semmai, può esistere una divisione di “mestieri”, che non esclude comunque il fatto di dover essere flessibili, poiché nelle piccole realtà è necessario avere una conoscenza a 360 gradi dell’ambiente di lavoro.

Competenze che le imprese familiari e non familiari extra-agricole ritengono molto importanti per le assunzioni previste, anno 2014 (incidenza percentuale delle assunzioni per le quali ciascuna competenza è ritenuta molto importante sul totale delle assunzioni)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Sistema Informativo Excelsior

tema delle competenze per favorire l’occupazione (cfr. Oecd, *OECD Skills Outlook 2013. First Results from the Survey of Adult Skills*, Paris 2013).



Infine, merita attenzione la maggiore richiesta da parte delle imprese familiari dell'abilità creativa e di ideazione (15,3 contro 14,5% nel caso di quelle non familiari). Il che non stupisce se si pensa alla forte diffusione del capitalismo familiare all'interno del made in Italy, ad esempio, dove si vincono le sfide della competitività sul design – che è frutto chiaramente della creatività –, sull'originalità nel modo di produrre e concepire un bene, così come nel saperlo veicolare nei mercati nazionali e internazionali. Oppure se si pensa all'intensa diffusione delle imprese di famiglia nei settori del commercio e turismo, dove la capacità di inventarsi nuovi e originali servizi è sempre più determinante per vincere la concorrenza e attrarre turisti.

Quindi, è anche su queste competenze che tutti coloro che sono alla ricerca di impiego si giocano le loro *chances* di accesso al mercato del lavoro, perché la figura del lavoratore che le imprese cercano è quella di un soggetto dalle elevate competenze tecniche, ma anche dotato di tante altre "qualità" di varia natura che possano garantire maggiore produttività e diversità di utilizzo.

3.4 DIMENSIONE E MOTIVAZIONI DEL MISMATCH TRA DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO

Le difficoltà di reperimento e le motivazioni

Le opportunità occupazionali create dall'economia familiare possono rischiare di non trovare riscontro nella realtà per motivi legati al disallineamento tra domanda e offerta di lavoro. In pratica, si tratta di quell'area grigia costituita dalle assunzioni per le quali le imprese hanno dichiarato difficoltà di reperimento. Un fenomeno che riguarda 10 assunzioni su 100 di quelle previste dalle imprese familiari per il 2014, corrispondenti in valori assoluti a circa 40.000 unità.

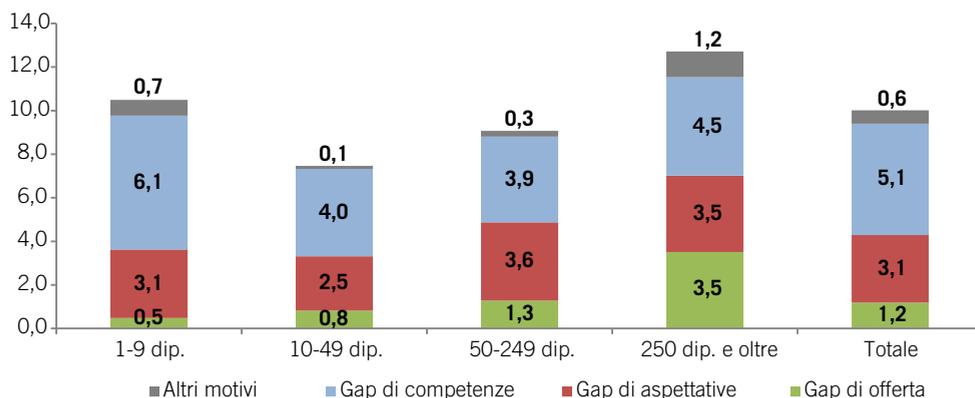
Oggi più che mai, stante la debolezza della domanda di lavoro in presenza di una crescente offerta, il contrasto a tale fenomeno appare una priorità delle politiche per il lavoro, perché significa non disperdere le opportunità occupazionali offerte dal sistema produttivo, evitando che la disoccupazione aumenti ulteriormente con tutte le negative ricadute sul piano produttivo⁷.

Ma quali sono i motivi alla base del mismatch tra domanda e offerta di lavoro nell'economia familiare? La motivazione principale risiede nel gap di competenze – espresso dalla formazione non adeguata, dalla carenza della necessaria esperienza o dalla mancanza delle caratteristiche personali adatte allo svolgimento della professio-

7 Si tenga presente che in base alla legge di Okun, per ogni punto di aumento della disoccupazione il Pil diminuisce del 2% (cfr. A.M. Okun, ed., *Potential GNP: Its Measurement and Significance*, Proceedings of the Business and Economic Statistics Section of the American Statistical Association, Alexandria, Va 1962, pp. 98-104).

ne –, con il 5% delle assunzioni difficili da reperire per tale motivazione. Un gap che si accentua nel caso delle micro imprese per effetto, verosimilmente, della richiesta ai neoassunti del possesso di competenze tecniche elevate (si pensi all'artigianato artistico, ad esempio) date le minori opportunità di effettuare formazione post entry in azienda in grado di colmare le lacune iniziali.

Assunzioni di difficile reperimento previste dalle imprese familiari extra-agricole secondo la motivazione, per classe dimensionale, anno 2014 (incidenze percentuali sul totale delle assunzioni)



Nota: *Gap di offerta* = mancanza di strutture formative della specifica/nuova professione; figura molto richiesta e quindi scarsa sul mercato del lavoro. *Gap di aspettative* = i candidati hanno aspettative superiori rispetto a ciò che viene loro offerto; poche persone sono interessate a esercitare la professione. *Gap di competenze* = formazione non adeguata; mancanza della necessaria esperienza; mancanza delle caratteristiche personali adatte allo svolgimento della professione. Tali definizioni valgono anche per i grafici e le tabelle che seguono in questo paragrafo.

Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Sistema Informativo Excelsior

La seconda motivazione per importanza è costituita dal gap di aspettative – quando i candidati hanno aspettative superiori rispetto a ciò che viene loro offerto o sono poche le persone interessate a esercitare la professione –, che coinvolge circa il 3% delle assunzioni programmate per quest’anno dalle imprese familiari. In questo caso, il fenomeno interessa maggiormente le medie e grandi imprese, dove molto probabilmente i candidati tendono ad alzare l’asticella delle “richieste” trattandosi di ambienti di ampie dimensioni e dalle maggiori possibilità economiche.

Meno rilevante, infine, è la motivazione legata al gap di offerta – quando la figura è molto richiesta e ce n’è scarsità sul mercato o quando mancano le strutture che formino la specifica/nuova professione –, visto che riguarda solo l’1% delle assunzioni. Una motivazione che si amplifica, però, per la grande impresa, presumibilmente perché è quella che più di altre ricerca figure spesso molto qualificate e dalla formazione scientifica (ad esempio, ingegneri), che tendono a scarseggiare sul mercato.

A tale proposito, basti pensare che il secondo gruppo professionale più difficile da reperire nel 2014 per le imprese familiari è costituito dalle professioni tecniche



in campo scientifico, ingegneristico e produttivo (il 19% delle relative assunzioni è difficile da trovare; circa 2.200 in valori assoluti); il che conferma che parte della mancanza di figure di elevato profilo all'interno dell'impresa familiare è ascrivibile anche a ragioni di mismatch tra domanda e offerta di lavoro legate alla carenza di offerta sul mercato, evidenziando la necessità di potenziare l'orientamento dei giovani verso ambiti di studio scientifici.

Mismatch e motivazioni: imprese familiari e non familiari a confronto

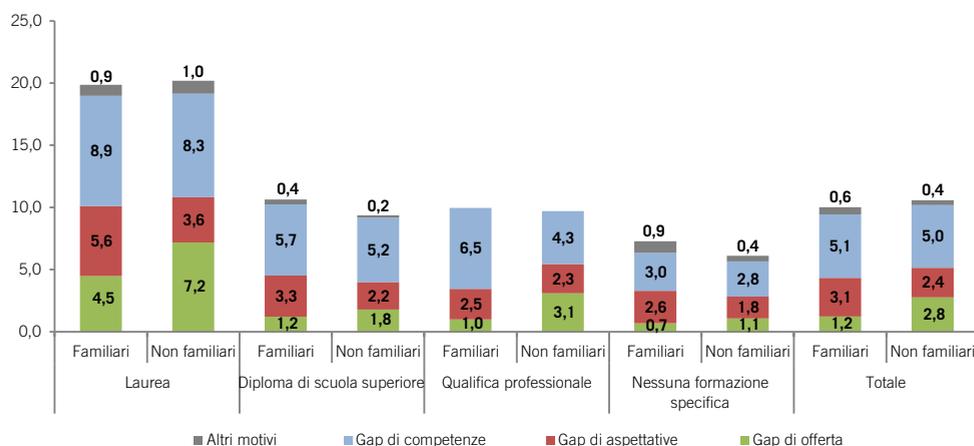
A partire da difficoltà di reperimento molto simili tra imprese familiari e non familiari (ordinatamente 10 e 10,6%), entrando più in dettaglio nelle motivazioni sottostanti tale fenomeno si riescono a cogliere particolari differenze che forniscono importanti spunti a supporto della migliore definizione delle politiche attive del lavoro in tema di formazione e orientamento.

È nel gap di aspettative che si coglie la più ampia differenza delle difficoltà di reperimento incontrate dalle imprese familiari, tra le quali è maggiormente presente, rispetto a quelle non familiari (il 3,1% delle assunzioni previste per il 2014 dalle imprese di famiglia è difficile da reperire per tale motivo; 2,4% nel caso delle imprese non di famiglia). Un fenomeno che sembra portare alla luce il rapporto dei giovani e meno giovani con l'impresa di famiglia, nel senso che spesso l'idea prevalente che essi hanno di questa forma di economia è quella di un ambito poco attraente, ad esempio perché magari la gestione familiare offre scarse prospettive di carriera.

Non a caso, le difficoltà di reperimento per gap di aspettative tra le due tipologie di imprese si riscontrano quando si tratta di assumere laureati (5,6 contro 3,6%), i quali, sulla scorta del più alto livello di istruzione posseduto, tendono ad avere elevate aspettative e quindi richieste, che magari nelle imprese familiari, spesso più piccole di dimensione, non riescono a trovare riscontro. Del resto, non stupisce osservare che la stessa più ampia divergenza dell'intensità del gap di aspettative, come motivazione alla base delle difficoltà di reperimento, tra imprese familiari e non familiari sia riscontrabile nel caso delle professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione (4,9 contro 2,9%), che mostrano peraltro maggiori opportunità di inserimento ai laureati.

Senza contare, comunque, che il gap di aspettative è una motivazione piuttosto rilevante del mismatch che si registra per le professioni artigiane e operaie specializzate (4% nella domanda di lavoro delle imprese familiari, superiore oltretutto al 3,2% delle imprese non familiari), espressione di un atteggiamento comune di distanza da alcune figure che, sebbene non abbiano una valenza "sociale" elevata, incorporano un ricco bacino di "saperi".

Assunzioni di difficile reperimento previste dalle imprese familiari e non familiari extra-agricole secondo la motivazione, per titolo di studio, anno 2014 (incidenze percentuali sul totale delle assunzioni)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Sistema Informativo Excelsior

Tali evidenze confermano la necessità di una serie di interventi. Il primo riguarda l'orientamento, ossia la necessità di sensibilizzare tutti coloro che studiano o sono alla ricerca di un lavoro circa le potenzialità occupazionali che risiedono nel mondo dell'impresa familiare, un ambiente in cui è possibile imparare "mestieri" di grandi tradizioni e know-how e farsi portavoce di tanti valori sociali e identitari che rendono il lavoro anche un momento di coesione. Un'opera di sensibilizzazione che andrebbe arricchita oltretutto portando alla luce tutti i casi di imprese familiari dove c'è la cura dei talenti, magari giovani, sui quali gli imprenditori di famiglia investono.

Il secondo intervento, ricollegandosi a quanto analizzato nel capitolo 1 del presente Rapporto, riguarda lo sviluppo di una maggiore cultura manageriale dentro l'impresa familiare, anche attraverso l'allargamento della governance ad altri soggetti al di fuori dei membri della famiglia, per dar vita a un'organizzazione gestionale più strutturata, tale da richiedere soggetti dalla maggiore istruzione che vanno a ricoprire figure professionali di alto livello. In altre parole, si tratta di un intervento che accresce competitività⁸ e attira talenti all'interno dell'azienda⁹.

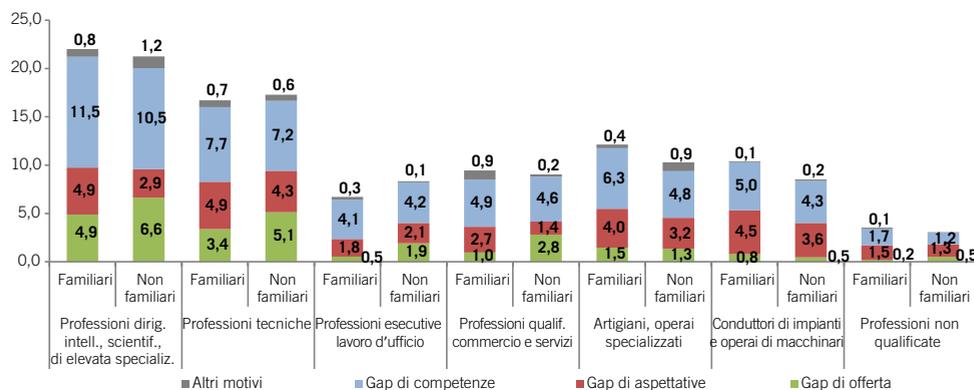
Oltre a questi, sono necessari anche altri interventi per ridurre la distanza che separa l'offerta dalla domanda di lavoro. Si tratta di interventi nel campo della for-

8 Per una descrizione degli aspetti positivi legati allo sviluppo manageriale delle imprese familiari cfr. il capitolo 1 del presente Rapporto.

9 Per maggiori dettagli su questo tipo di policy cfr. European Commission, *Final Report of the Expert Group. Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, November 2009, pp. 17 ss.

mazione, perché – come già visto – il gap di competenze è la prima motivazione della difficoltà di reperimento da parte delle imprese. Un fenomeno che non solo, in generale, aumenta al crescere del livello di istruzione della figura ricercata ma, nello specifico caso delle professioni artigiane e operarie specializzate, si rivela molto più intenso per le imprese familiari rispetto a quelle non familiari. Certo è che gli standard qualitativi delle numerose eccellenze produttive (spesso di natura artigiana) delle imprese di famiglia impongono una certa esigenza di competenze quando si tratta di assumere tali figure. Del resto, questa evidenza sembra riflettersi sul piano dei titoli di studio, visto che le imprese familiari, rispetto alle altre, incontrano molte più difficoltà di reperimento per gap di competenze quando si tratta di assumere chi possiede una qualifica professionale.

Assunzioni di difficile reperimento previste dalle imprese familiari e non familiari extra-agricole secondo la motivazione, per grande gruppo professionale, anno 2014 (incidenze percentuali sul totale delle assunzioni)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Sistema Informativo Excelsior

Tutto ciò non fa che confermare la rilevanza di tutte le azioni tese a potenziare l'istruzione professionale e secondaria, puntando sull'acquisizione non solo delle competenze tecniche, ma anche della necessaria esperienza, avvicinando i giovani al mondo del lavoro sin dai primi percorsi di studio, in modo da far loro scoprire e apprezzare le tante virtù che si celano dietro a molte professioni di stampo artigiano, e anche perché molte di queste sono caratterizzate da una significativa richiesta che si associa a un'elevata difficoltà di reperimento da parte delle imprese. Basti pensare che fra i primi tre gruppi professionali più difficili da reperire nel 2014 per le imprese familiari rientrano gli artigiani e operai specializzati in metalmeccanica ed elettronica (il 19,7% delle assunzioni previste per il 2014 è difficile da reperire; quasi 4.000 in valori assoluti) e gli artigiani e operai specializzati nell'industria alimentare, del legno e del sistema moda (15,7%; 1.800 "introvabili").



Focus 3. La domanda di lavoro giovanile da parte delle imprese familiari

Alle radici del futuro del capitalismo familiare risiedono non solo la voglia di “fare impresa” di tanti giovani (come visto nel focus sulle imprese giovanili di famiglia), ma anche la volontà da parte delle aziende familiari di investire sulle giovani “leve” come lavoratori dipendenti, per tramandare quel modo di produrre che coniuga competenze, competitività, fiducia e coesione sociale.

Secondo le elaborazioni di Unioncamere sui dati del Sistema Informativo Excel-sior, le imprese familiari dell’industria e dei servizi con almeno un dipendente, corrispondenti a poco più di 1.300.000 unità¹, prevedono nel 2014 di assumere 113.390 giovani con meno di 30 anni di età², ovvero il 28,4% del totale delle assunzioni da loro programmate per quest’anno. Come anticipato nel capitolo 3, da questo punto di vista le imprese familiari spiccano per una più forte voglia di puntare sui giovani, visto che la corrispondente quota di assunzioni under 30 riferita alle imprese non familiari è inferiore di qualche punto percentuale (26,3%). E anche considerando le assunzioni potenzialmente giovanili, riconducibili a quelle relative all’indifferenza per l’età espressa dalle imprese, la quota complessiva di assunzioni esplicite e potenziali di giovani nella domanda di lavoro da parte delle imprese familiari arriva al 79,1% del totale (315.600 sulle circa 400.000 complessive), contro il 78,7% del caso delle imprese non familiari (154.500 su 196.400).

Focalizzandosi sulle assunzioni previste nel 2014 per le quali le imprese familiari fanno esplicitamente riferimento a giovani under 30, è soprattutto il terziario a offrire maggiori spazi occupazionali per i giovani, e in particolare nel commercio, specificamente in quello al dettaglio (dove i giovani rappresentano più di due quinti del totale degli assunti previsti), ma con incidenze molto alte anche in quello all’ingrosso e nel settore della riparazione di autoveicoli e motocicli, dove le doti di disponibilità e flessibilità tipiche dei neoassunti giovani sono particolarmente apprezzate.

Molto alte sono anche le percentuali di assunzioni previste di giovani nel terziario avanzato, in ogni suo comparto, dai media-comunicazione ai servizi informatici e delle telecomunicazioni, passando per i servizi avanzati alle imprese (35-41% la quota di assunzioni under 30), così come nell’ambito dei servizi culturali e del tempo libero (35,7%), evidentemente perché i giovani stessi rappresentano un bacino di competenze e creatività particolarmente importante per tali tipologie di attività. Il settore turistico (alloggio, ristorazione e servizi turistici), pur non evidenziando un’incidenza

1 Cfr. il capitolo 1 per la definizione e l’analisi del numero delle imprese familiari.

2 Il presente focus si basa esclusivamente sulle assunzioni previste per il 2014 di dipendenti (esclusi gli interinali).



di assunzioni under 30 particolarmente elevata (26,8 contro il 28,4% medio nazionale), appare quello dalla più intensa capacità di assorbimento occupazionale giovanile, visto che concentra poco meno di un terzo (32.000 in valori assoluti) del totale assunzioni di under 30 previste dall'intero sistema delle imprese familiari italiane nel 2014.

Assunzioni previste dalle imprese familiari extra-agricole, per classe di età, anno 2014 (valori assoluti* e percentuali)

Settori di attività	Totale assunzioni (v.a.)	di cui (% di riga)		
		Under 30	30 anni e oltre	Età indifferente
Industria	125.450	23,1	27,0	49,8
<i>Industria in senso stretto</i>	<i>83.390</i>	<i>28,0</i>	<i>26,3</i>	<i>45,7</i>
Alimentare	18.700	16,6	23,0	60,4
Tessile, abbigliamento, pelli e calzature	11.720	21,9	32,7	45,4
Legno e mobilio	4.080	33,8	24,8	41,4
Metallurgia	12.950	29,6	28,0	42,4
Meccanica e mezzi di trasporto	13.740	36,2	27,4	36,4
Elettronica e strumentazione di precisione	5.110	34,2	28,1	37,6
Altre industrie in senso stretto	17.090	33,7	23,0	43,3
Costruzioni	42.060	13,5	28,6	58,0
Servizi	273.620	30,8	18,1	51,1
Commercio e riparaz. di autoveic. e motocicli	6.080	33,1	22,5	44,4
Commercio all'ingrosso	13.680	32,6	22,5	45,0
Commercio al dettaglio	46.470	44,8	15,1	40,1
Alloggio e ristorazione e servizi turistici	121.020	26,8	15,0	58,2
Trasporto, logistica e magazzinaggio	15.330	30,2	24,9	44,9
Informatica e telecomunicazioni	7.980	36,4	24,1	39,6
Servizi avanzati di supporto alle imprese	8.950	35,1	22,7	42,3
Servizi operativi alle imprese e alle persone	23.900	15,9	21,9	62,2
Servizi sanitari e socioassistenza privati	6.070	24,6	26,9	48,5
Servizi culturali, sportivi e alle persone	16.440	35,7	21,4	42,9
Altri servizi	7.710	36,3	23,1	40,6
Totale economia	399.060	28,4	20,9	50,7

* I valori assoluti sono arrotondati alle decime. A causa di questi arrotondamenti, i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori. Tale precisazione vale anche per tutti i valori assoluti riportati nelle tabelle e nei grafici che seguono in questo focus.

Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Sistema Informativo Excelsior

I due binomi “giovani-tecnologia” e “giovani-creatività” si confermano anche nel manifatturiero, visto che i settori a più alta propensione ad assumere under 30 sono sia quelli di natura medium high-tech – quali meccanica e mezzi di trasporto e industrie elettriche, elettroniche, prodotti ottici o medicali, dove si compete più sull'in-



novazione radicale che su quella incrementale e dove, quindi, si cercano giovani con competenze fresche e capacità di ideazione per sostenere tale sforzo – sia quelli a minor livello tecnologico, dove però la creatività (ad esempio, nel design del prodotto) è fondamentale, pensando all'industria editoriale (carta, cartotecnica e stampa) e a quella del legno-arredo.

Per quanto evidenziato sopra, ovvero per il fatto che ad assumere giovani sono soprattutto le imprese familiari rientranti nei settori a più alto tasso di innovazione, è chiaro che le incidenze più rilevanti di assunzioni previste di under 30 si registrano nelle società di maggiori dimensioni (ad esempio, in quelle con più di 500 dipendenti i giovani rappresentano più del 46% dei nuovi ingressi di personale; 33% nelle imprese con 250-499 dipendenti)³. Vi è anche da dire che le imprese più grandi sono quelle che hanno, in genere, le maggiori capacità di investire sulla formazione e il training interno, al fine di correggere i gap (competenze tecniche/trasversali, esperienza ecc.) che spesso penalizzano i giovani in uscita dal loro percorso formativo. Le imprese più piccole sono dunque costrette ad assumere in misura maggiore personale già con esperienza.

Tuttavia, in termini assoluti, è da tenere ben presente che le piccole imprese fino a 49 dipendenti assorbiranno quasi i due terzi (quasi 73.000 unità) di tutte le assunzioni under 30 previste per il 2014 dal complesso delle imprese familiari. Un'evidenza che, nonostante tutto, dimostra la vitalità, il coraggio e l'importanza strategica che il sistema della piccola impresa familiare mostra nella nostra economia.

A livello territoriale, è il Centro-Nord la ripartizione dove le imprese familiari tendono maggiormente ad assumere under 30, con il picco nel Nord-Ovest, in termini sia di incidenza (i giovani costituiscono un terzo del totale delle assunzioni ivi previste) sia di valore assoluto (quasi 33.000). Nel dettaglio, solo in Lombardia e in Piemonte le quote di assunzioni under 30 riescono a superare il 34% del totale delle entrate regionali, senza considerare il fatto che nell'insieme di queste due regioni si concentra circa un quarto di tutte le assunzioni under 30 previste per il 2014 dalle imprese familiari in Italia.

Non stupisce che, sempre nel Nord, spiccano le regioni del Veneto e del Friuli-Venezia Giulia per propensione ad assumere giovani (31-32%), considerato che sono terre dove si sono costruiti nel tempo modelli di produzione incentrati su creatività e design. Nel Centro, la regione dove le imprese familiari guardano con più favore ai giovani è il Lazio (32,9%), contando anche sulla presenza della Capitale quale centro di forte aggregazione di servizi avanzati e tecnologici.

³ A fronte di tali incidenze, nelle micro imprese (1-9 dipendenti) si registrano quote di assunzioni di under 30 pari al 28,5%, nelle piccole imprese (10-49 dipendenti) pari al 19,8% e nelle medie imprese (50-249 dipendenti) pari al 22,7%.

**Assunzioni previste dalle imprese familiari extra-agricole, per regione e ripartizione geografica, anno 2014 (valori assoluti e percentuali)**

Regioni e ripartizioni	Totale assunzioni (v.a.)	di cui (% di riga)		
		Under 30	30 anni e oltre	Età indifferente
Piemonte e Valle d'Aosta	25.990	34,3	20,1	45,6
Lombardia	58.800	34,3	24,1	41,6
Trentino-Alto Adige	21.370	17,0	13,6	69,4
Veneto	38.130	31,3	20,5	48,1
Friuli-Venezia Giulia	7.650	31,8	21,3	46,9
Liguria	11.940	30,9	16,0	53,1
Emilia-Romagna	37.590	23,8	21,9	54,3
Toscana	27.130	29,6	21,6	48,8
Umbria	4.510	30,7	19,8	49,5
Marche	11.910	28,0	22,8	49,2
Lazio	32.950	32,9	17,9	49,2
Abruzzo e Molise	12.500	23,6	22,8	53,6
Campania	36.380	21,8	22,2	56,0
Puglia e Basilicata	27.230	26,2	23,8	50,0
Calabria	8.930	30,5	19,7	49,8
Sicilia	23.530	26,7	22,5	50,8
Sardegna	12.550	24,5	14,1	61,4
Nord-Ovest	96.720	33,9	22,0	44,1
Nord-Est	104.740	25,7	19,7	54,6
Centro	76.500	30,8	20,1	49,1
Sud e Isole	121.110	24,9	21,7	53,5
Italia	399.060	28,4	20,9	50,7

Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Sistema Informativo Excelsior

Nel Mezzogiorno, a eccezione della Calabria – che presenta un'incidenza di assunzioni di under 30 nel proprio tessuto d'impresa familiare superiore alla media nazionale –, in tutte le regioni gli spazi occupazionali esplicitamente riservati dalle imprese familiari ai giovani sono più contenuti. Ciò sembrerebbe essere anche il riflesso di un ritardo dell'economia meridionale nel puntare sulla forza lavoro giovanile, tale da sollevare importanti temi che vanno dalla competitività delle imprese (solitamente quelle più competitive assumono maggiormente i giovani)⁴ alla formazione.

4 Ad esempio, le imprese innovatrici o quelle esportatrici dimostrano una maggiore propensione ad assumere under 30 rispetto alle altre (cfr. Unioncamere, Ministero del Lavoro, *La domanda di professioni e di formazione delle imprese italiane. Sistema Informativo Excelsior 2013*, Roma 2013, pp. 143 ss.).



In termini qualitativi, le assunzioni delle imprese familiari di under 30, se comparsate con quelle di 30enni e oltre di età, sono caratterizzate da una maggiore incidenza di diplomati, come risultato anche del fatto che i giovani sono maggiormente diretti a svolgere professioni qualificate del commercio e servizi, per le quali sono richieste in modo particolare doti di flessibilità, capacità di stare al passo con i tempi ecc. Non particolarmente elevata è l'attenzione ai laureati quando le imprese familiari decidono di assumere un giovane, vuoi anche perché le assunzioni under 30 si concentrano in misura minore nelle professioni dirigenziali, intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione rispetto a quelle di 30enni e oltre di età. Pur tuttavia, in generale, ai giovani le imprese chiedono maggiore formazione, considerando che la quota di assunzioni di coloro che sono senza formazione specifica fra le entrate di under 30 è inferiore di diversi punti percentuali a quella che si registra nel caso di entrate di 30enni e oltre di età.

Anche per ragioni di carattere strettamente anagrafico, ai giovani il possesso di esperienza specifica (nel settore o nella professione) è molto meno richiesto rispetto ai più maturi, anche se merita evidenziare che per quasi la metà delle assunzioni previste per il 2014 le imprese familiari pongono tale requisito come vincolo quando si trovano ad assumere un giovane al di sotto dei 30 anni.

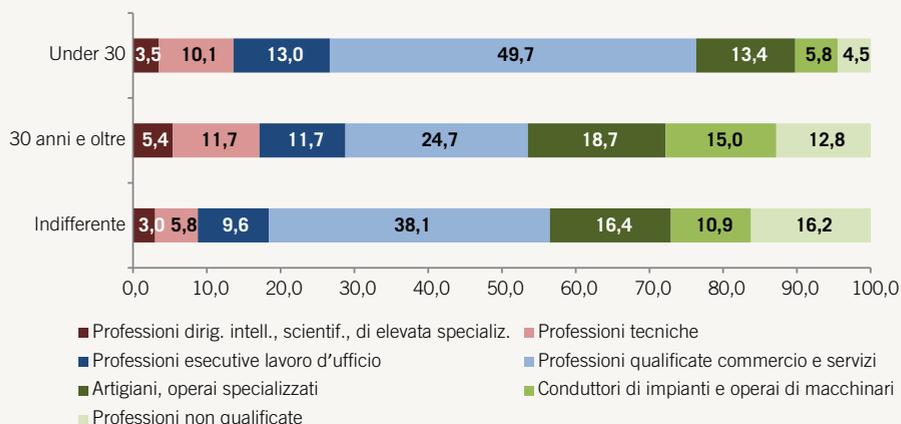
Principali caratteristiche delle assunzioni previste dalle imprese familiari, per classe di età, anno 2014 (incidenze percentuali sui rispettivi totali delle assunzioni di ciascuna classe di età)

Caratteristiche	Under 30	30 anni e oltre	Età indifferente
Totale assunzioni	100,0	100,0	100,0
Laurea	9,7	10,5	5,0
Diploma di scuola superiore	48,2	41,0	36,2
Qualifica professionale	14,2	13,9	17,6
Nessuna formazione specifica	28,0	34,5	41,2
Esperienza specifica richiesta	44,1	70,6	59,1
<i>nella professione (esper. specif. = 100)</i>	31,0	39,9	35,7
<i>nel settore (esper. specif. = 100)</i>	69,0	60,1	64,3
Esperienza generica e senza esperienza	55,9	29,4	40,9
Difficoltà di reperimento	13,2	12,8	7,1
<i>gap di offerta</i>	1,7	1,6	0,7
<i>gap di aspettative</i>	4,8	4,0	1,8
<i>gap di competenze</i>	5,8	6,9	4,0
<i>altri motivi</i>	0,9	0,3	0,6
Nessuna difficoltà	86,8	87,2	92,9

Nota: *Gap di offerta* = mancanza di strutture formative della specifica/nuova professione; figura molto richiesta e quindi scarsa sul mercato del lavoro. *Gap di aspettative* = i candidati hanno aspettative superiori rispetto a ciò che viene loro offerto; poche persone sono interessate a esercitare la professione. *Gap di competenze* = formazione non adeguata; mancanza della necessaria esperienza; mancanza delle caratteristiche personali adatte allo svolgimento della professione.

Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Sistema Informativo Excelsior

Assunzioni previste dalle imprese familiari, per classe di età e grande gruppo professionale, anno 2014 (composizioni percentuali)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Sistema Informativo Excelsior

In tema di mismatch tra domanda e offerta di lavoro, sebbene non vi siano particolari differenze nella difficoltà di reperimento da parte delle imprese familiari fra giovani e meno giovani, si sottolinea comunque come tali difficoltà nel caso delle assunzioni di under 30 siano motivate in misura minore da gap di competenze e, viceversa, in misura maggiore da gap di aspettative. Se da un lato si può leggere positivamente la minore presenza del gap di competenze perché sta a significare un sistema formativo che si avvicina a quello produttivo, dall'altro, invece, è da leggere negativamente il più accentuato gap di aspettative, che solleva alcuni problemi legati all'approccio dei giovani al lavoro in un contesto imprenditoriale a carattere familiare.

CAPITOLO 4

COMPETITIVITÀ E RADICAMENTO TERRITORIALE DELLE IMPRESE FAMILIARI INDUSTRIALI

PREMESSA

Come illustrato nei capitoli precedenti, le imprese familiari costituiscono senza alcun dubbio il modello d'impresa più diffuso nel nostro Paese e certamente il più rappresentativo del modo di concepire e agire l'impresa. Tale semplice constatazione invita a leggerne le evoluzioni e gli sviluppi con particolare attenzione, così da coglierne in anticipo segnali e sintomi e, auspicabilmente, articolare per tempo eventuali policy a sostegno.

È in questa linea che si pone il presente capitolo, nel quale verrà approfondito il modo in cui questa peculiare tipologia d'impresa sta affrontando la crisi; su quale tavolo si sta giocando la partita della sua competitività; quale tipo di relazione è in atto tra l'impresa familiare e il territorio di appartenenza.

È indubbio che le imprese familiari si trovino oggi al crocevia di forze contrastanti: da un lato, la crisi le mette sotto pressione, causandone la fibrillazione; dall'altro, per restare competitive e sopravvivere, esse devono ampliare lo sguardo e confrontarsi con mercati più o meno distanti geograficamente e culturalmente ma che, avendo reagito più prontamente o non essendo stati toccati in pieno dalla crisi, oggi appaiono ben più attrattivi e promettenti rispetto al mercato domestico.

Tra queste pressioni *push* e *pull*, come si stanno muovendo le imprese familiari? Quali strategie adottano in questa non facile congiuntura? Come difendono o accrescono la loro competitività e distintività? E quale ruolo sta giocando il territorio? Piattaforma viva che alimenta l'impresa garantendole radici robuste e valore aggiunto per un vantaggio competitivo nel globale o, più tristemente, zavorra il cui peso fa da freno a processi di ristrutturazione delle catene del valore?

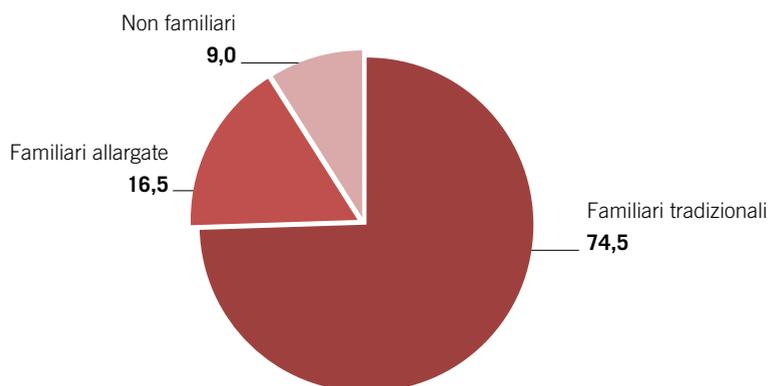
Nel prosieguo della trattazione si proverà a mettere a fuoco alcune delle dinamiche in atto, proponendo una lettura lungo tre coordinate – congiuntura, competitività e relazioni contestuali – delle tendenze che stanno oggi attraversando le piccole e medie imprese familiari (intese come quelle aventi tra i 20 e i 499 dipendenti) del settore manifatturiero, andando a far luce – attraverso i risultati di un'indagine cam-

pionaria realizzata dal Centro Studi Unioncamere¹ – sui loro comportamenti in questo snodo tra limiti e opportunità, possibilità di recessione o di rilancio, oppure, come nella maggior parte dei casi, di mantenimento quasi resistenziale della posizione.

4.1 LE PERFORMANCE ECONOMICHE DELLE PMI FAMILIARI DEL MANIFATTURIERO

Questo paragrafo ha lo scopo di presentare il profilo delle aziende che hanno preso parte all'indagine rispetto alle caratteristiche di base, effettuando un primo confronto tra imprese familiari tradizionali, imprese familiari allargate e imprese non familiari, secondo la definizione riportata nel capitolo 1 del presente Rapporto. Nello specifico, 3 aziende manifatturiere su 4 risultano essere aziende familiari tradizionali e quasi una su 5 ricade ancora nel gruppo delle familiari, ma "allargate": complessivamente, quindi, 9 aziende su 10 sono di natura familiare, a riprova dell'importanza dell'intreccio tra impresa e nucleo domestico nel tessuto produttivo italiano.

Tipologia di aziende rispetto alla dimensione familiare (distribuzione percentuale sul totale)



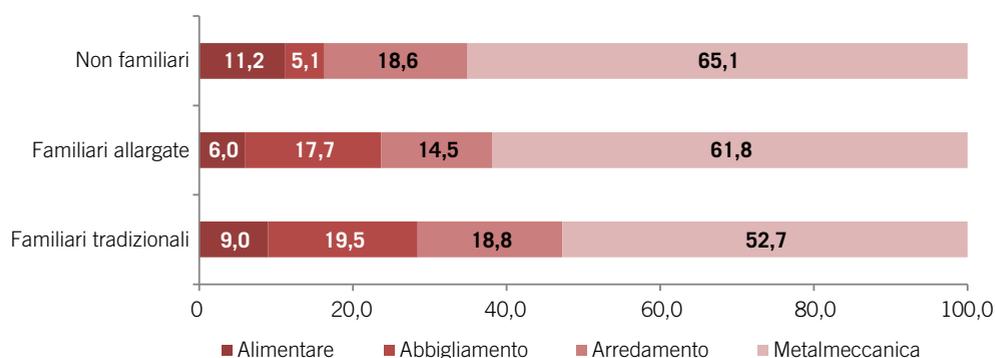
Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere sulle Pmi manifatturiere (20-499 addetti)

1 L'indagine è rivolta a un campione significativo dell'universo delle 22.000 imprese manifatturiere attive appartenenti ai settori delle tre A del made in Italy (alimentare, abbigliamento, arredamento) e della meccanica che abbiano un numero di addetti compreso tra le 20 e le 499 unità. La fonte è costituita dal Registro delle imprese integrato con addetti medi Asia (Archivio statistico delle imprese attive) aggiornati al 2011. Il campione riguarda sia le imprese familiari (individuate in base alla stessa metodologia illustrata nel capitolo 1 del presente lavoro), sia (per effettuare un'analisi di tipo controfattuale) quelle che non appartengono a tale modello. L'indagine è stata realizzata nel mese di gennaio 2014 adottando la metodologia Cati (*Computer-Assisted Telephone Interview*). Il campione è complessivamente composto da 1.500 unità, ed è stato disegnato parametrando la numerosità in modo da avere una significatività marginale per settore, dimensione e ripartizione geografica pari al 90%, con un errore massimo del 2% per il totale.

Non si osservano grandi differenze nella distribuzione territoriale delle aziende: al Nord troviamo un nucleo più consistente di aziende non familiari rispetto al Centro-Sud (10% *vs* 7%), ma è invece il Sud a caratterizzarsi per una maggiore presenza di aziende familiari tradizionali (81% *vs* 73% nel resto del Paese). Le aziende familiari, tradizionali e allargate, mostrano inoltre di essere collocate più spesso delle non familiari nei distretti industriali² (31% *vs* 15%).

Differenze ancora più marcate emergono rispetto al settore economico di appartenenza delle imprese: le aziende non familiari sono molto più spesso concentrate nel settore meccanico rispetto alle familiari tradizionali (65% *vs* 53%), mentre quelle non familiari operano in misura molto ridotta nell'abbigliamento (5%), che è ambito di elezione delle imprese familiari, tradizionali e allargate (19%).

Presenza dei settori economici nelle diverse tipologie di azienda (distribuzione percentuale sul totale)



Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere sulle Pmi manifatturiere (20-499 addetti)

Coerentemente con ciò, è possibile evidenziare che le aziende familiari risultano essere di dimensioni più piccole delle non familiari: sia le tradizionali sia le allargate superano infatti i 50 dipendenti in meno di un caso su 3, contro un caso su 2 per le non familiari.

I risultati di indagine consentono inoltre di valutare se la natura familiare delle aziende sia o meno associata all'andamento del fatturato e degli occupati rilevati nel 2013 rispetto al 2012, indicando quindi una diversa capacità di risposta delle aziende familiari rispetto alla congiuntura economica. A tale riguardo, si osservano tuttavia

² Si fa riferimento in questo caso ai 100 distretti industriali oggetto delle analisi quali-quantitative contenute nel Rapporto annuale dell'Osservatorio nazionale distretti italiani, un lavoro di ricerca sull'evoluzione dell'organizzazione produttiva e delle strategie commerciali delle aree distrettuali italiane promosso da Unioncamere in collaborazione con la Federazione distretti, di recente confluita nell'Associazione intercamerale Unionfiliera.



differenze di entità modesta nell'andamento di fatturato e occupati sulla base della dimensione familiare dell'impresa, pur con qualche eccezione. In particolare, sono le aziende familiari allargate a mostrare un andamento più spesso stabile rispetto al numero di occupati, mentre le non familiari sono più di frequente in crescita su questo aspetto, che sembra, però, in buona parte imputabile alle differenze nello stesso profilo delle aziende non familiari indicato in precedenza.

Andamento economico di fatturato e occupazione tra il 2012 e il 2013 per tipologia di azienda (distribuzione percentuale sul totale, per ciascuna tipologia)

Tipologie di azienda	Forte aumento	Sensibile aumento	Stazionario	Sensibile diminuzione	Forte diminuzione	Totale
<i>Fatturato</i>						
Tradizionale	5	27	29	28	10	100
Allargata	3	35	26	29	8	100
Non familiare	6	28	24	34	7	100
Totale	5	29	28	29	10	100
<i>Occupazione</i>						
Tradizionale	1	16	57	21	4	100
Allargata	1	18	64	16	2	100
Non familiare	1	23	47	25	4	100
Totale	1	17	57	21	4	100

Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere sulle Pmi manifatturiere (20-499 addetti)

Appare utile usare i due indicatori della tabella precedente per tipologizzare i modi in cui le imprese hanno reagito economicamente nel 2013 rispetto al 2012, considerando congiuntamente gli andamenti di fatturato e occupazione. Si è pertanto provveduto a ridurre la complessità della tabella precedente riportandola al seguente schema classificatorio più contenuto.

Schema classificatorio delle imprese in base all'andamento di due indicatori congiunturali

		Occupazione		
		Diminuzione	Stabile	Crescita
Fatturato	Diminuzione	<i>In crisi</i>	<i>Resistenti</i>	<i>Dinamiche</i>
	Stabile	<i>Prudenti</i>	<i>Stabili</i>	<i>Dinamiche</i>
	Crescita	<i>Prudenti</i>	<i>Prudenti</i>	<i>Vincenti</i>

Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere sulle Pmi manifatturiere (20-499 addetti)

Le imprese sono così classificate in sei cluster, sulla base del loro andamento congiunturale nel 2013 rispetto all'anno precedente:

- *aziende in crisi* (15%), quelle che hanno visto diminuire sia il fatturato sia gli occupati;

- *aziende resistenti* (21%), quelle che hanno mantenuto l'occupazione a dispetto di un fatturato decrescente;
- *aziende prudenti* (27%), quelle in cui a un fatturato stabile o in crescita non è corrisposto un andamento occupazionale con lo stesso segno;
- *aziende stabili* (19%), quelle senza mutamenti rilevanti in fatturato e occupati;
- *aziende dinamiche* (6%), quelle in cui si è accresciuta la base di dipendenti nonostante il fatturato stabile o in diminuzione;
- *aziende vincenti* (12%), quelle che hanno visto, nell'anno considerato, un andamento positivo su entrambi gli indicatori di performance.

Anche in questo caso è interessante valutare se la natura familiare o meno delle imprese sia associata alla loro performance nel corso del 2013, secondo la tipologia appena presentata. Rileviamo così che le imprese non familiari risultano più spesso nella categoria delle vincenti, mostrando però anche una concentrazione più elevata nel polo opposto, quello delle aziende in crisi, dove sono invece meno presenti le familiari allargate. Al contempo, le non familiari sono meno spesso presenti tra le aziende stabili. Pare di poter affermare, quindi, che le aziende non familiari mostrano comportamenti più polarizzati di quelle familiari. Osserviamo, poi, che le imprese familiari tradizionali vedono una concentrazione maggiore anche nella categoria della prudenza: ove anche il fatturato sia stabile o cresca, si preferisce mantenere l'attuale dimensione occupazionale o addirittura ridurla, probabilmente in attesa di capire se davvero la crisi sia un fenomeno alle nostre spalle oppure ancora in corso.

Andamento economico tra il 2012 e il 2013 per tipologia di azienda (distribuzione percentuale sul totale, per ciascuna tipologia)

Cluster di aziende	Tradizionale	Allargata	Non familiare	Totale
In crisi	16	8	19	15
Resistenti	20	27	20	21
Prudenti	27	30	22	27
Stabili	21	17	15	19
Dinamiche	6	6	7	6
Vincenti	11	12	18	12
Totale	100	100	100	100

Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere sulle Pmi manifatturiere (20-499 addetti)

Anche in questo caso osserviamo – in un'analisi multivariata – che la maggior vivacità delle imprese non familiari (più spesso vincenti ma anche dinamiche, nella tabella) sembra essere soprattutto riflesso del loro profilo di mercato, così come illustrato dalle variabili descritte in precedenza.

In sintesi, quindi, la dimensione familiare risulta essere cruciale per 9 Pmi manifatturiere italiane su 10, con modeste differenze a livello territoriale. Al contempo, sembrano esserci però anche caratterizzazioni nette delle imprese non familiari: più spesso



nel settore metalmeccanico e di dimensioni medio-grandi. Da questa caratterizzazione consegue un loro profilo congiunturale basato maggiormente sulla prudenza e la stabilità, e in misura più contenuta sulla crescita congiunta di fatturato e occupazione.

Entrando maggiormente nei dettagli della performance, è possibile evidenziare alcuni aspetti di rilievo. Anzitutto, il quadro congiunturale delle imprese familiari mostra un generale calo in termini di produzione e fatturato nel 2013. Poco più di un terzo delle imprese vede infatti generalmente decrescere sia la propria produzione sia il proprio fatturato rispetto all'anno precedente, mentre cresce in poco meno di un terzo dei casi.

In tale andamento decrescente non emergono differenze sostanziali (di almeno il 5%) tra le imprese familiari tradizionali, familiari allargate e non familiari.

Per quanto riguarda il volume della produzione relativa al prodotto principale aziendale, risultano di entità molto simile le quote di imprese che hanno registrato una diminuzione (25%) o un aumento (26%) dei volumi in percentuali comprese fra il 3 e il 15%. Tale equilibrio non si riscontra però nei casi di variazioni di entità maggiore: le imprese che hanno aumentato la produzione oltre la soglia del 15% rispetto all'anno precedente sono infatti meno della metà (4%) rispetto a quelle che hanno sperimentato una forte diminuzione dei volumi prodotti (11%), con un saldo conseguentemente di segno negativo. Infine, l'andamento è risultato stazionario (con variazioni comprese nei 2 punti percentuali) nel 34% delle imprese.

La lettura dei dati sull'andamento del fatturato rispetto al 2012 restituisce un panorama sostanzialmente simile seppur leggermente più critico. Nello specifico, solo il 5% delle imprese ha registrato un aumento del giro di affari superiore al 15% rispetto all'anno precedente, a fronte di un 27% che ha registrato aumenti di entità inferiore. Il 10% delle imprese ha registrato perdite superiori al 15% del fatturato dell'anno precedente e il 28% perdite comprese fra il 3 e il 15%. Il 29% delle imprese ha mantenuto un fatturato simile a quello del 2012.

4.2 DAI RISULTATI DELLE VENDITE ALLA COMPETITIVITÀ: LA STRADA DELL'INTERNAZIONALIZZAZIONE

Come i dati chiaramente attestano, una delle strategie maggiormente adottate in risposta alle pressioni esercitate dalla congiuntura e alla debolezza del mercato interno è stata la scelta di puntare sull'internazionalizzazione: una buona maggioranza delle imprese familiari tradizionali, pari al 69%, ha esportato nel corso del 2013. Se però si osservano più da vicino i dati raccolti, emerge come la quota di imprese familiari allargate operanti all'estero sia mediamente più consistente (75%), mentre quelle non familiari si collocano in una posizione intermedia, avendo esportato nel 73% dei casi.

Verso quali mercati ci si dirige alla ricerca di nuove opportunità? I principali sbocchi sono concentrati nell'Unione Europea (area Ue-27 e paesi Efta), verso la quale esporta circa il 65% delle imprese esportatrici (poco più del 30% sul totale del

campione, considerando imprese familiari e non familiari). Il secondo mercato per ordine di importanza è quello degli Stati Uniti, presidiato da un quarto delle imprese esportatrici, seguito dalla Russia e dai paesi arabi, che hanno attratto circa il 6% degli esportatori. Verso le altre aree geografiche l'export appare meno convinto e vede coinvolto un numero inferiore di imprese.

Le imprese non familiari hanno esportato mediamente meno verso l'Europa e più verso il resto del mondo rispetto alle imprese familiari tradizionali e allargate.

Osservando nello specifico l'area europea, i paesi in cui si esporta maggiormente sono soprattutto Germania (41%) e Francia (27%). Per quanto riguarda gli altri paesi europei, si registra una diffusione abbastanza uniforme.

Andamento delle esportazioni tra il 2012 e il 2013, per tipologia di azienda (distribuzione percentuale sul totale, per ciascuna tipologia)

Andamento esportazioni	Familiare tradizionale	Familiare allargata	Non familiare	Totale
Forte aumento (oltre il 15%)	7	9	6	7
Sensibile aumento (dal 3% al 15%)	33	35	38	34
Stazionario (+/-2%)	42	41	33	41
Sensibile diminuzione (dal 3% al 15%)	14	14	20	15
Forte diminuzione (oltre il 15%)	4	0	3	3
Totale	100	100	100	100

Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere sulle Pmi manifatturiere (20-499 addetti)

L'andamento delle esportazioni del 2013 rispetto al 2012 è stato positivo per buona parte delle imprese familiari: il 40% di quelle tradizionali ha registrato un aumento, a fronte del 18% che ha subito una diminuzione. In particolare, il 7% delle imprese ha registrato un aumento delle esportazioni superiore al 15% rispetto al 2012, cui si aggiunge un 33% che segnala un aumento di entità inferiore. Il 14% dei casi ha poi registrato una diminuzione compresa fra il 3% e il 15%, mentre il 4% una diminuzione di oltre il 15% dei volumi di vendita all'estero rispetto all'anno precedente.

Gli andamenti delle vendite all'estero delle imprese non familiari mostrano una maggiore variabilità rispetto a quanto rilevato per le familiari allargate e tradizionali: per circa il 30% delle imprese non familiari le esportazioni sono infatti rimaste stabili, a fronte del 40% circa delle familiari tradizionali e allargate. A loro volta, le imprese familiari allargate hanno esportato leggermente di più di quelle tradizionali, presentando un valore quasi identico alle non familiari (45%).

Il principale motivo che spiega l'aumento delle esportazioni è rappresentato, per quasi il 30% delle imprese intervistate, dalla crescita della domanda del prodotto made in Italy. Circa un quarto delle imprese ha poi indicato la superiore qualità dei servizi o prodotti offerti rispetto alla concorrenza e l'apprezzamento all'estero del marchio dell'impresa. In circa il 7% dei casi sono state indicate la fidelizzazione del cliente all'impresa e la competitività sul prezzo rispetto alla concorrenza. Con



riguardo alle imprese familiari, quelle non familiari fanno un maggiore affidamento sul marchio e sulla fidelizzazione, laddove le familiari si affidano soprattutto al soddisfacimento della domanda di prodotti made in Italy.

All'opposto, tra le motivazioni alla base della diminuzione delle esportazioni riveste un ruolo importante il calo della domanda del prodotto, identificato quale causa principale da oltre il 60% delle imprese che hanno diminuito le proprie esportazioni rispetto al 2012. Una percentuale minore, intorno al 6%, lamenta invece la maggiore competitività dei prezzi dei concorrenti e le difficoltà finanziarie generate dall'andamento dell'euro (elemento segnalato soprattutto dalle imprese di maggiori dimensioni).

Se esportare costituisce una valvola di sfogo cruciale in reazione alla "bassa pressione" del mercato interno, come si è articolato il percorso di internazionalizzazione e in che modo le imprese familiari hanno difeso o rafforzato la loro competitività?

Esportare non è azione semplice e immediata, come i dati raccolti confermano. Sul totale delle imprese familiari esportatrici considerate, ben oltre l'80% ha riscontrato difficoltà. Si tratta di problematiche eterogenee, tra le quali emergono i vincoli burocratici o legislativi imposti dall'Italia per l'export – risposta che totalizza intorno al 7% dei casi. Nel 4% dei casi delle imprese esportatrici vengono poi segnalate la limitata capacità finanziaria e/o patrimoniale, così come l'imposizione di dazi e restrizioni normative da parte del paese estero.

Andando ad analizzare le strategie di internazionalizzazione, è possibile evidenziare come l'82% delle imprese familiari abbia esportato direttamente all'estero. Tra quelle che hanno esportato con metodi diversi, un 6% si è avvalso di una propria rete commerciale, mentre un altro 7% ha esportato indirettamente tramite un altro soggetto italiano. Ancora, il 5% si è mosso tramite un importatore straniero. Le imprese rimanenti si sono servite, in ordine di importanza, di uffici di rappresentanza, di consorzi all'export e del commercio elettronico. L'88% di queste imprese esportatrici non si è avvalso di alcun supporto reale o finanziario offerto da soggetti pubblici o privati. Del restante 12%, la maggioranza si è appoggiata a una banca (5%); solo il 2% ha usufruito del supporto delle Camere di commercio in Italia, mentre il restante 1% si è servito di società private o di liberi professionisti. Quasi irrilevante è la quota di aziende familiari che si sono avvalse del supporto pubblico, rappresentato in primo luogo dai servizi offerti dall'Ice.

Per quanto riguarda i concorrenti più temibili, il 61% delle imprese oggetto d'analisi conferma che il suo principale concorrente è italiano. Il 19% delle imprese identifica il principale concorrente in un'impresa europea (Ue-27 e paesi Efta) e l'11% lo individua in un'impresa cinese o di Hong Kong. Tali valori risultano consolidati dalle risposte successive, date in ordine di importanza, e permettono di identificare in queste aree i bacini di concorrenza più agguerrita per le imprese familiari italiane. Nello specifico, tra quelle che hanno identificato l'Europa come area di provenienza del principale concorrente, più del 60% si riferisce a imprese tedesche, mentre circa il 13% a imprese francesi.

L'utilizzo dell'e-commerce offre un dato interessante: il 63% delle imprese utilizza internet per aumentare le proprie possibilità di fare affari. Le attività di e-commerce



hanno però, nella maggioranza dei casi (93%), un impatto sul fatturato aziendale inferiore al 10% dello stesso. Per il 6% delle imprese hanno un impatto fino al 25% e solo per l'1% hanno un impatto sul fatturato superiore al 50%. Sul totale del campione, tale percentuale è davvero esigua, arrivando appena a un punto decimale.

Il commercio appare, dunque, ancora sostanzialmente relazionale e i margini per uno sfruttamento delle potenzialità del commercio on line restano molto ampi. Si tratta, a ben vedere, di un dato che vale la pena scomporre: nel caso delle imprese familiari allargate, invece, ben il 27% genera, con l'e-commerce, tra il 10 e il 50% del suo fatturato. Il maggiore utilizzo di internet da parte delle familiari allargate si riscontra anche nel fatto che vendono all'estero tramite l'e-commerce nel 60% dei casi, più del 20% in più delle familiari e delle non familiari. Una conferma della bontà del dato è fornita dal fatto che le familiari allargate nel 2013 abbiano investito più delle altre familiari in attrezzature informatiche: la spesa per software e servizi informatici risulta infatti superiore di circa 7 punti.

L'opportunità maggiormente sfruttata è rappresentata, per il 96% delle imprese, da un sito internet aziendale aggiornato, seguita, nel 43% dei casi, da almeno una pagina attiva dell'azienda su un social network. Le possibilità offerte da campagne di marketing on line e da attività di e-commerce sono invece sfruttate, rispettivamente, dal 29 e dal 16% delle imprese attive su internet. Eppure, tra queste ultime la maggioranza (58%) impiega l'attività di e-commerce sul solo territorio nazionale, il 42% la utilizza invece per vendere i propri prodotti anche all'estero. La modalità di e-commerce più sfruttata è la vendita on line gestita direttamente dal sito aziendale per la vendita ad altre imprese (52%) o ai consumatori finali (41%). Il commercio elettronico attraverso altri portali per la vendita ad altre imprese o ai consumatori finali risulta essere utilizzato molto meno, rispettivamente in circa il 10 e il 12% dei casi.

Fra il 37% di imprese che non utilizza internet, il 64% afferma che i prodotti o servizi dell'azienda non sono adatti alla vendita o alla promozione on line, il 24% non ha preso in considerazione questa possibilità, l'8% afferma la necessità di una struttura e di risorse dedicate (implicando quindi la non disponibilità delle stesse) e il 4% lamenta la problematicità della gestione dei pagamenti, delle spedizioni e delle attività on line in generale.

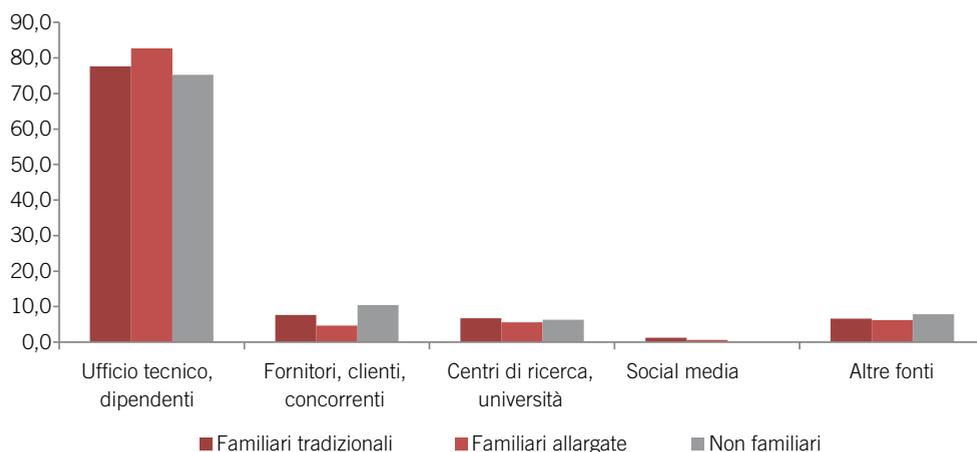
4.3 LA MIGLIOR DIFESA È L'ATTACCO: INVESTIMENTI E CREDITO

La sapienza popolare suggerisce che la migliore difesa sia costituita dall'attacco. Come abbiamo visto, le imprese familiari si sono rivolte in modo significativo ai mercati esteri per recuperare la scarsa dinamicità del mercato interno. Tuttavia, il processo di internazionalizzazione necessita di una strategia altrettanto valida a livello di investimenti: per posizionarsi e competere sul mercato globale occorre infatti vantare elementi distintivi, come la qualità e l'innovatività di prodotti e processi. Ciò

richiede di investire nella filiera produttiva, opzione che dipende in primo luogo dall'accessibilità di risorse di natura economica, suscettibili di essere direzionate nel miglioramento continuo delle attività produttive e dei suoi output.

Il processo di innovazione è dunque cruciale. In questo senso, come si sono mosse le imprese familiari? Quali sono state le strategie di investimento e quali i livelli di accessibilità al credito da cui le prime spesso fortemente dipendono? L'indagine Unioncamere ha mirato a investigare anche l'andamento di investimenti e accesso al credito, evidenziando come, nel 2013, le imprese familiari del campione abbiano investito principalmente in apparecchiature informatiche (55%) e altri servizi informatici (48%), in macchinari (48%) e, a breve distanza, in ricerca e sviluppo (39%). Quest'ultimo investimento è significativo della comprensione del valore aggiunto offerto dall'innovazione ed è confermato dalle previsioni per il 2014, che indicano un calo generale degli investimenti in tutti i settori a eccezione proprio della ricerca e sviluppo – oltre che delle reti commerciali dirette e dei terreni e fabbricati, nei quali circa il 2% delle imprese prevede di aumentare i propri investimenti.

Principali canali di sviluppo dell'innovazione per tipologia d'impresa (distribuzione percentuale sul totale, per ciascuna tipologia)



Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere sulle Pmi manifatturiere (20-499 addetti)

Quello dell'innovazione è un fenomeno complesso, che gode di molteplici apporti. Dalle rilevazioni si evince però che esso sia a oggi un processo ancora sostanzialmente interno: ben il 77% delle imprese afferma che il principale canale attraverso il quale sviluppa innovazione (indipendentemente dalla tipologia o dalla finalità) è costituito dall'ufficio tecnico, dall'area ricerca e sviluppo e dai dipendenti della linea di produzione. I fornitori, clienti e concorrenti, sebbene siano stati indicati come prima opzione dall'8% delle imprese, sono invece poi stati citati da un discreto numero



di imprese come seconda fonte di innovazione: in totale risultano quindi essere stati identificati come fonte di innovazione dal 14% delle imprese. Un dato che conferma l'apporto delle relazioni al capitale innovativo e che verifica l'esistenza del modello che la letteratura di riferimento chiama di "innovazione semiaperta". Le università, i centri di ricerca e i consulenti scientifici sono stati identificati come fonti primarie di innovazione dal 7% delle imprese, ma la percentuale totale delle imprese che li identifica come generica fonte di innovazione sale all'11%. Inferiore al 2% è, infine, la percentuale di imprese che si serve dei social network per innovare.

Gli investimenti del 2013 sono stati fatti, nella stragrande maggioranza dei casi (83%), senza aver beneficiato di agevolazioni fiscali.

A livello di previsioni, il 50% delle imprese ritiene che nel 2014 l'ammontare complessivo delle spese per investimenti risulterà uguale a quello del 2013. Solamente il 14% pensa che sarà inferiore e il 36% prevede un aumento. Il 52% delle imprese prevede di autofinanziare con i propri mezzi tali spese, mentre il 36% pensa di ricorrere a prestiti bancari e il 12% ipotizza di utilizzare maggiormente finanziamenti comunitari, nazionali o regionali. Pochissime imprese (0,55%) prevedono di appoggiarsi principalmente ad altre imprese o a investitori entrati nel capitale sociale.

Più di metà delle imprese familiari (esattamente il 60%) non prevede di chiedere risorse a credito nei prossimi 6 mesi. Per il 40% di imprese che intendono farlo, la motivazione più diffusa è legata alla volontà di fare nuovi investimenti (46%), seguita, per oltre il 30% dei casi, dalla necessità di gestire attività correnti (pagare stipendi, fornitori ecc.) e, nel 13%, per far fronte a investimenti già avviati – il dato sale al 28% se si considera anche la seconda scelta. Il 9% delle imprese che chiederanno risorse a credito lo farà, poi, per far fronte a ritardi di pagamenti da parte dei clienti. Complessivamente, circa il 15% delle imprese intervistate afferma che chiederà risorse a credito nei prossimi 6 mesi per gestire le sue attività correnti. Tra queste, la maggioranza (63%) non pensa di ottenere dalle banche condizioni di credito più onerose rispetto al 2013. Vale la pena di sottolineare che delle imprese non familiari rientranti nel campione, solo il 24% ipotizza di chiedere un prestito alle banche nello stesso arco di tempo – sebbene, nella schiacciante maggioranza dei casi, non si aspettino dalle banche condizioni più onerose rispetto al passato –, prestito che sarà utilizzato per realizzare nuovi investimenti in oltre il 50% dei casi. Più in generale, le non familiari prevedono, per il 2014, di realizzare investimenti facendo affidamento sull'autofinanziamento in più casi (67%) rispetto alle familiari e alle allargate (52%).

4.4 LOCALIZZAZIONE, DELOCALIZZAZIONE, MULTILocalizzazione

Pur a fronte delle necessità di credito esposte, nel triennio 2012-2014 il 93% delle imprese familiari ha mantenuto e conta di mantenere il numero di stabilimenti/sedi



di produzione o sedi commerciali e logistiche in Italia. Del 6,7% rimanente, saranno più quelle che aumenteranno (4%) rispetto a quelle che diminuiranno (3%) le sedi.

Andamento nel triennio 2012-2014 del numero di stabilimenti/sedi produttive o commerciali in Italia, per tipologia d'impresa (distribuzione percentuale sul totale, per ciascuna tipologia)

Andamento stabilimenti/sedi	Familiare tradizionale	Familiare allargata	Non familiare	Totale
Aumenterà, saranno di numero superiore al passato	4	4	5	4
Rimarrà stabile	93	92	90	93
Diminuirà, saranno di numero inferiore al passato	3	3	6	3
Totale	100	100	100	100

Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere sulle Pmi manifatturiere (20-499 addetti)

Nello stesso periodo, il 9% delle imprese in esame ha realizzato o prevede di realizzare investimenti in paesi esteri. In particolare, il 7% ha investito o pensa di investire attraverso imprese di cui detiene proprietà o controllo, mentre il rimanente 2% ha investito, o pensa di farlo, acquisendo partecipazioni significative in altre società. In particolare, nel 50% dei casi, si tratta di imprese senza precedenti rapporti diretti, nel 35% di clienti e nel 15% di fornitori.

Tali investimenti, nel triennio 2012-2014, sono stati in circa il 50% dei casi di tipo produttivo (stabilimenti), in poco meno del 40% dei casi di tipo commerciale (distribuzione) e nel 7% per la creazione di uffici di rappresentanza. Se ci si chiede verso quali paesi siano stati rivolti tali investimenti, i primi 15 paesi dell'Unione Europea e i paesi Efta risultano al 1° posto (25% dei casi), seguiti da Cina e Hong Kong (10%) e dagli Stati Uniti (11%). A breve distanza si collocano i paesi di più recente ingresso nell'Unione Europea (11%), i paesi arabi, principali luoghi di investimento per poco meno del 10% delle imprese, e il Sudest asiatico (6%). Le percentuali minori sono registrate dall'Europa centro-orientale (2%) e dal Giappone (1%). Tali investimenti sono stati effettuati principalmente per servire meglio il mercato locale (51%) e per ridurre i costi di manodopera e logistici (25%). Occorre, però, menzionare che la geografia degli investimenti cambia se si scompone il dato a seconda della proprietà dell'impresa: per le non familiari, la Russia è il luogo di investimenti privilegiato, ed esse investono più delle altre anche in Brasile e Sud America.

Tra le imprese familiari che hanno investito all'estero e che intendono aumentarvi la propria presenza diretta, il 14% lo fa per sviluppare accordi su nuove tecnologie con imprese locali: un dato, questo, che conferma l'attenzione già segnalata per l'innovazione e la ricerca. Le imprese che aumentano l'esposizione all'estero per vantaggi economici di vario genere rappresentano invece il 9%, mentre quelle che lo fanno per via della maggiore qualità della filiera produttiva estera arrivano al 7% circa.

All'opposto, va comunque evidenziato che per il 23% delle imprese familiari la presenza diretta all'estero rimane stabile e solo per il 3% diminuisce: ma tale dimi-



nuzione, nella maggior parte dei casi (75%), non è legata alla volontà di riportare in Italia le attività precedentemente svolte all'estero. Anche in questo caso, la proprietà dell'impresa è una variabile rilevante: le imprese non familiari fanno investimenti all'estero per servire meglio i mercati locali in percentuale superiore a quelle familiari e, nello stesso tempo, nessuna non familiare ha investito di recente all'estero per ridurre i costi di manodopera. Al contempo, occorre precisare che, rispetto al passato, la presenza all'estero aumenta più per le familiari (74%) e le allargate (77%) che per le non familiari (65%), quasi a indicare una traiettoria che soltanto più di recente le prime due tipologie aziendali hanno iniziato a seguire con maggiore intensità, forse anche sulla spinta della crisi e della necessità, per alcune, di conseguire maggiore competitività sui costi.

Il 64% delle imprese familiari del campione pensa, nel complesso degli stabilimenti all'estero, che l'occupazione sarà comunque stazionaria rispetto al 2013. Il 28% delle imprese pensa che aumenterà in misura compresa fra il 3 e il 10%, mentre il 9% delle imprese ipotizza che aumenterà in misura superiore al 10% rispetto al 2013.

All'interno della quota di imprese familiari che non hanno investito all'estero e non hanno intenzione di farlo nel periodo considerato (pari a oltre 9 su 10), il 13% aveva tuttavia investito prima del 2012, mentre la grande maggioranza (79%) non lo ha mai fatto. Le motivazioni di questa scelta sono eterogenee: più del 16% delle imprese identifica come primo motivo la ridotta dimensione dell'azienda, mentre poco meno del 20% il vantaggio competitivo dato dall'immagine del made in Italy. Tra gli altri motivi, sia pure ben distanziati, si evidenziano il legame con le imprese e la comunità del territorio di appartenenza e le insufficienti risorse finanziarie (circa l'8% in entrambi i casi). Scomponendo il dato, si nota che le imprese familiari allargate sembrano essere più propense a sviluppare le proprie quote di mercato all'estero in paesi sia europei sia extraeuropei, a migliorare la propria rete di distribuzione indiretta e a concentrarsi sulle attività di progettazione più strategiche (79%) rispetto sia alle familiari (74%) sia alle non familiari (65%), le meno interessate a farlo.

Se si guardano da vicino i rapporti con soggetti stranieri negli ultimi tre anni, emerge che il 92% delle imprese non ha effettuato alcun accordo con partner esteri con i quali non ha legame di proprietà; a queste si aggiungano il 4% che ha effettuato accordi di produzione, il 2% che ha effettuato joint venture e un ulteriore 2% impegnato in accordi di licensing. Tali accordi hanno più spesso come cornice l'Unione Europea (44%), in particolar modo, in più del 35% dei casi, i primi 15 paesi dell'Unione e i paesi Efta. In più del 15% dei casi si è trattato della Cina e di Hong Kong, in circa il 20% dei casi gli accordi sono stati effettuati con paesi oltreoceano (in particolar modo, in circa il 10% dei casi negli Usa e in percentuali simili nei paesi dell'America del Sud). Gli accordi che si sono stipulati con imprese dei paesi arabi riguardano anch'essi il 10% circa del totale. A livello previsionale, però, il 55% delle imprese pensa che aumenterà tali accordi con partner esteri, il 31% ritiene che rimarranno stabili e il 14% che diminuiranno.

4.5 VANTAGGI COMPETITIVI E POSIZIONAMENTO SUL MERCATO

Il 54% delle imprese familiari afferma che il vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza risiede principalmente nella qualità/design/affidabilità tecnica delle produzioni (contro il 45% delle non familiari). Il 10% pensa che risieda soprattutto nel rapporto qualità/prezzo. L'immagine e il marchio aziendale e la flessibilità e personalizzazione del prodotto sono ciascuno identificati da circa il 9% delle imprese. Per quanto riguarda il posizionamento sul mercato, solo il 6% delle imprese dichiara di competere direttamente sul prezzo, ossia immette sul mercato il prodotto principale a un prezzo inferiore rispetto a un prodotto di fascia standard. Il 53% vende allo stesso prezzo del prodotto standard offerto sul mercato e il 41% di imprese si colloca invece su una fascia di prezzo superiore. Nell'insieme, questi dati confermano la percezione, nella stragrande maggioranza dei casi, del ruolo fondamentale del valore aggiunto dei prodotti nel determinare la capacità competitiva e la convinzione che la creazione di valore aggiunto sia possibile *in primis* grazie alle persone che lavorano nell'impresa: per rafforzare o mantenere la competitività dei propri prodotti, il 27% delle familiari tradizionali mira, infatti, a migliorare la preparazione della specializzazione del personale, il 26% intende rafforzare i sistemi per la gestione della qualità e, in ordine decrescente, il 16% vuole utilizzare i risultati di attività di ricerca e sviluppo, il 15% punta a sviluppare l'estetica e il design dei prodotti (contro l'8% di quelle allargate e il 5% delle non familiari) e, infine, il 14% intende investire in promozione e pubblicità.

Vantaggi competitivi dell'impresa rispetto alla concorrenza, per tipologia d'impresa (distribuzione percentuale sul totale, per ciascuna tipologia)

Vantaggi competitivi	Familiare tradizionale	Familiare allargata	Non familiare	Totale
Immagine/marchio	9	10	11	9
Qualità/design/affidabilità tecnica delle produzioni	54	51	45	53
Capacità innovativa e progettuale	2	5	4	3
Assistenza pre e post vendita	3	3	4	3
Canali distributivi/rete di vendita	1	1	3	1
Flessibilità/personalizzazione	8	9	12	9
Modello organizzativo	2	4	1	2
Qualità delle risorse umane	3	3	1	3
Utilizzo di servizi e tecnologie informatiche	1	0	0	1
Rapporto qualità/prezzo	10	8	7	9
Altro	4	3	11	5
Nessun vantaggio	3	2	1	3
Totale	100	100	100	100

Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere sulle Pmi manifatturiere (20-499 addetti)

Tra le strategie che le imprese seguiranno nel 2014 si segnalano la riluttanza a cedere quote di capitale ad altre persone o imprese (strategia che, all'opposto, verrà



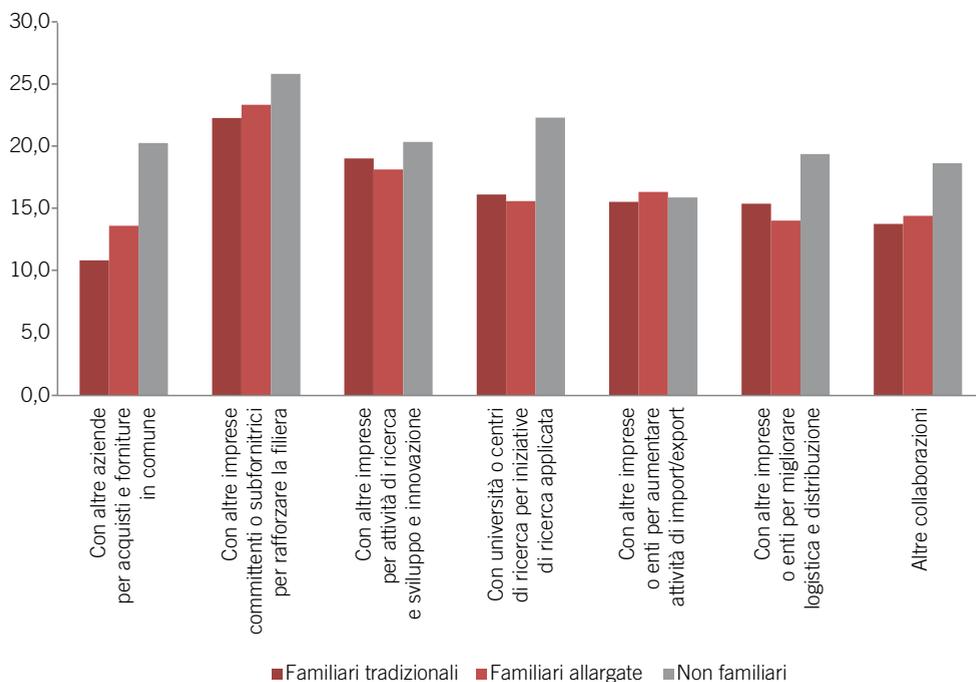
seguita solo dal 3% delle imprese) e la volontà di concentrarsi sui processi strategici migliorandone l'efficienza e contenendo i prezzi (con percentuali superiori al 70%). L'opzione di inserire o sviluppare figure manageriali è appoggiata dal 30% delle aziende, una percentuale analoga a quella riguardante i progetti di miglioramento della rete di distribuzione indiretta (35% circa); la volontà di migliorare la rete di distribuzione diretta, favorendo il contatto immediato con il cliente, raccoglie il 55% circa delle preferenze. È interessante notare come quasi il 40% delle imprese familiari contempli l'idea di spostare il target di mercato verso una clientela di fascia più alta (contro il 26% delle non familiari e il 34% delle allargate). I luoghi in cui si prevede inoltre di sviluppare la quota di mercato sono i paesi europei (57%), seguiti a breve, e in egual misura, dai paesi extraeuropei e dall'Italia.

4.6 RETI RELAZIONALI, RAPPORTI DI FILIERA E LEGAMI CON IL TERRITORIO

Relazioni e alleanze: le filiere del valore

Il 40% delle imprese familiari investigate si occupa di produzione e vendita di prodotti finiti, il 25% di progettazione, il 23% di produzione e vendita di semilavorati e solo il 6% e il 5% si occupano, rispettivamente, della produzione e vendita di macchinari e soluzioni tecnologiche. Per quanto riguarda le modifiche che le imprese adotteranno nell'organizzazione della produzione, emerge la grande volontà di innovare ma restando sempre all'interno del proprio settore di specializzazione: più del 70% delle imprese afferma infatti di volervi rimanere seppur con prodotti nuovi o diversi. Tale strategia è confermata dalla bassissima propensione a cambiare completamente il settore di riferimento e i propri prodotti di punta per specializzarsi in prodotti o servizi radicalmente diversi. La volontà di ridisegnare i confini aziendali – internalizzando o esternalizzando alcuni elementi della produzione – si ritaglia uno spazio interessante: le imprese che hanno intenzione di reinternalizzare fasi di produzione ora affidate a subfornitori rappresentano oltre il 25%, mentre quelle che intendono esternalizzare fasi ora svolte internamente superano il 35%. Gli investimenti in prodotti o tecnologie a minor consumo energetico o impatto ambientale sono visti con favore dal 41% delle imprese (3 punti percentuali in più rispetto a quelle non familiari), in particolar modo il 39% delle imprese che intendono investire in questa direzione lo farà nel suo processo produttivo, il 34% si focalizzerà nella riduzione del consumo di energia e materie prime e/o degli scarti di lavorazione e delle emissioni. Infine, il 27% investirà per rendere i propri prodotti più compatibili dal punto di vista ambientale. Dati, questi, che mostrano la sintonia delle imprese analizzate con modelli di business innovativi, che intendono la sostenibilità nella nuova chiave del vantaggio competitivo.

Iniziative di collaborazione formale e di partnership adottate nel biennio 2013-2014, per tipologia d'impresa (incidenza percentuale sul totale per ciascuna tipologia di collaborazione)



Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere sulle Pmi manifatturiere (20-499 addetti)

La distribuzione dei vari tipi di collaborazione adottata (o che si intende adottare) nel biennio 2013-2014 evidenzia l'ampio margine che ancora esiste per relazioni e collaborazioni strutturate con altre imprese o enti. La stragrande maggioranza delle imprese, infatti, non ha adottato o non intende adottare alcun tipo di collaborazione nel triennio in esame. La forma che risulta essere più diffusa, adottata dal 22% delle imprese, è la collaborazione con imprese committenti o subfornitrici per rafforzare la filiera, collaborazione caratteristica delle imprese distrettuali. La seconda modalità più diffusa (19%) è la collaborazione con altre imprese per attività di ricerca e sviluppo, seguita dalla collaborazione, per fini simili, con università o centri di ricerca. Più basse sono le percentuali di chi ha messo in atto collaborazioni per migliorare la logistica e la distribuzione, o per migliorare l'import/export, entrambe attuate da circa il 15% delle imprese, o di chi ha dato vita a collaborazioni di altro genere (associazioni temporanee, consorzi, smaltimento di rifiuti in comune ecc., che concentrano una quota pari al 14%) o, ancora, di chi ha collaborato con altre imprese in vista di acquisti o di forniture in comune (11%). È appena il caso di sottolineare, per un confronto, come le imprese non familiari appaiano più collaborative rispetto alle familiari tradizionali



o allargate. In particolare, hanno adottato o intendono adottare un maggior numero di collaborazioni con altre aziende per acquisti o forniture in comune, con università o centri di ricerca per la ricerca applicata, con altre imprese o enti per migliorare la distribuzione e la logistica e, in generale, con altri enti. Tali collaborazioni sono strette soprattutto al di fuori della regione di appartenenza dell'impresa non familiare. Le familiari allargate tendono a stringerle in prossimità dell'azienda nel 38% dei casi, a fronte del 27% delle tradizionali e del 22% delle non familiari.

Le collaborazioni descritte sono state messe in atto con soggetti operanti in prossimità dell'azienda (nello stesso distretto o territorio) nel 27% dei casi (il dato sale, per le imprese familiari allargate, al 38%), nel 33% dei casi all'interno della stessa regione e nel 32% al di fuori della stessa regione dell'azienda, pur restando in ambito nazionale. Complessivamente, il 92% di tali rapporti avviene tra aziende italiane. Del restante 8% di aziende familiari che hanno stretto rapporti di collaborazione con aziende estere, il 5% lo ha fatto con paesi europei e il restante 4% con paesi al di fuori della Ue.

La distribuzione delle aziende familiari sulla base della provenienza dei fornitori più importanti, in termini di ordinativi, ricalca la distribuzione geografica delle collaborazioni: l'86% si rivolge ad aziende italiane, a fronte del 79% rilevato per quelle a carattere non familiare. Tale quota risulta quasi equamente distribuita tra la regione (25%, 7 punti in più rispetto a quelle non familiari) o il distretto in cui opera l'impresa (19%, contro il 14% delle altre) e le altre regioni italiane (42%). Per ciò che concerne il rapporto con i fornitori, occorre considerare che nel complesso la maggioranza (55%) delle imprese intervistate si rivolge per la fornitura di componenti, semilavorati e fasi di lavorazione a un massimo di 20 subfornitori. Il 9% si rivolge a un numero di subfornitori compreso tra 21 e 30, a fronte di un 10% che non si rivolge comunque ad alcun fornitore. Il rimanente 27% ha rapporti con un numero di fornitori compreso fra 31 e oltre 150 (3%). Solamente nel 6% dei casi si tratta di fornitori dei quali si è acquisito il controllo o una partecipazione. Gli acquisti da tali fornitori hanno, nel complesso, un'incidenza inferiore alla metà sul valore complessivo dei prodotti venduti dall'impresa. In particolar modo sono oltre l'85% le imprese che dichiarano di comperare semilavorati per un valore fino al 50% delle vendite: la maggior parte di esse si situa nelle fasce che vanno dall'11 al 25% e dal 34 al 50% di tale valore. Solo il 14% delle imprese ha dichiarato che gli acquisti dai fornitori di semilavorati eccedono il 50% del valore delle vendite, in particolar modo solo nel 4% dei casi superano il 75% di tale valore. Pochi (9%) tra questi fornitori sono imprese di grandi dimensioni: la maggioranza di essi è costituita da piccole imprese, con una leggera prevalenza delle micro-piccole imprese rispetto alle medie (rispettivamente 30 e 24% dei casi).

Nella maggior parte dei casi, i rapporti con questi fornitori all'esterno del distretto e della provincia in cui opera l'impresa sono rimasti stabili nel corso degli ultimi tre anni (62%), mentre per il 27% si sono ampliati e intensificati. Dato, questo, di par-



icolare interesse perché mostra la fidelizzazione volta alla co-costruzione del valore prodotto. Molto inferiori, a riprova, sono le percentuali di chi ha ridotto tali rapporti, soprattutto di chi lo ha fatto potenziando allo stesso tempo i rapporti con altri fornitori locali (3%), per una necessità economico-produttiva. Ulteriore riprova è il fatto che per il 56% delle imprese considerate il costo non sia, in sé, attualmente la principale variabile nella scelta dei fornitori, laddove il rapporto qualità/prezzo è giudicato molto importante nel 69% dei casi (in particolare, il 27% delle imprese lo definisce “abbastanza importante”). L'affidabilità e la qualità del subfornitore emergono come caratteristiche discriminanti, definite “molto importanti” dal 77% delle imprese e, più in generale, indicate come caratteristiche “importanti” dal 95% del totale. La locazione del subfornitore risulta rilevante per il 55% delle imprese, ma sono più numerose le imprese che la definiscono “poco importante” rispetto a quelle che la definiscono “molto importante”. Un dato diverso si ottiene se si considera separatamente il dato sulle imprese allargate che ritengono il costo come la principale variabile della scelta dei fornitori (56%), con i quali i rapporti sono rimasti più stabili negli ultimi tre anni rispetto sia alle imprese familiari sia alle non familiari.

Se si vuole entrare nel merito delle relazioni con i fornitori, nel triennio considerato il 63% delle imprese ha imposto ai fornitori specifici standard qualitativi: il 23% ha imposto ai subfornitori specifici standard di sostenibilità ambientale e responsabilità sociale, a conferma dell'assunzione dell'importanza di queste variabili per il business dell'impresa, a cui si è già accennato. Il 78% ha rinegoziato i prezzi da essi praticati, complice la crisi, e circa la metà ha effettuato controlli diretti sui subfornitori italiani. Tale percentuale cala al 12% nei confronti dei subfornitori stranieri.

I principali fornitori di materie prime, energie e servizi sono anch'essi localizzati nel 91% dei casi in Italia, con una leggera prevalenza di quelli all'esterno della regione nella quale è situata l'impresa (lo scarto è del 10% circa). Tra i fornitori situati all'estero prevalgono, come in altri casi, quelli all'interno della Ue.

Se si sposta il fuoco dell'analisi a valle, sui clienti, emerge come la tipologia di clientela predominante del prodotto principale delle imprese considerate sia costituita, in poco più di metà dei casi (53%), da altre imprese industriali. Il 36% vende prodotti finiti per il consumatore ma, di questa percentuale, solo il 3% vende direttamente a persone e famiglie: il 20% vende a dettaglianti, catene al dettaglio e grande distribuzione, mentre il 12% vende a grossisti e centrali d'acquisto. Il 2% vende a enti pubblici e il 3% a buyer e intermediari commerciali. Il 6% residuale vende ad “altro”, ad esempio a catene di servizi. La distribuzione delle più importanti imprese clienti evidenzia una maggiore esposizione all'estero rispetto alle distribuzioni geografiche delle variabili precedentemente considerate: il 33% di esse si trova infatti all'estero, in particolare il 13% al di fuori della Ue. Questo dato, scomposto, indica che le imprese clienti sono localizzate all'estero per il 30% delle imprese familiari, per più del 40% delle imprese non familiari, mentre sono straniere le imprese clienti del 37% delle allargate.



Le imprese clienti appartenenti allo stesso territorio provinciale o allo stesso distretto sono invece il 9%, a fronte del 19% di imprese appartenenti alla stessa regione e del quasi 40% di imprese italiane al di fuori della regione di provenienza dell'impresa intervistata. La dimensione delle clienti risulta essere, nel 48% dei casi, media (tra i 50 e i 500 dipendenti), mentre della percentuale restante sono leggermente superiori a livello numerico le grandi imprese rispetto alle piccole.

Il sistema percettivo delle imprese familiari: i fenomeni che rimodellano il contesto

Le imprese familiari tradizionali coinvolte nella ricerca non segnalano particolari movimenti in atto interpretabili quali sintomi di una riorganizzazione produttiva territoriale e che possano costituire il preludio a un rilancio dei sistemi locali. Non vengono al momento riportati processi di riqualificazione o diversificazione produttiva (come segnalato da una quota pari all'88% del totale) e neppure l'emersione di imprese leader a livello territoriale (92%, processo colto invece dall'89% delle imprese familiari allargate).

I rispondenti lamentano, piuttosto, dinamiche connotate negativamente: la difficoltà del ricambio generazionale (per il 58% dei rispondenti), *in primis*, ma anche la fuga degli investimenti in altre province o addirittura all'estero (per il 44%). Anche il miglioramento qualitativo dei prodotti non è percepito come fenomeno convinto e convincente e viene segnalato dal 44% dei rispondenti. Quale unico elemento positivo, il 59% delle imprese familiari interpellate segnala una maggiore apertura all'estero delle imprese locali, dato importante che riconferma la propensione all'internazionalizzazione già evidenziata in questa trattazione.

Se il sistema formativo locale sembra sufficientemente tenere, pur non rispondendo appieno alle esigenze del tessuto produttivo (circa il 61% delle familiari tradizionali dichiara di non riscontrare il problema della mancanza di personale qualificato), emergono nuovamente come dati negativi il fenomeno della concorrenza sleale da parte di imprenditori (spesso stranieri) localizzati in Italia, intercettato dal 34% dei rispondenti, ma soprattutto il mancato riscontro di una maggiore collaborazione fra le imprese dello stesso distretto e della stessa provincia (non percepito dal 71% delle familiari rispondenti). In sintesi, nel biennio indagato non sembrano profilarsi sommovimenti significativi in termini di riorganizzazione territoriale, quanto una tendenziale continuità, rotta dalla sola apertura ai mercati esteri.

In un confronto con le imprese familiari allargate e quelle non familiari, il quadro delle familiari tradizionali appare un poco più appesantito: per queste ultime, infatti, alcune questioni risultano essere percepite in misura più marcata – ad esempio, la difficoltà di ricambio generazionale, che nelle non familiari viene percepita solo per il 51%, oppure la mancanza di personale qualificato, riportata dal 33% delle non fa-



miliari. Tuttavia, il dato maggiormente discordante è rappresentato dalla percezione del fenomeno della concorrenza sleale, indicata dalle imprese non familiari allargate solo nel 19% degli intervistati, contro, come visto, il 34% delle familiari tradizionali (e il 30% delle familiari allargate).

Anche l'analisi del sistema di relazioni che le imprese familiari vantano nei confronti del territorio di appartenenza non sembra presentare sostanziali variazioni nell'arco degli ultimi due anni. Nel complesso, il ventaglio delle cooperazioni che le imprese familiari hanno tessuto fino a oggi risulta molto stabile, nonostante sia possibile segnalare alcuni movimenti in senso rafforzativo. Tra le relazioni certamente più dinamiche vi sono quelle con il sistema bancario che opera territorialmente: circa il 20% delle familiari tradizionali e delle familiari allargate conferma infatti di avere rafforzato le sue relazioni con le banche locali. Al contempo, però, viene segnalato da circa l'11% delle tradizionali e da circa il 9% delle allargate un allentamento dello stesso rapporto. Le imprese non familiari dichiarano un rafforzamento nel 18% dei casi, a fronte però di un 10% che indica un allentamento. Si tratta dunque di una relazione complessa, affatto uniforme, ma indubbiamente cruciale: la rilevanza del sistema bancario e la necessità di una diversa accessibilità ai servizi bancari da parte delle imprese verranno riconfermate anche dalle risposte ad altri quesiti del questionario. Alla relazione con il sistema bancario si affianca un più omogeneo rafforzamento delle relazioni con università e centri di ricerca (+10%, che arriva a un +15% per le non familiari), con le associazioni di categoria (+16% delle familiari tradizionali e +21% delle non familiari), e con le Camere di commercio (+8% per le familiari tradizionali e +10% per le non familiari). Di fatto, nell'ultimo biennio è possibile rilevare una propensione a rinforzare, invece che ad allentare, la trama relazionale attorno all'impresa, una dinamica che non presenta disomogeneità rispetto alle tipologie d'impresa, fatto salvo un più acceso dinamismo da parte delle imprese non familiari; segno, questo, che l'investimento nella creazione e/o nell'ispessimento dei legami costituisce una strategia comune a tutte le tipologie d'impresa anche in reazione alla crisi.

Le imprese familiari e l'evoluzione attesa del sistema produttivo locale d'appartenenza

Come le imprese familiari italiane prevedono lo sviluppo del loro distretto o della loro provincia di appartenenza nei prossimi tre anni? Le risposte – parliamo di circa il 50% dei rispondenti – tratteggiano un quadro di sostanziale polarizzazione dove, a fronte di un miglioramento della situazione di alcune imprese, si prevedono pesanti difficoltà di rilancio per altre. In questa prospettiva, non sarebbero i territori a smarcarsi dalla morsa della crisi ma, individualmente, le singole unità imprenditoriali.

Per il 23% delle imprese familiari tradizionali coinvolte nella ricerca non sarebbe da prevedersi alcuna variazione rispetto alle stagioni appena trascorse, ipotesi che



non smentisce di fatto quella precedente, semmai sottolinea la sostanziale continuità che marca il biennio investigato. La prospettiva è fondamentalemente condivisa anche dalle altre tipologie familiari (dal 24% delle allargate e dal 19% delle non familiari). Solo per un 10% delle familiari tradizionali rispondenti sarebbe da attendersi un generalizzato miglioramento delle prospettive territoriali, più che controbilanciato, tuttavia, da una previsione di peggioramento condivisa da quasi il 17% delle imprese coinvolte.

Il confronto con le imprese non familiari e allargate non porta dunque all'emersione di sostanziali differenze, se non un più convinto accenno di ottimismo da parte di non familiari e allargate (rispettivamente 13 e 17%).

I dati raccolti compongono un soggetto impresa familiare non particolarmente aperto all'ottimismo, ma neppure cinico e chiuso al futuro, come la lettura degli scenari intercettati dalle imprese, ripartite sulla base degli impatti della crisi, testimonia. Per le imprese vincenti – ovvero quelle che mostrano incrementi a livello sia di fatturato sia occupazionale – un peggioramento è previsto solo dal 9% dei rispondenti, previsione sostanzialmente condivisa anche dalle imprese dinamiche (10%), contro un più elevato (ma prevedibile) 25% delle imprese in crisi che intravede una regressione della situazione. È però interessante notare come, se la previsione migliorativa per alcuni/peggiorativa per altri (ovvero l'ipotesi della polarizzazione crescente) è condivisa dal 64% delle imprese vincenti, anche il 43% delle aziende in crisi crede nella possibilità di riscatto. Certo, non per tutti. E qui, dunque, occorrerà capire quali saranno i motori del rilancio e quali, invece, le condizioni di caduta. Il superamento generalizzato della crisi è previsto da circa il 12% dei rispondenti, sia nel caso delle vincenti sia in quello delle imprese in crisi. In tutte le tipologie d'impresa, sia quelle particolarmente colpite dagli impatti della crisi, sia quelle che hanno dimostrato una maggiore reattività e capacità di superamento della congiuntura, oltre la metà dei rispondenti è comunque aperta alla possibilità di miglioramento della situazione, sebbene non senza impegno.

La visione del futuro non costituisce un fattore irrilevante nelle dinamiche dell'impresa, poiché aspettative diverse possono modellare differenti strategie. All'interno del quadro abbozzato, quali strumenti sono ritenuti prioritari dalle imprese familiari per un rilancio della competitività territoriale? Ben il 30% delle rispondenti indica come priorità il miglioramento del livello di infrastrutturazione "fisica" del territorio, seguito da un 20% che vede come questioni primarie da redimere il lavoro sommerso e la concorrenza sleale. Altro fattore su cui agire territorialmente per il 17% degli intervistati è il miglioramento delle competenze. La priorità all'investimento strutturale è condivisa anche dal 35% delle imprese allargate e dal 28% delle imprese non familiari, seguita dalla lotta al lavoro sommerso e alla concorrenza sleale (rispettivamente dal 19 e 22%).

Si tratta di dati che segnalano profonde questioni di natura strutturale. Alcune, di connettività dei territori dentro un quadro di obbligata apertura verso mercati esteri;



altre, che toccano l'applicazione di norme in grado di creare le condizioni per lo sviluppo di mercati evoluti, sia sul fronte del rispetto della dignità dei lavoratori, sia sul fronte della concorrenza regolata delle imprese. Non da ultimo, le dichiarazioni raccolte segnalano la necessità di un incremento della qualità della formazione così da poter disporre di competenze qualificate in grado di supportare processi di sviluppo e (ri)posizionamento territoriale e/o settoriale. Anche in questo caso emerge l'esigenza di un miglioramento del raccordo sistema formativo-lavoro: tale risposta attira, come abbiamo visto, il 17% dei consensi tra le familiari tradizionali, il 13% tra le allargate e il 16% tra le non familiari.

Infine, concentra il 17% delle risposte fornite dalle imprese familiari – indicazione sostanzialmente confermata anche dagli altri due modelli presi in esame – il rafforzamento della collaborazione tra imprese e la creazione di reti d'impresa, processo che, come abbiamo avuto già modo di anticipare, appare ancora sostanzialmente immaturo.

Fattori a sostegno della competitività locale indicati dalle imprese, per tipologia (distribuzione percentuale sul totale, per ciascuna tipologia d'impresa)

Fattori	Familiare tradizionale	Familiare allargata	Non familiare	Totale
Intervenire per il miglioramento delle infrastrutture	30	35	28	31
Rafforzare la collaborazione tra imprese	17	17	15	17
Intervenire per la conservazione dell'ambiente	4	5	6	5
Disporre di un marchio identificativo del territorio	3	2	5	3
Combattere il lavoro sommerso e la concorrenza sleale	20	19	22	20
Favorire la riconversione produttiva delle imprese	8	10	8	8
Migliorare le competenze del personale e la formazione scolastica	17	13	16	16
Totale	100	100	100	100

Fonte: indagine Centro Studi Unioncamere sulle Pmi manifatturiere (20-499 addetti)

Come supportare, invece, la competitività delle aziende? Tra gli strumenti ritenuti cruciali per rilanciare o supportare la competitività dell'impresa si collocano con convinzione il miglioramento delle condizioni di accesso al credito (per il 47% dei rispondenti, dato confermato dalle familiari allargate e che scende invece al 40% per le non familiari) e l'alleggerimento del peso fiscale per le imprese (tassazione e costo del lavoro, che vede concordi ben il 45% dei rispondenti, dato che sale al 48% nel caso delle non familiari). Si tratta di domande rivolte al sistema politico-istituzionale, che tuttavia, paradossalmente, non sembrano essere destinatarie di una richiesta di maggior intervento – come la scelta di altri item di risposta avrebbe potuto indicare (ad esempio, nel caso di richiesta di sostegno ai consumi, di incentivi per l'acquisto di macchinari e attrezzature o, ancora, lo sviluppo di una politica industriale di lungo periodo) – quanto, piuttosto, dell'allestimento di un campo d'azione imprenditoriale sostanzialmente libero da ingombri. In questo senso, è forse possibile interpretare



tali risposte come se il fabbisogno prioritario delle imprese sia quello di ottenere le condizioni favorevoli per un più efficace *do it yourself*, all'interno del quale un facilitato accesso al credito costituisce il propellente del sistema e l'alleggerimento del peso fiscale rappresenta lo sganciamento di pesanti zavorre che frenano, quando non inibiscono del tutto, lo sviluppo dell'intrapresa. Ciò non significa la richiesta, tuttavia, di una sostanziale astensione dell'elemento politico-istituzionale dal campo, quanto di un'azione bifocale, da un lato, di alleggerimento dei vincoli che ostacolano l'agire imprenditoriale e, dall'altro, di rafforzamento delle precondizioni strutturali per il successo dell'impresa, come le richieste avanzate in relazione alla competitività territoriale già illustrate mostrano.

A questo punto è interessante rileggere quanto affermato fino a questo momento alla luce di una domanda inserita nel questionario circa il fine che, a detta degli intervistati, dovrebbe avere l'impresa. Quale idea d'impresa emerge? Una soggettività svincolata da contesto e relazioni? Le risposte raccolte sembrano profilare un'immagine d'impresa diversa, una soggettività inserita in una fitta trama di relazioni e di legami che diventano in qualche modo anche obbligazioni, responsabilità: ben il 44% delle imprese familiari coinvolte afferma che il fine della propria impresa è il soddisfacimento di una rete ampia di stakeholder, che comprende non solo i proprietari dell'impresa, ma anche la schiera dei clienti, fornitori e collaboratori. A ciò si aggiunge un 23% dei rispondenti che indica quale obiettivo finale dell'impresa la creazione di occupazione e di benessere economico e sociale e un 15% per cui l'impresa è orientata allo sviluppo di una cultura produttiva basata sulla qualità, sulla bellezza e sulla sostenibilità. Solo per circa il 18% dei rispondenti il fine dell'impresa deve invece essere la massimizzazione del profitto.

Il confronto con le non familiari non riporta divergenze degne di nota: in queste ultime risulta leggermente prioritaria la dimensione del soddisfacimento della rete degli stakeholder (49%, anche per un diverso peso assunto in questo caso dagli azionisti esterni), mentre la creazione di occupazione e di benessere si attesta al 20% e lo sviluppo di una cultura produttiva improntata alla bellezza attorno al 14%. Anche per questa tipologia d'impresa, la finalità del profitto è confermata dal 17% delle imprese. Nelle allargate, se il profitto è finalità dichiarata dal 18% dei rispondenti, il soddisfacimento degli stakeholder si colloca attorno al 41%, la creazione di occupazione al 26% e di bellezza al 15%.

Dunque, nonostante la richiesta di una maggiore libertà dai vincoli (peso fiscale, costo del lavoro), l'impresa – facendo coincidere i propri fini con la realizzazione di valore per molti – sembra suggerire come un auspicabile alleggerimento di vincoli considerati ostativi all'agire dell'impresa potrebbe tradursi nella creazione di maggior valore da distribuirsi tra stakeholder diretti e indiretti. Al di là del valore economico generato dall'impresa, il questionario consente di evidenziare l'esistenza di un apporto multidimensionale dell'impresa al territorio che dal contributo di natura finanziaria si traduce in forme plurime di contribuzione.



4.7 NOTE CONCLUSIVE

In quanto familiare, il modello delle imprese familiari esaminato può garantire, almeno potenzialmente, una certa capacità di tenuta, una promessa di continuità: questo tipo di azienda, infatti, tende a guardare più al lungo termine, a scommettere sulla qualità e sul radicamento territoriale, a investire sulla valorizzazione della tradizione, ovvero su elementi con cui affrontare la sfida della differenziazione e distintività sul mercato globale.

Tuttavia, in questa cornice generale, non si deve sottovalutare il peso di una congiuntura che rimane pesante. La situazione tratteggiata dai dati rilevati dipinge infatti una situazione con qualche luce ma nella quale le ombre non si sono ancora diradate. La fase di un vero e proprio rilancio non è ancora iniziata, almeno per la maggior parte delle imprese.

D'altro canto, ciò potrebbe portare a una dimensione conservativa, più che proattiva e innovativa. Un contenere e serrare i ranghi, piuttosto che scommettere. Analizzando i dati che ci raccontano i modi in cui le imprese si collocano rispetto alla congiuntura, per le imprese familiari tradizionali il futuro non appare però totalmente negativo. Prima di tutto, occorre sottolineare il formarsi di un clima di tendenziale fiducia tra gli imprenditori: la congiuntura sembra offrire finalmente qualche spiraglio e ricostituire le condizioni minime per ripristinare – se ben sfruttata – un'azione imprenditoriale più decisa nei prossimi mesi. Tuttavia, questi segnali non possono certo bastare per invertire un trend difficile che dura da diversi anni. Da questo punto di vista, permangono molti elementi di preoccupazione.

Anzitutto, è difficile al momento prevedere una fase di rilancio generalizzato. Per i prossimi anni dobbiamo ancora aspettarci – come i dati dei rispondenti confermano – che il processo selettivo delle imprese del nostro Paese prosegua: ci saranno imprese che ce la faranno, altre, invece, che arretreranno e usciranno dal gioco. La speranza, però, è che tale processo riduca la sua intensità e che anche chi in questi anni è sopravvissuto senza investire sul suo futuro colga l'occasione propizia per iniziare una fase nuova. In tutti i casi, si tratta (e si tratterà) di azioni al singolare, di singole imprese più che di strategie collettive, di rete. Anche se spesso si auspica un incremento delle relazioni tra imprese come fattore su cui scommettere per migliorare la competitività territoriale, di fatto si fatica a intravedere la diffusione di pratiche di questo tipo nel mondo delle imprese studiate. L'impresa – familiare e non – è e rimane sola: non solo perché lasciata sola di fronte a sfide decisive, come il superamento della congiuntura e l'internazionalizzazione, ma anche “per scelta”: l'imprenditore e la sua famiglia continuano a concepirsi come un attore isolato, capace di grande slancio rispetto alla propria attività, ma diffidente e scettico sulla possibilità di forme significative di collaborazione con altre imprese e con le istituzioni.

Alcuni segnali sono comunque positivi: l'internazionalizzazione di questi anni è importante per portare le nostre imprese verso il loro futuro. A tale riguardo, occorre



tuttavia sottolineare che le strategie seguite sono ancora piuttosto rudimentali e, di nuovo, molto isolate. Affrontare i mercati globali è un obiettivo che rimane difficile, ed è chiara l'esigenza di trovare nuove soluzioni per sostenere lo sforzo degli imprenditori. Anche l'attenzione generalizzata all'innovazione è un elemento che deve essere sottolineato: le piccole e medie imprese italiane paiono non solo consapevoli ma anche determinate ad affrontare le sfide dei mercati contemporanei. Infine, si osserva una crescente attenzione da parte delle imprese studiate nei confronti della propria manodopera e del clima aziendale: l'attività economica sembra virare verso una più avanzata capacità di coniugare la strumentalità del profitto con il raggiungimento di obiettivi qualitativi e di senso, ivi incluso l'investimento nella forza lavoro, che in alcuni casi sfiora un approccio comunitario "neo-olivettiano".

Permangono poi elementi di preoccupazione che toccano il quadro strutturale in cui si inserisce l'azione imprenditoriale. Si pensi, ad esempio, all'insoddisfazione diffusa per le dotazioni infrastrutturali, dove è possibile supporre che (oltre a una connessione logistica e geografica che tocca il tema della mobilità, dei trasporti, dei flussi) ci sia l'esigenza di una maggiore connessione virtuale con l'accesso alla rete e il suo uso, come i dati sull'e-commerce indicano. Come dire che un sistema di imprese diffuso è consapevole che le sue performance rimangono dipendenti dall'elevamento dell'efficienza di sistema, la cui responsabilità è principalmente dell'amministrazione pubblica. Ancora una volta, la ricerca qui presentata sembra confermare che, su questo fronte, rimane ancora molto lavoro da fare.

D'altro canto, proprio la maggiore internazionalizzazione acuisce il richiamo, sottoscritto da molti intervistati, al contrasto nei confronti del lavoro sommerso e della concorrenza sleale: un problema che in questo Paese non si è mai riusciti a risolvere in modo adeguato.

Come era facile aspettarsi, il carico fiscale si riconferma uno dei maggiori problemi da affrontare, come pure il faticoso accesso al credito. Si tratta di temi su cui si discute da anni e che la ricerca conferma come criticità che continuano a restare irrisolte.

Tra le questioni che rimangono aperte vi sono anche il ricambio generazionale (molte imprese familiari non hanno ancora sciolto questo nodo), il tema della managerializzazione (che rimane un punto problematico) e la capacità/disponibilità alla definizione di alleanze strategiche con altre imprese e/o altri soggetti istituzionali, tema riconosciuto come rilevante ma anche, in qualche maniera, inavvicinabile.

In conclusione, la ricerca restituisce l'immagine di un mondo che è fondamentalmente sano e ben radicato e che, pragmaticamente, si sta attrezzando alle sfide della concorrenza contemporanea. La velocità e lo slancio di tale aggiustamento, l'effettiva capacità di innovazione e trasformazione, l'attitudine ad andare al di là delle formule già collaudate rimangono tuttavia aspetti sui quali quote ancora rilevanti di imprese familiari possono e devono essere rafforzate. Sono proprio questi gli obiettivi principali per i prossimi anni.

Focus 4. La green economy nel capitalismo familiare

Alcuni dei principi guida del modello di economia che coniuga competitività e coesione sociale si intrecciano con il tema della sostenibilità ambientale, non fosse altro perché il rispetto dell'ambiente rappresenta, innanzitutto, una questione "etica". È proprio in questa logica che appare importante comprendere il rapporto delle imprese familiari con la green economy, secondo una visione che unisce etica e competitività.

Imprese familiari che hanno investito in prodotti e tecnologie green nel periodo 2011-2013 e quelle che hanno già investito/investiranno nel 2014, per settore di attività e ripartizione geografica (valori assoluti* e percentuali)

Settori e ripartizioni geografiche	Imprese che hanno investito nel triennio 2011-2013		Imprese che hanno investito/investiranno nel 2014	
	Valori assoluti	Incidenza % su totale imprese familiari	Valori assoluti	Incidenza % su totale imprese familiari
Totale	153.320	11,7	71.520	5,4
<i>Settori di attività</i>				
Industria	63.490	13,8	28.320	6,2
Industria in senso stretto	40.640	15,6	18.680	7,2
Estrazione di minerali	210	10,4	40	2,0
Alimentare	4.570	14,3	2.390	7,5
Tessile, abbigliamento, pelli e calzature	6.300	15,5	2.670	6,6
Legno e mobilio	3.670	15,2	1.240	5,1
Cartario e stampa	1.610	14,4	800	7,1
Chimico-farmaceutico e petrolifero	1.090	21,8	620	12,4
Gomma e plastica	1.730	22,6	720	9,4
Minerali non metalliferi	1.950	14,3	780	5,7
Metallurgia	8.380	15,4	3.870	7,1
Meccanica e mezzi di trasporto	5.640	14,8	2.800	7,3
Elettronica e strumenti precisione	2.630	14,9	1.220	6,9
Beni casa, tempo libero e altre manifatture	1.080	16,2	500	7,4
Public utility	1.780	24,1	1.040	14,1
Costruzioni	22.850	11,5	9.640	4,8
Servizi	89.830	10,5	43.210	5,1
<i>Ripartizioni geografiche</i>				
Nord-Ovest	45.830	12,6	18.830	5,2
Nord-Est	37.500	13,2	15.740	5,5
Centro	29.760	10,8	13.330	4,8
Sud e Isole	40.230	10,4	23.620	6,1

* I valori assoluti sono arrotondati alle decine. A causa di questi arrotondamenti, i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori.

Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Sistema Informativo Excelsior



Sulla base dei dati elaborati da Unioncamere nell'ambito del Sistema Informativo Excelsior, l'11,7% delle imprese familiari dell'industria e dei servizi (con almeno un dipendente) ha investito tra il 2011 e il 2013 in prodotti e tecnologie a maggior risparmio energetico e/o minor impatto ambientale, pari in valori assoluti a 153.300 imprese sul totale di circa 1.300.000 unità. E senza contare le 71.500 imprese familiari che nel 2014 hanno già investito o prevedono di investire nell'eco-efficienza, pari al 5,4% del totale dell'imprenditoria familiare.

Rappresentando un settore dai complessi processi produttivi che sono spesso di elevato impatto ambientale, l'industria è l'ambito dove è maggiore la propensione delle imprese familiari a investire nella sostenibilità, con riferimento sia all'ultimo triennio sia a quest'anno. Tra i settori industriali, non stupisce il fatto che le attività nelle quali le imprese familiari investono maggiormente sull'eco-efficienza siano proprio quelle contraddistinte da produzioni a elevata pressione sull'ambiente – anche per ragioni strettamente “fisiologiche” (chimico-farmaceutica e gomma-plastica) – o comunque in stretto rapporto con l'ambiente stesso (public utility).

Ma c'è anche un altro volto del nostro manifatturiero “di famiglia” che punta sulla sostenibilità, ed è quello del made in Italy legato ai beni per la casa, al sistema moda e al legno-mobilia, dove si riscontrano quote decisamente elevate di imprese familiari che hanno investito nell'ultimo triennio in prodotti e tecnologie green, seconde solo a quanto rilevato per le attività sopra menzionate. Questo è il manifatturiero che compete sui mercati esteri, cercando di trovare nella green economy non solo quel senso di responsabilità sociale ed etica, ma anche quell'upgrading competitivo indispensabile in presenza di una domanda sempre più attenta alle questioni ambientali¹. Il quadro del made in Italy familiare che punta sul green si arricchisce con l'alimentare e la mecatronica, che nel 2014 si dimostrano addirittura essere – insieme a quello dei beni per la casa – i comparti industriali nei quali è più elevata la propensione delle imprese di famiglia a realizzare eco-investimenti (fatta sempre esclusione dei due comparti della chimico-farmaceutica e della gomma-plastica).

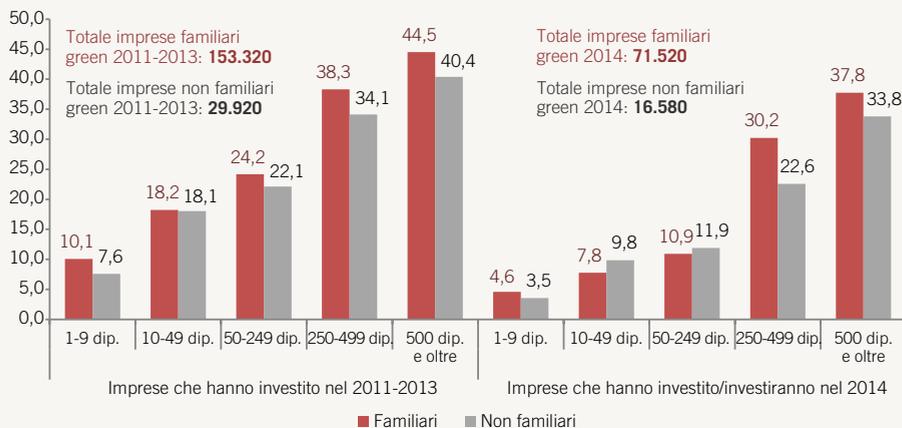
La green economy non sembra dividere l'Italia in due come spesso accade per molti altri fenomeni, perché se il Nord ha visto la maggiore diffusione di imprese familiari che hanno investito in tecnologie green nell'ultimo triennio, il Mezzogiorno vanta, invece, la più intensa diffusione delle imprese familiari che hanno già investito nel green, o prevedono di farlo, nel corso del 2014; ciò sembra quasi testimoniare l'esistenza di uno scarto temporale tra le due aree dell'Italia, con la più avanzata che anticipa, come naturale che sia, quella meno avanzata.

1 Per analisi approfondite sul tema green economy e competitività, cfr. Unioncamere, Fondazione Symbola, *GreenItaly. Rapporto 2013*, Roma 2013, pp. 41 ss.



L'immagine più espressiva delle forti interdipendenze che legano *green economy*, *etica* e *competitività* è fornita dal maggiore impegno profuso dagli imprenditori familiari in campo ambientale rispetto a quelli non familiari. Basti pensare che la quota delle imprese che hanno investito nell'eco-efficienza negli ultimi tre anni (2011-2013) è sempre maggiore nel caso delle imprese di famiglia per qualsiasi classe dimensionale, anche se nella media generale le due quote sono molto simili (circa il 12%), risultato del fatto che le imprese familiari si concentrano maggiormente sulla micro e piccola impresa, dove le quote di imprese green sono generalmente di minore entità.

Imprese familiari che hanno investito in prodotti e tecnologie green nel periodo 2011-2013 e quelle che hanno già investito/investiranno nel 2014, a confronto con le imprese non familiari, per classe dimensionale (incidenze percentuali sui corrispondenti totali delle imprese)



Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Sistema Informativo Excelsior

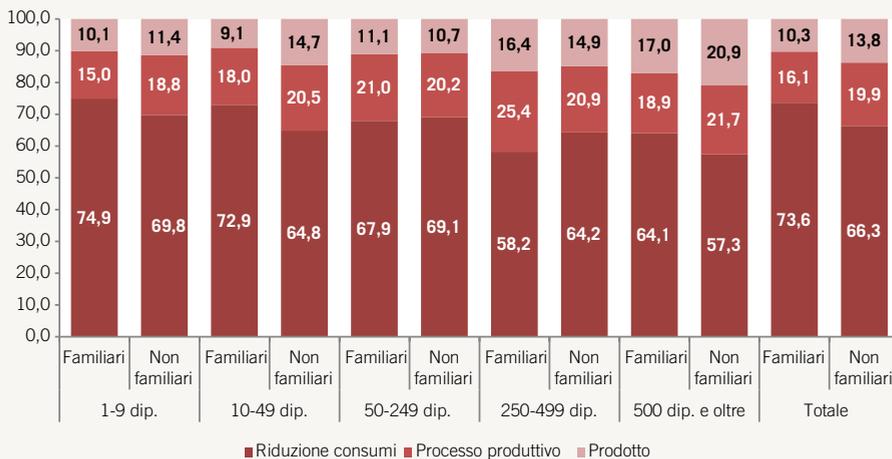
Oltretutto, questa maggiore propensione dell'imprenditoria familiare a investire nella sostenibilità riscontrata per l'ultimo triennio in qualsiasi classe dimensionale si conferma in gran parte anche per il 2014, fatta eccezione per la piccola impresa (10-49 dipendenti) e per quella media (50-249 dipendenti). Quindi, anche le micro imprese familiari investono in prodotti e tecnologie green più frequentemente rispetto alle corrispondenti non familiari, segno di come dietro al modello di imprenditoria di famiglia, a prescindere dalla dimensione aziendale, risiedono quei tipici valori legati alla qualità, alla bellezza, alla cultura e alla cura dei beni e servizi prodotti: tutti elementi figli del forte attaccamento dell'imprenditore alla sua azienda.

Nella media generale, la finalità degli investimenti green delle imprese familiari, se confrontata con quella relativa alle imprese non familiari, è chiaramente influenzata dalla dimensione aziendale. Ciò perché le imprese di famiglia, avendo una dimensione



più piccola rispetto alle altre (basti pensare che includono tutte le ditte individuali), tendono a direzionare con più intensità gli sforzi in campo ambientale nella riduzione dei consumi e meno sul processo produttivo o sul prodotto. Comunque, sebbene gli investimenti green sul prodotto non siano particolarmente diffusi (ancora meno di quelli sul processo produttivo), merita evidenziare come tra le imprese di media dimensione (50-249 dipendenti) – oltre a quelle un po’ più grandi (250-499 dipendenti) – siano quelle familiari a investire maggiormente sul prodotto, rispetto a quanto facciano le imprese non familiari. In questi casi si è con ogni probabilità in presenza di quelle medie imprese con forte presenza sui mercati esteri, simbolo del “quarto capitalismo” di cui si è detto nel capitolo 1. È così che, ancor più in questo importante segmento produttivo, le imprese familiari dimostrano una più forte volontà di puntare sul prodotto green per accrescere la propria competitività, facendo così fronte a una clientela (attuale e potenziale) particolarmente attenta al tema della sostenibilità ambientale dei prodotti.

Destinazione degli investimenti in prodotti e tecnologie green effettuati nel periodo 2011-2013 dalle imprese familiari, a confronto con le imprese non familiari, per classe dimensionale (composizioni percentuali)*



* La domanda sulla destinazione degli investimenti è a risposta multipla. I valori sono stati riproporzionati sul 100%.

Fonte: elaborazioni Centro Studi Unioncamere su dati Sistema Informativo Excelsior

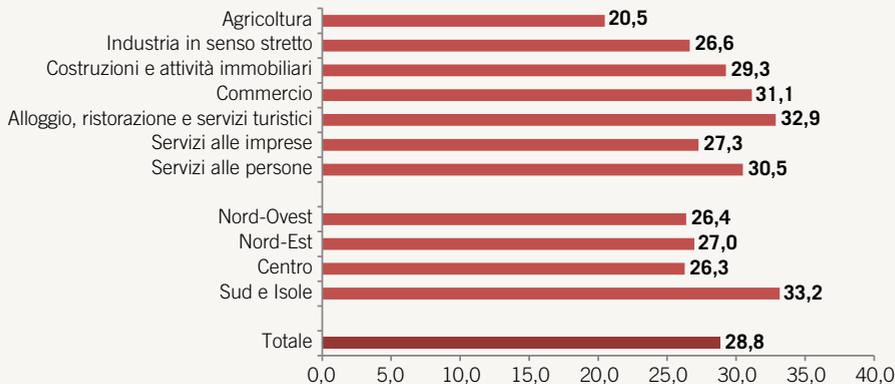
Qualsiasi tipo di investimento comporta sempre uno sforzo economico (e organizzativo) per l’impresa, che tende a essere chiaramente più accentuato nella fase di start-up, quando i classici costi fissi sono piuttosto elevati rispetto alle entrate. Nonostante ciò, gli investimenti nell’eco-efficienza sono visti dalle imprese come un importante passaggio, spesso da effettuare addirittura sin dagli inizi dell’attività, nella consapevo-



lezza che il marchio “green” rappresenti un asset determinante non solo in termini di riduzione dei costi degli input, ma anche in termini di competitività. A tale riguardo, è emblematico rilevare che quasi 30 “vere” nuove imprese familiari su 100 (tra quelle nate nel 2013) hanno investito nel corso del 2013, e/o investiranno entro il 2014, in prodotti e tecnologie green finalizzati al risparmio energetico e/o minor impatto ambientale: si tratta di circa 50.600 start-up familiari delle 175.600 totali nate nel 2013².

Tale propensione è elevata in tutti i settori produttivi, con un particolare accento su quelli del turismo, del commercio e dei servizi alla persona, dove il 30-33% delle start-up familiari punta sul green. Si tratta di ambiti nei quali si riscontra infatti la tematica del risparmio energetico (tramite l’efficientamento energetico degli immobili adibiti all’attività, ad esempio), ma anche, con riguardo al settore turistico, la tematica del turismo sostenibile, rispettoso cioè delle risorse naturali locali e integrato nell’offerta ambientale ed enogastronomica del territorio. È altresì interessante notare l’apprezzabile propensione a realizzare eco-investimenti da parte delle start-up familiari che operano nel campo delle costruzioni (29,3%), le quali, verosimilmente, per cercare di sfuggire alla crisi del mercato cercano di posizionarsi su filiere produttive innovative, come la bioedilizia o la ristrutturazione energetica degli edifici.

Incidenza delle “vere” nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, che hanno investito nel corso del 2013 e/o investiranno entro il 2014 in prodotti e tecnologie green*, per settore di attività e ripartizione geografica (incidenze percentuali sul totale delle “vere” nuove imprese familiari)



* Prodotti e tecnologie a maggior risparmio energetico e/o minor impatto ambientale. Tale precisazione vale anche per i successivi riferimenti a tale fenomeno.

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

2 I dati fanno riferimento all’indagine Unioncamere sulle “vere” nuove imprese. Cfr. il capitolo 2 per alcuni dettagli definitivi di tale indagine.



A livello territoriale, l'approccio green si dimostra sviluppato soprattutto nel Meridione, dove sembrano affermarsi sempre più le opportunità di sviluppo offerte dalla green economy. Opportunità improntate non solo alla logica del mero utilizzo degli incentivi, ma anche su quella che vede la green economy come una frontiera su cui puntare per il rilancio competitivo del territorio, considerando oltretutto le potenzialità che, in primo luogo, la natura del Meridione offre in merito³.

Ma chi sono i nuovi "capitani" d'impresa familiare che investono nel green? Secondo il titolo di studio, sono coloro che hanno un grado di istruzione medio-alto (diplomati e laureati) i più propensi a cogliere le opportunità di investimento nel settore ambientale (il 32-34% delle start-up familiari guidate da diplomati o laureati investe nel green, contro il 22,6% nel caso di start-up guidate da coloro che possiedono livelli di istruzione più bassi), evidentemente perché la più alta preparazione consente loro di comprendere meglio i vantaggi di medio periodo ricavabili dalla green economy.

Motivazioni che hanno spinto alla nascita delle "vere" nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, che investono in prodotti e tecnologie green e di quelle che non investono (incidenze percentuali sul totale delle risposte)

Motivazioni	"Vere" nuove imprese familiari green	"Vere" nuove imprese familiari non green
Conoscenza/opportunità del mercato	15,8	19,1
Necessità di trovare un primo o un nuovo lavoro	15,8	20,1
Difficoltà a trovare lavoro dipendente stabile	11,8	14,5
Possibilità di continuare a operare per l'impresa in cui era occupato	2,6	3,3
Successione a un familiare senza continuazione dell'attività	3,5	4,3
Insoddisfazione verso il precedente lavoro	10,9	7,4
Valorizzazione competenze ed esperienze professionali	17,0	11,9
Successo personale ed economico	11,2	8,2
Sfruttamento di un'idea innovativa	5,4	2,3
Agevolazioni fiscali, creditizie, contributi	2,2	1,9
Altro	3,9	7,0
Totale	100,0	100,0

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

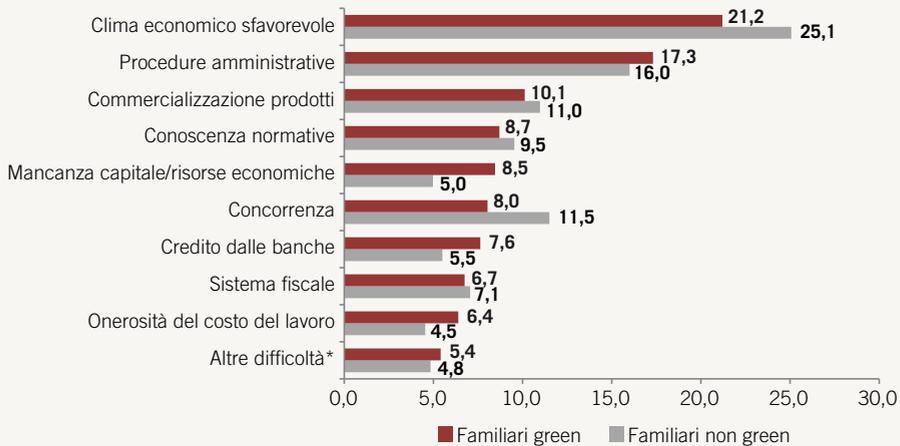
In effetti, i neoimprenditori familiari che investono nel green, rispetto a quelli (sempre di aziende di famiglia) che non investono, sono stati maggiormente moti-

³ Un recente studio di Srm relativo all'economia verde nel Meridione evidenzia le enormi opportunità ambientali, agevolative, climatiche, ma anche in termini di strategie di investimento delle grandi compagnie energetiche nazionali e non, che il Mezzogiorno offre per la green economy (cfr. Associazione studi e ricerche per il Mezzogiorno, *Energia e territorio. Il Mezzogiorno e le nuove sfide*, Giannini, Napoli 2012).



vati al “fare impresa” nel 2013 dalla voglia di valorizzare competenze e conoscenze pregresse oppure idee innovative (magari, talvolta, legate all’ambito ambientale o energetico). Parimenti, il successo economico, che gli approcci legati all’efficienza ambientale ed energetica delle produzioni sembrano più diffusamente consentire (si pensi solo ai minori costi aziendali o alle maggiori vendite spinte dal marchio “green”), risulta aver motivato maggiormente i nuovi imprenditori familiari che puntano sull’eco-efficienza rispetto a quelli non vi puntano. Istruzione più elevata, innovazione e voglia di successo sono caratteristiche maggiormente proprie dei più giovani; non a caso, infatti, i neoimprenditori under 35 sono più propensi a investire nel green rispetto a quelli con età più avanzata (31,1 contro 27,3%).

Difficoltà incontrate all’avvio dell’attività da parte delle “vere” nuove imprese familiari, iscritte nel 2013, che investono in prodotti e tecnologie green, a confronto con quelle che non investono (incidenze percentuali sul totale delle risposte)



* Mancanza di strutture di servizi cui far riferimento; reperimento locali e terreni; reperimento personale, collaboratori adeguati, piuttosto che materie prime, semilavorati e fornitori; adozione di nuove tecnologie. Infine, è compresa anche la modalità di risposta relativa ad altre difficoltà non elencate fra tutte quelle presenti nel questionario.

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

L’adozione di approcci green spesso si associa a livelli di capitalizzazione iniziale più elevati. Infatti, le nuove imprese familiari che investono in prodotti e tecnologie green, con un capitale iniziale superiore a 10.000 euro, sono il 37,9%, a fronte del 22,1% relativo a quelle che non investono. Non è da escludere che molte start-up familiari siano ostacolate a investire in tali metodiche proprio per via dell’entità dell’investimento stesso, che si scontra con una debole capitalizzazione. Del resto, le difficoltà all’avvio dell’impresa legate alla mancanza di risorse economiche sono più intense per le neoimprese familiari green rispetto a quelle non green, verosimilmen-



te per via anche dell'onerosità dello stesso investimento ambientale previsto sin dagli inizi dell'attività. Ciò richiama l'attenzione sulla necessità di prevedere incentivi che rafforzino la capitalizzazione iniziale delle start-up e che ne sostengano gli investimenti strategici iniziali, anche nel campo della sostenibilità ambientale.

La necessità di supportare con la politica economica gli eco-investimenti delle start-up è confermata dai buoni risultati delle iniziative che puntano proprio sulla sostenibilità ambientale: infatti, le "vere" nuove imprese familiari che investono nel green risentono in misura minore, rispetto a quelle che non investono, degli effetti del ciclo economico sfavorevole, così come della pressione della concorrenza. Sono imprese, quindi, più competitive, più resilienti, più solide, che adottano anche approcci più evoluti alla gestione aziendale: ad esempio, quasi la metà (48,2%) delle start-up familiari green ha effettuato attività di analisi e studio di mercato prima di avviare l'attività, mentre solo poco più di un quinto (26,9%) nel caso delle start-up non green. Una più elevata competitività che sembra riflettersi anche sul piano dell'occupazione, visto che ben il 23,6% delle "vere" nuove imprese familiari (sempre con riferimento a quelle nate nel 2013) che investono nell'eco-efficienza prevede di aumentare il personale nei successivi 12 mesi lo svolgimento dell'indagine (avvenuta nel corso del 2013 a cadenza semestrale), laddove nel caso di quelle che non puntano sul green la corrispondente quota scende al 12,6%.

CAPITOLO 5

GIOVANI, IMPRESE E LAVORO

5.1 IL MONDO DELL'IMPRENDITORIA GIOVANILE IN ITALIA

Le imprese giovanili nei territori

I giovani rappresentano la forza vitale del nostro Paese, con le loro competenze e la loro voglia di impegnarsi attraverso attività imprenditoriali o svolgendo professioni come lavoratori dipendenti all'interno delle aziende. Questo capitolo analizzerà proprio il rapporto dei giovani con il lavoro, utilizzando i dati del patrimonio informativo del Sistema camerale inerenti alla dimensione complessiva dell'imprenditorialità giovanile e al fenomeno delle start-up giovanili, arrivando poi ad approfondire i fabbisogni professionali di giovani programmati dalle imprese italiane.

Nel dibattito più recente, il ruolo dei giovani nel contesto socioeconomico nazionale è frequentemente associato alle problematiche che riguardano il loro inserimento nel mondo del lavoro. Il fatto che il segmento più vitale, motivato, istruito e ricco di attitudini innovative e “saperi” tecnologici della popolazione incontri così significative difficoltà nel fare di queste caratteristiche fattori di sviluppo a disposizione dell'intero corpo sociale pone in effetti interrogativi sostanziali, rispetto ai quali nessun attore di policy può esimersi dall'individuare soluzioni.

Molti altri giovani sono, tuttavia, già impegnati nel realizzare concretamente un percorso di crescita personale e sociale attraverso un'iniziativa imprenditoriale, come è attestato dai numeri che emergono dai Registri delle Camere di commercio, che al 31 dicembre 2013 segnalano quasi 653.000 imprese giovanili¹, corrispondenti al 10,8% dello stock imprenditoriale complessivo nazionale.

1 Con “imprese giovanili” si intendono le ditte individuali il cui titolare abbia meno di 35 anni di età, nonché le società di persone in cui oltre il 50% dei soci abbia meno di 35 anni, oppure le società di capitali in cui la media dell'età dei soci e degli amministratori sia inferiore a tale limite di età. I dati annuali di stock del numero delle imprese sono di fine anno.

Stock di imprese giovanili e non giovanili e incidenza delle giovanili sul totale delle imprese, per regione e ripartizione geografica, anno 2013 (valori assoluti e percentuali)

Regioni e ripartizioni	Imprese giovanili	Imprese non giovanili	Incid. % imprese giovanili su totale imprese
Piemonte	47.029	407.584	10,3
Valle d'Aosta	1.252	12.292	9,2
Lombardia	88.719	860.912	9,3
Trentino-Alto Adige	9.197	100.169	8,4
Veneto	42.425	450.751	8,6
Friuli-Venezia Giulia	8.446	98.972	7,9
Liguria	14.903	149.998	9,0
Emilia-Romagna	39.794	428.524	8,5
Toscana	40.982	373.581	9,9
Umbria	9.335	86.158	9,8
Marche	16.786	158.831	9,6
Lazio	64.157	558.064	10,3
Abruzzo	16.883	132.451	11,3
Molise	4.226	30.793	12,1
Campania	80.725	481.007	14,4
Puglia	49.481	330.762	13,0
Basilicata	7.082	53.178	11,8
Calabria	27.897	150.892	15,6
Sicilia	65.598	394.369	14,3
Sardegna	17.954	149.801	10,7
Nord-Ovest	151.903	1.430.786	9,6
Nord-Est	99.862	1.078.416	8,5
Centro	131.260	1.176.634	10,0
Sud e Isole	269.846	1.723.253	13,5
Italia	652.871	5.409.089	10,8

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere-InfoCamere

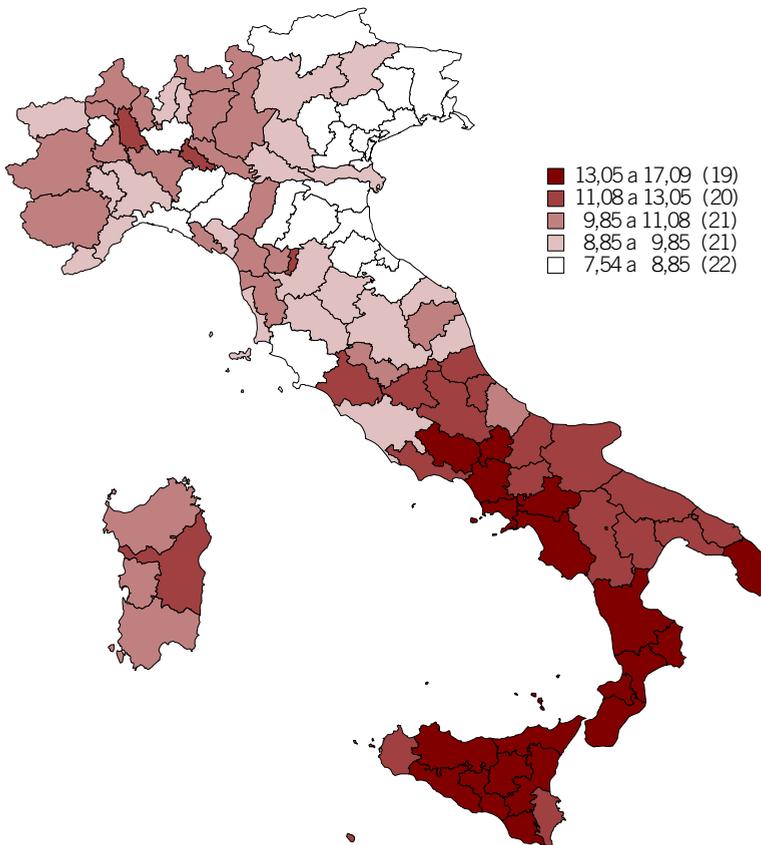
Sono molti gli aspetti positivi sottesi a un'iniziativa imprenditoriale giovanile: oltre a quelli più strettamente legati all'ambito occupazionale e quindi economico, merita attenzione quello relativo al proseguimento delle tradizioni produttive familiari – specialmente in settori di nicchia e nell'artigianato, espressivi del made in Italy – in cui l'apporto di un giovane può dimostrarsi strategico per la possibilità di innescare quei processi virtuosi di ibridazione delle produzioni e upgrading tecnologico dal rilevante effetto moltiplicativo.

Dal punto di vista geografico, al di là delle diverse motivazioni alla base dell'avvio di un'iniziativa imprenditoriale di cui si parlerà in seguito, la più alta incidenza di imprese giovanili sul totale si riscontra nel Mezzogiorno (13,5%, contro la media nazionale del 10,8%). Tale fenomeno può essere ricondotto non solo alle criticità

occupazionali e alla presenza di un bacino di giovani molto più ampio rispetto ad altre aree del Paese, ma anche al fatto che nel Sud sono più diffusamente attivi regimi pubblici di incentivazione, disegnati proprio per sostenere l'avvio o la trasmissione di iniziative imprenditoriali a favore del segmento più giovane della popolazione.

Tutte al di sotto della media nazionale, invece, le incidenze delle imprese guidate dai giovani nelle altre ripartizioni, con la tendenza decrescente che si evidenzia salendo dal Sud al Nord (passando per il 10% del Centro e il 9,6% del Nord-Ovest), fino a toccare nel Nord-Est il peso più contenuto (pari all'8,5%). A questo quadro concorrono sia un profilo demografico progressivamente meno favorevole risalendo la Penisola, sia il portato di processi aggregativi che vedono ancora un decisivo apporto della classe imprenditoriale di prima generazione nei ruoli di responsabilità e nella conduzione delle imprese.

Incidenza percentuale dello stock di imprese giovanili sul totale delle imprese, per provincia, anno 2013 (classi di incidenze percentuali)



Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere-InfoCamere



Il primato del Mezzogiorno si sostanzia, a livello regionale, nell'elevato impatto delle imprese under 35 sul totale regionale raggiunto in Calabria, dove arrivano a coprire il 15,6%, con quattro delle cinque province della regione tra le prime dieci della graduatoria secondo l'incidenza percentuale delle imprese giovanili sul totale provinciale, e la quinta a seguire al 12° posto. Una leadership, però, che più che segnalare un'eccellenza è l'indicatore delle difficoltà del territorio in questione nel fornire ai propri giovani opportunità di crescita alternative a quelle dell'autoimpiego, ma, contemporaneamente, essa rappresenta anche la misura degli effetti del fenomeno dell'autoimprenditorialità, in termini di capacità di inclusione sociale, nei territori più svantaggiati del Paese.

Sono, infatti, Crotone e Vibo Valentia le province a più alta densità di imprese giovanili, appaiate in testa alla classifica provinciale intorno al 17% del totale, seguite appena al di sotto da Enna (16,7%), che guida la regione di appartenenza, la Sicilia, in 3ª posizione tra le regioni, con un peso pari al 14,3% di imprese under 35. Tra le province siciliane, infatti, solo Siracusa e Trapani evidenziano un'incidenza lievemente inferiore al 13%, ma comunque superiore alla media nazionale, mentre altre quattro province arrivano a posizionarsi in chiusura della top ten. Invece, in Campania solo la provincia di Benevento non raggiunge un peso eccedente il 13%, tanto che complessivamente la regione si colloca in 2ª posizione nella graduatoria regionale, con la provincia di Caserta che compare tra le prime dieci (con un valore pari al 16,3%) e quella di Napoli, che combina un'elevata quota sul totale (14,2%, la 13ª nella relativa graduatoria) a una consistenza di tutto rilievo (38.871 unità, la 2ª nella corrispondente classifica). Delle restanti regioni del Mezzogiorno, solo la Sardegna presenta un'incidenza più contenuta di imprese giovanili sul totale (pari al 10,7%), appena inferiore alla media nazionale.

La prima provincia del Centro per ampiezza della quota di imprese giovanili è Frosinone (13,8%), che sostiene la posizione del Lazio (10,3%), unica regione a superare il risultato della propria ripartizione; appaiato al Lazio per incidenza di imprese giovanili, risulta essere il Piemonte, che annovera due province con un peso superiore alla media nazionale (Novara, 11,5% e Vercelli, 11,1%) e una terza, Torino, che, invece, è appaiata alla media. Se si esclude la provincia di Milano per il Nord-Ovest, che figura tra le ultime dieci in graduatoria per incidenza di imprese giovanili, con un quota dell'8%, tutte le altre province in coda appartengono al Nord-Est, con quella di Trieste in chiusura (con il 7,5%), a improntare anche il risultato della regione di appartenenza, il Friuli-Venezia Giulia, che tocca il minimo sulla scala regionale (pari a 7,9%).

Il quadro muta se dalle quote delle imprese under 35 sul totale imprenditoriale provinciale si passa ad analizzare la numerosità assoluta delle stesse imprese sempre in ciascuna provincia. In questo secondo caso, sono le grandi realtà metropolitane a dare il principale contributo assoluto all'imprenditoria giovanile, con in testa la provincia di Roma, che sfiora le 45.000 unità, prima di Napoli, Milano, Torino e Bari. I grandi agglomerati urbani accolgono, dunque, un quarto del tessuto imprenditoriale

under 35: un motore rilevante di questa presenza è legato alla densità della domanda che insiste nelle aree metropolitane, oltre che all'effetto moltiplicativo che si produce per la particolare concentrazione di attività produttive.

Prime dieci posizioni nelle graduatorie provinciali secondo l'incidenza dello stock di imprese giovanili sul totale delle imprese e secondo la numerosità assoluta, anno 2013 (valori assoluti e percentuali)

Pos.	Province	Incid. % imprese giovanili	Imprese giovanili (v.a.)	Pos.	Province	Imprese giovanili % cumulate (v.a.)
<i>Per incid. % imprese giovanili su totale imprese</i>				<i>Per numerosità assoluta di imprese giovanili</i>		
1	Crotone	17,1	2.882	1	Roma	44.773
2	Vibo Valentia	17,0	2.213	2	Napoli	38.871
3	Enna	16,7	2.532	3	Milano	28.519
4	Reggio Calabria	16,4	8.206	4	Torino	24.860
5	Caserta	16,3	14.617	5	Bari	19.421
6	Catanzaro	15,7	5.158	6	Salerno	16.926
7	Palermo	15,3	15.007	7	Catania	15.010
8	Catania	14,9	15.010	8	Palermo	15.007
9	Caltanissetta	14,6	3.640	9	Caserta	14.617
10	Agrigento	14,6	6.013	10	Brescia	12.844

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere-InfoCamere

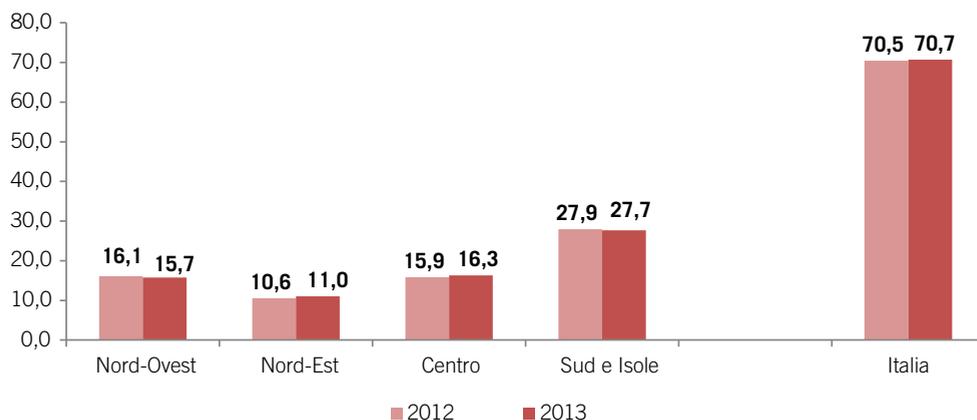
All'analisi degli stock è interessante affiancare anche quella dei flussi per valutare l'entità dei movimenti demografici che agiscono sotto traccia tra le imprese giovanili². La dinamica della nati-mortalità imprenditoriale tra gli under 35 è particolarmente vivace: lo attesta un tasso di evoluzione³ per il 2013 pari al 10,5%, cui fa da contraltare

2 Con riferimento all'analisi per flussi delle imprese giovanili, è necessario tenere in considerazione il fatto che i movimenti di cui si dà conto in questo contesto sono quelli annotati nei Registri delle Camere di commercio, dunque legati a eventi amministrativi (iscrizioni di nuove attività, iscrizioni per variazioni di forma giuridica, sede, cessazioni totali e cessazioni d'ufficio). Ogni anno un certo numero di imprese giovanili cambia stato, passando alla fattispecie "non giovanile", in conseguenza della perdita dei requisiti di età descritti (cfr. *supra*, nota 1). Quest'ultimo fenomeno non è tenuto in considerazione nell'analisi svolta in questo capitolo.

3 Il tasso di evoluzione (o tasso di turnover netto) è dato dal rapporto fra il saldo tra iscrizioni e cessazioni (al netto delle cessazioni d'ufficio) rilevate nel periodo e lo stock delle imprese registrate al termine del periodo precedente o può essere alternativamente calcolato come differenza fra il tasso di iscrizione e il tasso di cessazione relativi al periodo esaminato. Il tasso di natalità (o di mortalità) è dato dal rapporto percentuale delle iscrizioni (o cessazioni al netto di quelle d'ufficio) nell'anno t rispetto allo stock delle imprese registrate a fine anno $t-1$. Dal 2005, in applicazione del d.P.R. 23 luglio 2004, n. 247 e successiva circolare n. 3585/C del Ministero delle Attività Produttive, le Camere di commercio possono procedere alla cancellazione d'ufficio dal Registro delle imprese di aziende non più operative da almeno tre anni. Per tenere conto di tali attività amministrative, ai fini statistici di Movimprese i confronti temporali sono stati calcolati depurando i relativi stock dalle cancellazioni disposte d'ufficio.

un valore negativo dello stesso indicatore (-1,1%) riferito al segmento anagrafico di età superiore ai 35 anni. Sempre nel 2013, il saldo tra flussi di iscrizioni e cessazioni (non d'ufficio) di imprese giovanili è infatti positivo e corrisponde a +70.700 unità, in lieve crescita rispetto al 2012. Tra le varie ripartizioni geografiche, in termini assoluti, il saldo numericamente più consistente si registra nel Mezzogiorno che, con un avanzo positivo tra iscrizioni e cessazioni di +27.700, contribuisce per il 39,1% al saldo complessivo nazionale.

Confronto 2012-2013 dei saldi tra iscrizioni e cessazioni* di imprese giovanili, per ripartizione geografica, anni 2012 e 2013 (valori assoluti in migliaia)



*Al netto delle cancellazioni d'ufficio.

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere-InfoCamere

Nel dettaglio regionale, il primato del tasso di evoluzione del Centro (12,1%, contro la media nazionale del 10,5%) è spiegato in buona misura dall'andamento del Lazio, che fa registrare contemporaneamente il valore più elevato dell'indicatore (14,4%) e del tasso di natalità (22,4%), a fronte comunque di un tasso di mortalità inferiore alla media. La presenza nel Lazio di una fitta trama di istituzioni pubbliche, di centri di ricerca e di attività di terziario avanzato e ricettive, sembra rappresentare un forte stimolo al processo di ricambio generazionale nel tessuto produttivo e una fonte di opportunità per i giovani che decidono di "fare impresa", per quanto questo "ecosistema" sia in generale favorevole anche per gli over 35, che nel Lazio raggiungono il miglior risultato tra le regioni in termini di tasso di evoluzione (pur lievemente negativo). Le altre due realtà che presentano un volto particolarmente favorevole allo sviluppo dell'imprenditoria giovanile sono, invece, due nicchie territoriali, come la Valle d'Aosta e il Trentino-Alto Adige, seguite dal Friuli-Venezia Giulia, tutte attestate su tassi di evoluzione superiori alle corrispondenti medie di ripartizione (tra il 14,2% della Valle d'Aosta e l'11,8% del Friuli-Venezia Giulia).

Tassi di natalità, mortalità e di evoluzione imprenditoriale delle imprese giovanili e non giovanili, anno 2013 (valori percentuali)

Regioni e ripartizioni	Imprese giovanili			Imprese non giovanili		
	Tasso di natalità	Tasso di mortalità*	Tasso di evoluzione**	Tasso di natalità	Tasso di mortalità*	Tasso di evoluzione**
Piemonte	18,3	9,8	8,6	4,7	6,4	-1,6
Valle d'Aosta	21,4	7,2	14,2	4,0	7,1	-3,1
Lombardia	19,9	9,2	10,7	4,9	5,3	-0,4
Trentino-Alto Adige	19,9	7,3	12,6	4,4	5,4	-1,0
Veneto	19,5	9,2	10,3	4,5	6,2	-1,7
Friuli-Venezia Giulia	20,7	8,9	11,8	4,4	6,3	-1,9
Liguria	18,8	9,5	9,3	4,7	6,0	-1,3
Emilia-Romagna	20,5	10,3	10,2	4,8	6,4	-1,6
Toscana	20,0	10,1	9,9	5,3	6,1	-0,8
Umbria	18,0	7,7	10,3	4,2	5,2	-1,0
Marche	18,8	8,8	10,0	4,6	6,0	-1,4
Lazio	22,4	8,0	14,4	5,0	5,1	-0,1
Abruzzo	19,0	9,1	9,9	4,7	6,3	-1,6
Molise	16,8	6,7	10,1	4,0	5,2	-1,2
Campania	19,6	8,5	11,1	4,7	5,5	-0,9
Puglia	18,2	8,3	9,9	4,5	6,0	-1,5
Basilicata	16,7	6,8	9,9	3,8	5,5	-1,7
Calabria	16,0	7,6	8,4	4,1	5,3	-1,2
Sicilia	18,2	8,8	9,4	4,3	5,6	-1,4
Sardegna	17,4	7,4	10,0	4,2	5,5	-1,3
Nord-Ovest	19,3	9,4	9,9	4,8	5,7	-0,8
Nord-Est	20,0	9,5	10,6	4,6	6,2	-1,6
Centro	20,9	8,7	12,1	5,0	5,6	-0,6
Sud e Isole	18,3	8,3	10,0	4,4	5,7	-1,2
Italia	19,3	8,8	10,5	4,7	5,8	-1,1

* Al netto delle cancellazioni d'ufficio.

** Il tasso di evoluzione (o tasso di turnover netto) è dato dal rapporto fra il saldo tra iscrizioni e cessazioni nette rilevate nel periodo e lo stock delle imprese registrate al termine del periodo precedente; alternativamente, può essere calcolato come differenza tra il tasso di iscrizione e il tasso di cessazione relativi al periodo esaminato.

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere-InfoCamere

Nel Mezzogiorno la dinamica è generalmente meno intensa, con la sola ma rilevante eccezione della Campania, che raggiunge un incremento dell'11,1% grazie a un tasso di iscrizione che si attesta quasi al 20%. Due sole altre regioni del Sud e Isole arrivano a un tasso di evoluzione del 10%, il Molise e la Sardegna, anche se con una vitalità delle iscrizioni decisamente più ridotta.

In ogni caso, il tasso di natalità per le imprese giovanili è di circa 15 punti percentuali superiore a quello delle non giovanili, a fronte di una distanza molto più



contenuta dei rispettivi tassi di mortalità, che invece si differenziano di “soli” 3 punti. Questo aspetto sottolinea che se sul fronte degli stock le imprese giovanili rappresentano circa un’impresa su 10, il loro contributo alla natalità imprenditoriale è assai più decisivo, indice di una grande sensibilità dei giovani verso la valorizzazione e la messa a sistema delle proprie competenze attraverso l’impegno in un’attività in proprio.

Anche di fronte a una congiuntura particolarmente avversa, infatti, il tasso di natalità si è mantenuto elevato sia perché un’iniziativa imprenditoriale rappresenta uno sbocco naturale di fronte alle difficoltà di reperire un impiego alle dipendenze, sia perché, anche se scoraggiati, molti giovani riescono a cogliere le opportunità che si aprono facendo rete attraverso le tecnologie dell’informazione e i social network.

Al contempo, non sfugge come anche la mortalità imprenditoriale sia più intensa tra le iniziative guidate dai giovani, in misura addirittura più alta nelle regioni del Nord rispetto a quelle del Centro-Sud. I tassi di cessazione sono, infatti, massimi in alcune delle regioni a maggior sviluppo del Paese, con l’Emilia-Romagna in testa (10,3%), seguita da Toscana (10,1%) e Piemonte (9,8%). Questa tendenza è sintomo, tuttavia, più che di una debolezza dei territori nel sostenere le iniziative under 35, di una più rapida transizione verso altre condizioni d’impiego, principalmente alle dipendenze, o di una trasformazione delle imprese giovanili per l’intervento di altri soggetti imprenditoriali.

Le imprese giovanili nei settori

Sotto il profilo settoriale, nel 2013, i principali spazi per i giovani, coerentemente con la ripartizione complessiva delle attività economiche ma accentuandone alcuni aspetti, si aprono in quegli ambiti del terziario che consentono di combinare le doti di creatività e quelle relazionali, che sono proprie del segmento più giovane della popolazione. La galassia delle attività commerciali attrae, dunque, ben il 28,3% degli under 35 a vario titolo impegnati in un’avventura imprenditoriale nell’intera economia nazionale, un ambito che, nonostante le difficoltà congiunturali dovute alla debolezza della domanda interna, continua a giocare il ruolo fondamentale di “porta d’ingresso” all’esperienza di un’attività in proprio.

Rimanendo sempre nell’ambito dei servizi, quelli che ricadono nella filiera del turismo (alloggio e ristorazione) assorbono un ulteriore 9,2% del totale nazionale di tutte le iniziative di giovani, testimoniando l’importanza che l’economia legata al patrimonio artistico e paesaggistico può rivestire per rafforzare la presenza dei giovani nel mondo delle imprese, mettendo anche a sistema in maniera diretta le conoscenze acquisite durante il percorso formativo.

Il terzo comparto per assorbimento di imprese under 35 appartiene sempre al terziario e corrisponde alle attività di noleggio, agenzie di viaggio e servizi di supporto alle imprese, che accoglie il 3,7% del complesso delle attività giovanili del Paese.

Questo comparto, insieme a quello del turismo, si distingue per il fatto di mostrare la più rilevante presenza di under 35 al proprio interno (superiore al 14% in entrambi i casi il peso dei giovani sul totale delle imprese del settore); mentre un'intensità più contenuta si riscontra nel caso delle attività del commercio (11,9% le imprese under 35 sul totale imprese del settore), ma comunque sempre maggiore rispetto a quella media nazionale (pari al 10,8%).

La specificità giovanile in alcuni settori terziari si ritrova anche nelle attività finanziarie e assicurative (13,3% l'incidenza dei giovani imprenditori nel settore) – anche questo un ambito in cui insieme al bagaglio di competenze tecnico-normative si dimostra un asset vincente il possesso di spiccate doti relazionali – e nelle attività artistiche, sportive e di intrattenimento (12,7%): un contesto, quest'ultimo, fortemente attrattivo per i giovani perché essi possono farvi valere la propria creatività, oltre al fatto che in questo settore non sono necessari ingenti investimenti iniziali per lo start-up.

Stock di imprese giovanili e incidenza sul totale imprese, per settore di attività, anno 2013 (valori assoluti e percentuali)

Settori di attività	Imprese giovanili		Incidenza % delle imprese giovanili sul totale per settore
	Valori assoluti	Composizioni %	
Agricoltura, silvicoltura e pesca	54.480	8,3	6,9
Industria	153.114	23,5	10,2
<i>Industria in senso stretto</i>	41.446	6,3	6,7
<i>Industria manifatturiera</i>	40.162	6,2	6,7
<i>Altre industrie in senso stretto</i>	1.284	0,2	5,1
Costruzioni	111.668	17,1	12,8
Servizi	389.007	59,6	11,4
Commercio	184.603	28,3	11,9
Trasporto e magazzinaggio	12.937	2,0	7,4
Alloggio e ristorazione	60.115	9,2	14,7
Servizi di informazione e comunicazione	13.952	2,1	10,9
Attività finanziarie e assicurative	15.832	2,4	13,3
Attività immobiliari	11.569	1,8	4,0
Attività professionali, scientifiche e tecniche	17.545	2,7	8,9
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	24.179	3,7	14,4
Istruzione	1.909	0,3	7,0
Sanità e assistenza sociale	3.078	0,5	8,5
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	8.771	1,3	12,7
Altre attività di servizi	34.517	5,3	14,9
Non classificate	56.270	8,6	14,8
Totale	652.871	100,0	10,8

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere-InfoCamere



L'insieme delle attività industriali concentra quasi un quarto delle imprese giovanili: a tale risultato fornisce un contributo sostanziale l'edilizia (con il 17,1% del totale nazionale delle imprese under 35), che nei giovani può trovare un valido strumento per innestare nel settore, con più robustezza, le innovazioni tecniche volte a migliorare l'eco-compatibilità delle costruzioni e i processi di razionalizzazione nell'uso delle risorse. Questo comparto si colloca, inoltre, tra quelli a maggior intensità di imprese giovanili, visto che esse rappresentano il 12,8% del totale delle imprese del settore.

Le imprese giovanili manifatturiere costituiscono invece il 6,2% del totale riferito all'intera economia, equivalente a una quota sul totale delle imprese del settore inferiore alla media generale (6,7% contro 10,8%). Su questa evidenza pesano le caratteristiche produttive della maggior parte delle attività manifatturiere, tra le quali una dimensione media più elevata delle unità produttive e più ingenti investimenti in capitale fisico, tanto da rendere questo comparto fisiologicamente meno adatto a una forte presenza di under 35. Un discorso analogo può valere per le tradizionali attività dell'agricoltura, in cui l'apporto dei giovani rimane al di sotto del 7% del totale settoriale e cui è dedicato l'8,3% del complesso delle iniziative under 35 nazionali. Sebbene anche il settore agricolo sia sottoposto ormai da tempo a un processo di concentrazione numerica delle attività, non mancherebbero le opportunità per ispessire la presenza dei giovani sulla base imprenditoriale, soprattutto negli ambiti innovativi delle coltivazioni biologiche o delle produzioni di energie rinnovabili.

I potenziali imprenditori

Accanto ai molti giovani che hanno già intrapreso l'avventura imprenditoriale ce ne sarebbero tanti altri che sono alla ricerca di lavoro e che potrebbero essere potenziali imprenditori, per i quali gioca un ruolo importante anche l'impegno delle istituzioni nel tramutare in realtà la loro voglia di "fare impresa".

Sulla base di elaborazioni sui risultati dell'indagine Istat sulle forze di lavoro, si stimano in Italia 123.100 potenziali giovani imprenditori tra i 18 e i 34 anni⁴. Si tratta di un bacino potenziale di nuova imprenditorialità giovanile che, se sommato alle già presenti quasi 653.000 imprese under 35 viste sopra, arriva a un insieme di imprese giovanili pari a circa 776.000 unità, per una crescita del 19% rispetto allo stock esistente delle 653.000 imprese registrate.

4 I potenziali neoimprenditori sono stati stimati prendendo come riferimento coloro che cercano un'occupazione in proprio unitamente a una quota (stimata in base alla posizione professionale degli occupati a livello territoriale) di coloro che cercano un'occupazione senza preferenza tra lavoro in proprio o alle dipendenze.

Imprese giovanili e potenziali, per ripartizione geografica, anno 2013 (valori assoluti e percentuali)

Ripartizioni geografiche	Imprese giovanili			Crescita potenziale % delle imprese giovanili**
	Effettive (registrate)	Potenziali*	Totali (effett. + potenz.)*	
Nord-Ovest	151.903	14.400	166.300	9%
Nord-Est	99.862	11.400	111.300	11%
Centro	131.260	19.700	150.900	15%
Sud e Isole	269.846	77.600	347.400	29%
Italia	652.871	123.100	775.900	19%

* Valori assoluti arrotondati alle centinaia.

** La crescita potenziale delle imprese giovanili misura l'aumento dello stock delle imprese registrate se a quelle effettive si aggiungessero quelle potenziali.

Fonte: elaborazioni su dati Istat e Unioncamere-InfoCamere

Le potenzialità imprenditoriali giovanili sono chiaramente più forti nel Mezzogiorno, non fosse altro per l'ampio "esercito di riserva" di disoccupati che include: basti pensare che in tale area i potenziali neoimprenditori under 35 ammontano a 77.600, pari a oltre il 60% del totale nazionale, senza contare che questi apporterebbero una crescita all'attuale stock imprenditoriale under 35 meridionale di quasi il 30%.

Le altre ripartizioni risultano molto più distanziate, con il Centro che vedrebbe crescere la propria base imprenditoriale giovanile del 15% grazie a quasi 19.700 giovani neoimprenditori potenziali, a cui seguono il Nord-Est, con un aumento dell'11% (11.400 i giovani "neocapitani" d'impresa potenziali) e il Nord-Ovest, con una crescita del 9% (14.400).

5.2 LE "VERE" NUOVE IMPRESE GIOVANILI

Il contributo dei giovani alla nascita delle "vere" nuove imprese

Il ruolo che l'imprenditoria giovanile ricopre nel sistema produttivo complessivo nazionale, visto nel precedente paragrafo, trova la sua fonte di alimentazione, chiaramente, nella natalità delle imprese giovanili, che di anno in anno va a irrobustire il tessuto imprenditoriale.

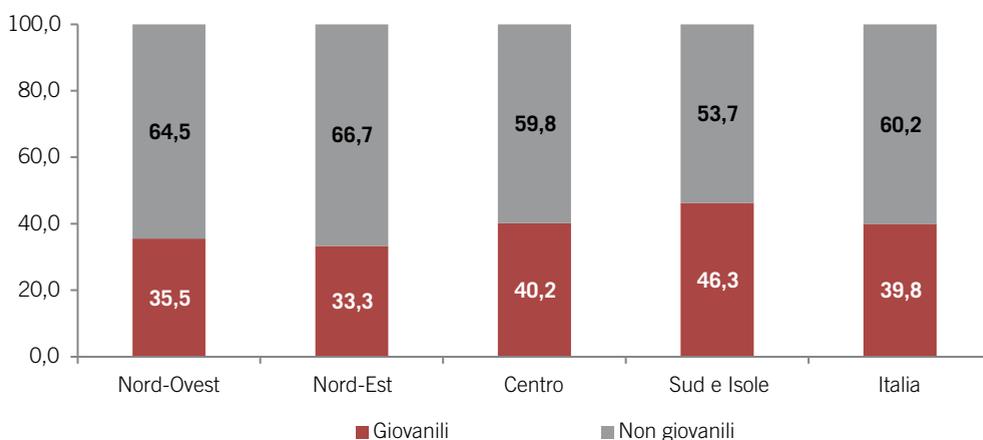
Grazie alle informazioni fornite dal Registro delle imprese delle Camere di commercio e osservando attentamente i movimenti rilevati, è possibile approfondire alcuni aspetti della natalità imprenditoriale. Come noto, le iscrizioni possono essere, infatti, il prodotto di una pluralità di fenomeni che vedono la creazione di nuove imprese affiancata da altre manifestazioni del dinamismo aziendale (trasformazioni, scorpori/cessioni di ramo d'azienda, separazioni o filiazioni), le quali non corrispon-



dono a un “reale” incremento della base imprenditoriale, quanto piuttosto a una serie di adattamenti della stessa a mutamenti endogeni e di contesto.

Per dare consistenza ai processi che si finalizzano nella creazione di “vere” nuove imprese, Unioncamere realizza semestralmente un’indagine campionaria sull’universo delle iscrizioni ai Registri camerali⁵, grazie alla quale è possibile raggiungere l’obiettivo di stabilire la dimensione del fenomeno, nonché di individuare alcune caratteristiche qualitative relative al profilo individuale e motivazionale degli imprenditori che hanno effettivamente dato vita a una nuova attività: tale caratterizzazione si apre alla possibilità di un’analisi che colga anche per i giovani fino a 35 anni di età i tratti principali della scelta di realizzarsi attraverso il “fare impresa”.

Distribuzione delle “vere” nuove imprese giovanili e non giovanili, iscritte nel 2013, per ripartizione geografica (composizioni percentuali)



Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Nell’anno 2013 sono oltre 185.000 le “vere” nuove imprese, rappresentate per circa il 40% da iniziative giovanili under 35 (si precisa che per under 35 si considerano anche i 35enni)⁶, che corrispondono in termini assoluti a quasi 74.000 unità. È, dunque, di assoluto rilievo l’apporto del mondo giovanile al rafforzamento e al rinnovamento del tessuto imprenditoriale, alla cui realizzazione giocano un ruolo strategico

⁵ Si precisa che si tratta della medesima indagine oggetto dell’analisi sulle start-up familiari (cfr. capitolo 2).

⁶ Si tiene a precisare che per “vere” nuove imprese giovanili (e relativi sinonimi, come start-up giovanili ecc.) si intendono tutte quelle il cui titolare o socio di maggioranza ha un’età fino a 35 anni compresi. In questo paragrafo si analizza il totale delle “vere” nuove imprese del 2013 a prescindere dalla natura familiare o meno.



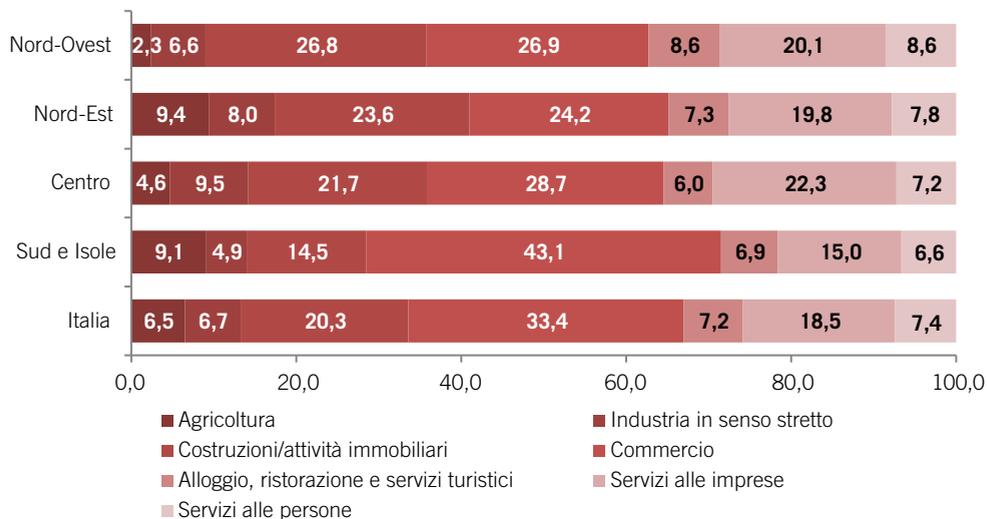
la volontà di confrontarsi con il mercato, le capacità innovative e quelle di combinare il portato delle tradizioni con una innata propensione agli sviluppi tecnologici. Dal connubio di questi caratteri peculiari risulta evidente come le nuove imprese che traggono origine dall'iniziativa dei giovani possano svolgere un ruolo essenziale per quel recupero di produttività posto al centro delle priorità del Paese.

Il ragguardevole contributo dei giovani alla dinamica delle “vere” nuove imprese nel 2013 ha comunque tratti diversi se letto su scala territoriale. Il Mezzogiorno detiene il primato delle iniziative giovanili (il 46,3% delle “vere” nuove imprese è attribuibile agli under 35), indice di un sensibile impatto del canale dell'autoimpiego. Seguono le regioni del Centro Italia, dove i giovani hanno dato vita al 40% del totale delle neoimprese, e ancora più distanziate le regioni del Nord-Ovest (35,5%) e quelle del Nord-Est (33,3%).

Nel 2013, un marcato impulso al fenomeno della creazione di nuove imprese in generale e, in particolare, di quelle under 35 è venuto, poi, dall'avvio di attività commerciali: oltre un terzo delle “vere” nuove imprese giovanili nasce nel settore del commercio, in misura leggermente più intensa rispetto a quelle over 35. È proprio nelle start-up del Mezzogiorno guidate da giovani che questo primato si manifesta in maniera più netta, tanto che tale quota raggiunge il 43,1%: il commercio si configura pertanto come una modalità di mettersi in proprio dai forti tratti di spontaneismo. Nelle altre ripartizioni geografiche, la distribuzione delle start-up giovanili è più bilanciata tra i diversi settori: se nel Centro il commercio ha un peso lievemente inferiore al 30%, i servizi alle imprese raggiungono invece il 22,3% (sostanzialmente al pari di costruzioni/attività immobiliari), dimostrandosi il valore più elevato fra tutti i territori (è del 18,5% la quota media nazionale del comparto). Nelle regioni settentrionali l'equilibrio è addirittura maggiore: le attività commerciali condividono il primato con la filiera edile-immobiliare, tanto che i due comparti congiuntamente coprono il 53,7% delle nuove imprese giovanili nel Nord-Ovest e il 47,8% nel Nord-Est, seguiti dai servizi alle imprese, che si collocano intorno al 20%. L'incidenza dell'insieme degli altri settori tra le nuove imprese giovanili è generalmente molto più ridotta (sempre intorno al 7% ciascuno). Le eccezioni sono rappresentate: dalla filiera turistica e dai servizi alle persone, che si avvicinano al 9% delle iniziative nel Nord-Ovest; dall'agricoltura, che si colloca poco al di sopra del 9% nel Nord-Est e nel Sud e Isole; e, infine, dall'industria in senso stretto, che raggiunge quasi il 10% al Centro.

Sono ampie, dunque, le differenze territoriali, che evidenziano multiformi esigenze espresse dai mercati locali, cui gli under 35 si impegnano a dare risposta in modo coerente, anche in considerazione del fatto che in quasi il 36% dei casi i giovani neoimprenditori hanno effettuato un'analisi di mercato allo scopo di sondare gli ambiti in cui si annidano le maggiori opportunità, in misura anche lievemente più ampia rispetto agli over 35 (fermi al 33%).

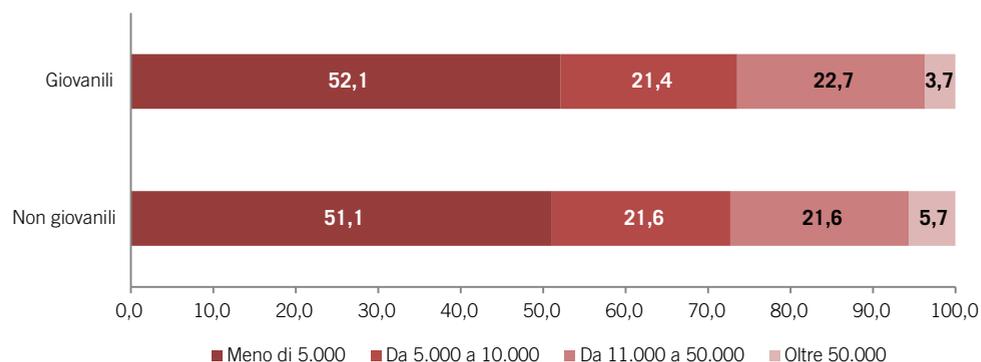
Distribuzione delle "vere" nuove imprese giovanili, iscritte nel 2013, per ripartizione geografica e settore di attività (composizioni percentuali)



Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Nelle regioni meridionali, in particolare, il commercio ha un ruolo privilegiato nell'avvicinare le giovani generazioni al "fare impresa" anche alla luce di una minore diversificazione delle attività che insistono sulla ripartizione. Nelle altre aree, l'incidenza delle attività commerciali si attutisce a favore di iniziative che nascono negli altri settori e per le quali sono richieste competenze operative e organizzative più complesse, proprio in virtù di un maggior grado di differenziazione delle condizioni dei mercati.

Distribuzione delle "vere" nuove imprese giovanili e non giovanili, iscritte nel 2013, secondo il capitale iniziale investito per l'avvio dell'attività (composizioni percentuali)

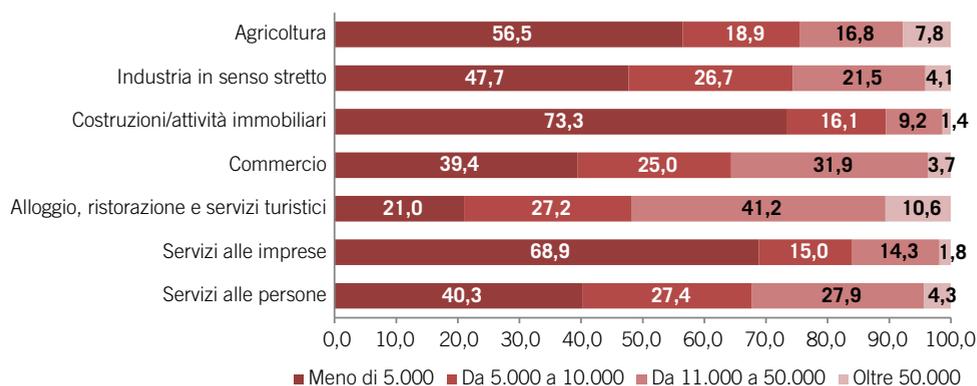


Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Di certo, le caratteristiche settoriali possono, comunque, dare un'indicazione anche del background tecnico-formativo ed esperienziale del giovane neoimprenditore, che è correlato con la capacità dell'iniziativa di proseguire con successo il percorso avviato: passaggi di certo delicati e sui quali resta cruciale il ruolo dell'istruzione, a partire da quella secondaria superiore, nel creare le radici di quella cultura d'impresa atte a sostenere lo spirito di iniziativa e le capacità innovative che animano i giovani.

Vale comunque la pena sottolineare un ulteriore aspetto interessante per dare il senso dell'impegno che i giovani neoimprenditori sono chiamati a approfondire nelle fasi di start-up: sotto il punto di vista dell'investimento iniziale, il capitale impegnato non supera i 5.000 euro in poco più della metà dei casi, senza tuttavia differenze sostanziali, tra l'altro, con gli over 35. A questa caratteristica si affianca la scelta in netta maggioranza di un assetto giuridico molto semplificato, come quello della ditta individuale. I due elementi rispecchiano sia il carattere prevalentemente individualistico del "fare impresa" sia la necessità di conferire alla propria iniziativa un'operatività snella e immediata, attestati anche dall'altissima frequenza a ricorrere a mezzi propri per dar avvio all'attività.

Distribuzione delle "vere" nuove imprese giovanili, iscritte nel 2013, secondo il capitale iniziale investito per l'avvio dell'attività, per settore di attività (composizioni percentuali)



Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

I settori in cui prevale più nettamente la ridotta capitalizzazione iniziale sono: quello delle costruzioni-immobiliare, sintomo di un carattere ancora principalmente artigianale dell'approccio a queste attività anche da parte dei giovani che vi si avvicinano; e quello dei servizi alle imprese, in cui invece i giovani si cimentano frequentemente in iniziative che sfruttano le nuove tecnologie digitali, con investimenti iniziali concentrati prevalentemente in dotazioni informatiche.

La propensione a creare un'attività in proprio, testimoniata da quanto osservato, non è tuttavia disgiunta dall'evidenza dell'esistenza di alcuni tratti di debolezza



nel “codice genetico” delle neoimprese giovanili che potrebbero costituire un freno al consolidamento e all’affermazione nel tempo di tali iniziative, disperdendo precocemente la capacità di creare valore per l’intero sistema socioeconomico. La consapevolezza della necessità di incentivare azioni di accompagnamento a favore dell’imprenditorialità giovanile sia nelle fasi di preavvio, come la redazione del business plan, sia nell’avvicinamento a strumenti di accesso al credito e al microcredito, è il fondamento per la definizione degli interventi di policy inseriti nel quadro della cosiddetta “Garanzia giovani”⁷. In questa direzione si orienta infatti l’impegno delle Camere di commercio nel dare vita agli “Sportelli per l’imprenditorialità giovanile”, strumenti che forniscono percorsi specialistici personalizzati agli aspiranti giovani imprenditori.

Il profilo dei nuovi giovani “capitani” d’impresa

Proprio in relazione al contributo all’inclusione e alla mobilità sociale che l’imprenditoria giovanile può rivestire in una fase in cui permangono carenze sul versante delle opportunità lavorative, si rivela particolarmente interessante analizzare il background dei neoimprenditori, ovvero secondo quali percorsi esperienziali è maturata l’idea di intraprendere l’avventura imprenditoriale. Nella maggior parte dei casi, e con una particolare prevalenza nel caso delle “vere” nuove imprese giovanili (24,2 contro 15,3% delle start-up non giovanili), il neoimprenditore ha un passato nel mondo produttivo nei ruoli di operaio o di apprendista.

Tale modalità di passaggio da una condizione di dipendente a una di imprenditore è, tradizionalmente, più diffusa nelle aree territoriali a maggiore presenza di Pmi e di cluster/distretti produttivi: nel Nord, circa il 27% dei giovani neoimprenditori può vantare un’esperienza di operaio o apprendista e nel Centro tale incidenza è solo lievemente inferiore (25,9%). In tali ambiti, i meccanismi di autoimpiego sono mossi dalla tensione all’affermazione professionale, ma anche da fattori di tipo emulativo, prodotti dai modelli dell’imprenditoria locale, che hanno di certo un ruolo di rilievo nell’orientare la scelta. Mentre, nel Mezzogiorno, è meno marcato l’effetto di stimolo che prende le mosse più direttamente dal tessuto produttivo esistente; infatti, la volontà dei giovani di “fare impresa”, mettendo a frutto l’esperienza come operaio o apprendista, si ferma al 20,6%.

⁷ Il piano nazionale “Garanzia giovani”, che si colloca nel quadro delle iniziative europee per il raggiungimento degli Obiettivi della Strategia Europa 2020, prevede politiche attive di istruzione, formazione e inserimento nel mondo del lavoro a favore dei giovani fino ai 30 anni di età (tra di esse un ruolo privilegiato è rivestito dagli incentivi all’autoimprenditorialità). A tale riguardo, merita ricordare che Unioncamere è tra gli organismi istituzionali che fanno parte della Struttura di missione istituita presso il Ministero del Lavoro al fine di dare tempestiva ed efficace attuazione alla “Garanzia giovani”.

Distribuzione delle “vere” nuove imprese giovanili, per ripartizione geografica, e non giovanili, iscritte nel 2013, secondo l’attività precedente del neoimprenditore* (composizioni percentuali)

Status di provenienza	“Vere” nuove imprese giovanili					Totale “vere” nuove imprese non giovanili
	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia	
Imprenditore	4,1	4,0	4,9	3,1	3,9	13,4
Lavorava nell’azienda familiare	5,9	8,0	4,6	4,5	5,3	4,3
Libero professionista	2,9	3,7	3,8	4,1	3,7	5,1
Lavoratore autonomo	2,4	1,9	2,2	2,6	2,4	3,8
Commerciante/artigiano	2,4	3,3	3,5	1,8	2,5	6,8
Co.co.co.	2,6	3,1	3,8	1,4	2,5	2,3
Impiegato/quadro	13,9	14,2	12,2	10,8	12,4	17,6
Operaio/apprendista	26,9	27,2	25,9	20,6	24,2	15,3
Studente	11,7	10,9	10,9	14,8	12,7	0,5
In cerca di prima occupazione	4,2	2,3	4,0	7,8	5,3	0,7
Disoccupato (in cerca di nuovo lavoro)	12,5	9,4	12,1	17,2	13,9	11,1
Casalinga	1,3	1,7	1,9	3,1	2,2	5,1
Altri status**	9,1	10,3	10,2	8,2	9,2	14,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

* Si intende il titolare o, nel caso di società, il socio di maggioranza assoluta o relativa. Tale precisazione vale anche per i successivi grafici e tabelle in merito a tale oggetto.

** Comprende gli status per i quali il valore relativo alle imprese giovanili è pari a zero (rappresentante, coltivatore diretto, socio di cooperativa, dirigente), oltre alla modalità “altro”, che include status non riportati nell’elenco delle modalità di risposta.

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

A seguire, in termini di importanza, la creazione di un’impresa costituisce un’opportunità sia di autoimpiego sia di generazione di nuova occupazione per gli under 35 precedentemente disoccupati (nel 13,9% delle start-up giovanili) e per quanti sono direttamente in uscita dal sistema formativo (nel 12,7% dei casi). La capacità diretta dell’imprenditorialità di fornire una possibilità di lavoro ai numerosi giovani disoccupati o inoccupati è quindi suffragata dai dati e induce a ritenere che una forma fondamentale di promozione di entrata o di reingresso sul mercato del lavoro è data proprio dalla formazione e assistenza tecnica per la creazione di una nuova impresa, già a partire dal percorso di istruzione superiore.

Come è lecito attendersi, poi, le iniziative giovanili avviate da disoccupati o studenti superano, in termini relativi, quelle corrispondenti riferite alle iniziative non giovanili; inoltre, in considerazione delle maggiori difficoltà a reperire un lavoro stabile, nelle regioni del Mezzogiorno emergono le incidenze più elevate di chi (con riferimento agli under 35) ha scelto l’imprenditoria partendo dallo stato di disoccupazione (17,2% contro la media nazionale del 13,9%) e di quanti precedentemente frequentavano un corso di studi (14,8 contro 12,7%). In analogia, va al Mezzogiorno anche il primato (7,8% contro la media nazionale del 5,3%) dei giovani “capitani”



d'impresa che hanno scelto di misurarsi sui mercati attraverso l'autoimpiego come risposta alla necessità di trovare una prima occupazione.

Un'ulteriore condizione maggiormente diffusa tra i giovani rispetto ai meno giovani, seppure in modo lieve, riguarda l'aver avviato un nuovo business provenendo da un'esperienza lavorativa nell'azienda familiare. Un fenomeno che caratterizza più distintamente il Nord-Est, un territorio che si è caratterizzato per essere stato culla del "quarto capitalismo" italiano e che, nonostante le criticità causate dal protrarsi della crisi, mostra ancora una particolare sensibilità rispetto alla creazione di nuove imprese da parte di quanti hanno già sperimentato la vita in azienda.

È dunque verosimile che questi giovani abbiano avuto modo di valutare direttamente l'esigenza di coprire alcune lacune dell'offerta nel segmento di prodotto o servizio prescelto, oppure l'esistenza di spazi di mercato per inserirsi nella filiera di operatività dell'impresa familiare da cui hanno preso le mosse. Di certo queste iniziative si originano con un retroterra di strumenti analitici sul versante della cultura d'impresa e di doti di managerialità, consolidatesi proprio all'interno del clima "respirato" in famiglia, molto più solidi rispetto ad altre pregresse fattispecie esperienziali.

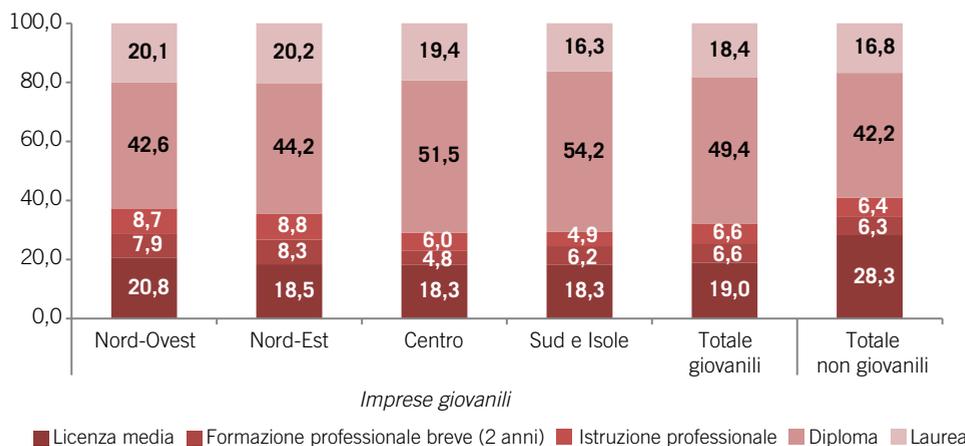
In tutti gli altri casi, le precedenti attività sono a maggior grado di specificità per gli imprenditori over 35 rispetto agli under 35, sebbene tra di esse il profilo degli ex impiegati o ex quadri abbia comunque un peso di rilievo anche tra i più giovani (raggiunge il 12,4%), con punte del 14% circa nelle regioni del Settentrione.

Oltre all'origine professionale, un'informazione importante per analizzare il fenomeno della nuova impresa giovanile è quello di collegarlo al livello di istruzione dei neoimprenditori. Un elemento che vale la pena indagare, poiché il potenziale innovativo delle nuove imprese e le relative capacità di competere sui mercati sono naturalmente correlati con il grado di scolarizzazione del titolare, oltre al suo bagaglio esperienziale. Rispetto alle nuove imprese avviate da persone con più di 35 anni, le start-up giovanili sono caratterizzate da un livello di istruzione del titolare mediamente più elevato: la differenza è apprezzabile soprattutto per il diploma, associato al 49,4% dei giovani neoimprenditori e solo al 42,2% dei colleghi più maturi; al contrario, meno del 20% delle start-up under 35 è stato avviato nel 2013 da un giovane in possesso della sola licenza media (19%), quando nel caso di quelle over 35 tale quota arriva al 28,3%. Nel Mezzogiorno e nel Centro, il diploma costituisce il volano per i giovani neoimprenditori nella netta maggioranza dei casi, mentre la licenza media ha un'incidenza relativamente più alta nel Nord-Ovest dove, nonostante le difficoltà congiunturali, le opportunità di "fare impresa" si prospettano precocemente, soprattutto in alcuni settori di produzione artigianale, anche per quanti non dispongano di un approfondito bagaglio di conoscenze.

Se questo è un aspetto che sottolinea quanta parte dello spirito imprenditoriale risieda nello sfruttamento di un'opportunità di mercato o di una specifica competenza individuale, non può altresì sfuggire la necessità di un consolidamento di queste doti attraverso percorsi professionalizzanti, in grado di colmare in modo tecnico-pratico anche quelle probabili lacune gestionali che di certo caratterizzano le nuove iniziative

guidate da giovani con un basso livello di istruzione. Per rispondere a questo obiettivo è auspicabile che crescano nel più breve tempo possibile la percezione e la rilevanza del ruolo dell'intera galassia delle scuole professionali, sul quale al momento insiste solo il 13,2% del background formativo dei giovani "capitani" d'impresa, ma che potrebbe garantire almeno l'acquisizione di una basilare cultura imprenditoriale, un asset di certo strategico per migliorare le prospettive di sopravvivenza delle nuove iniziative.

Distribuzione delle "vere" nuove imprese giovanili, per ripartizione geografica, e non giovanili, iscritte nel 2013, secondo il titolo di studio del neoimprenditore (composizioni percentuali)



Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

È lieve il gap a favore dei giovani neoimprenditori per quanto concerne il possesso della laurea (18,4 contro 16,8% per i neoimprenditori over 35), mentre all'interno della coorte degli under 35 la quota dei laureati è vicina a quella relativa a quanti posseggono la sola licenza media (19%), a indicare come l'avventura imprenditoriale in prima persona si stia proponendo come uno sbocco non più marginale anche per coloro che hanno conseguito un titolo di studio avanzato. In particolare, in alcune aree centro-settentrionali del Paese si è verificato un "piccolo" sorpasso dei laureati sui possessori di licenza media: di certo, la lunga crisi occupazionale ha avuto la funzione di spostare l'attenzione di molti giovani in possesso di un solido bagaglio formativo dal lavoro dipendente all'autoimpiego. Un processo indubbiamente da incentivare perché va nella direzione, assolutamente virtuosa, di porre un argine al fenomeno dell'emigrazione di giovani laureati, consentendo, contemporaneamente, di mettere a sistema gli investimenti in capitale umano sul terreno delle iniziative imprenditoriali, con il portato di positive ricadute su produttività e competitività.

Entrando nello specifico dei titoli di studio, è soprattutto l'indirizzo economico-statistico (il 25,1% dei giovani neoimprenditori laureati ha il titolo in tale indirizzo)



il trampolino di lancio per i nuovi giovani “capitani” d’impresa laureati. Nell’ambito di tale indirizzo i corsi, infatti, tendono a fornire competenze utili per organizzare la nuova attività e gestirla sotto il profilo contabile, finanziario e fiscale; passaggi, questi, che costituiscono un fattore di complessità gestionale per quanti non posseggono competenze specifiche. È importante, e raggiunge il 19,5% dei giovani neoimprenditori con una laurea, l’apporto di quanti hanno effettuato studi umanistici: è indubbia la versatilità del bagaglio di conoscenze fornito dalla preparazione umanistica, che si presta perfettamente a sfruttare le numerose opportunità di business che si aprono nei settori creativi e culturali, anche se, chiaramente, possono valere sempre le ragioni legate alla ricerca di un’occupazione a prescindere dall’indirizzo di studio. I giovani laureati nelle materie ingegneristiche coprono una più ridotta frazione (pari al 12,3%) dei neoimprenditori under 35. Sebbene parte della spiegazione potrebbe essere ascrivibile al minor numero di laureati in ingegneria rispetto ai laureati in altri ambiti di studio (economico, ad esempio), sembra comunque trasparire anche un’incompleta realizzazione del canale di trasmissione tra gli studi tecnico-ingegneristici e il “fare impresa”, su cui sarebbe opportuno intervenire al fine di favorire la diffusione di incubatori di imprese in grado di generare elevate esternalità tecnologiche e innovative sull’intero tessuto produttivo.

Graduatoria degli indirizzi di laurea e di diploma dei “veri” neoimprenditori giovanili del 2013 (composizioni percentuali)

Indirizzi di laurea		Indirizzi di diploma	
Denominazione	Compos. %	Denominazione	Compos. %
Economico-statistico	25,1	Amministrativo-commerciale	34,3
Umanistico	19,5	Tecnico-industriale	23,3
Ingegneria	12,3	Licei (tutti)	20,7
Giuridico e politico-sociale	9,9	Edile	6,2
Scientifico, matematico, fisico e geobiologico	9,5	Artigianato e agricoltura	5,7
Architettura, urbanistico e territoriale	5,6	Turistico	5,3
Agrario-alimentare e zootecnico	5,2	Linguistico	1,8
Insegnamento, formazione e psicologico	4,9	Comunicazione e artistico-musicale	1,3
Chimico-farmaceutico	4,8	Sociosanitario	1,3
Medico, odontoiatrico, sanitario e paramedico	3,3		
Totale	100,0	Totale	100,0

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

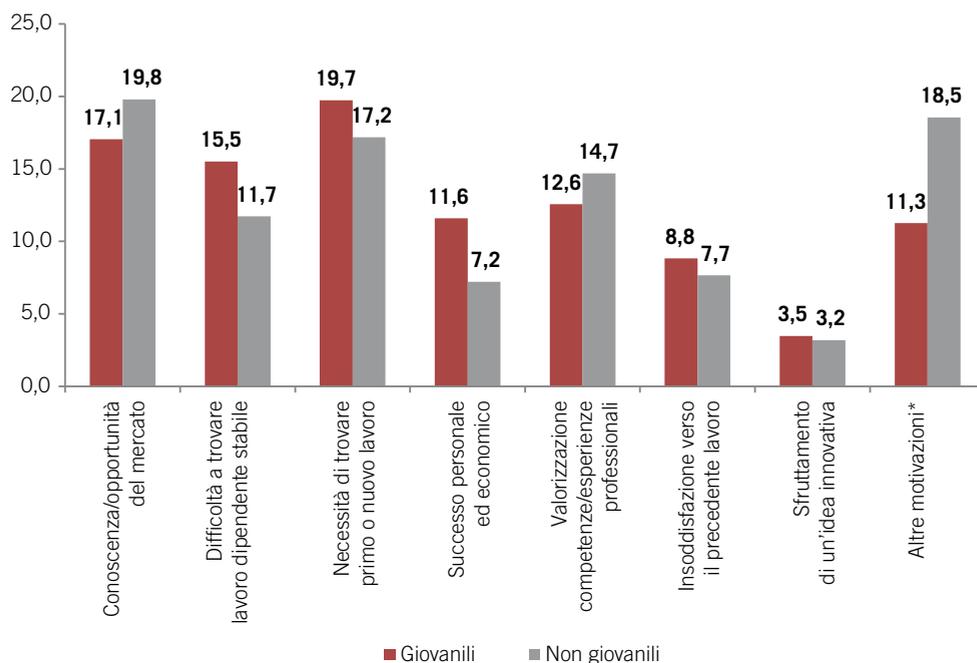
Passando, invece, ai nuovi giovani “capitani” d’impresa in possesso di un diploma, emerge che il 34,3% ne ha conseguito uno di tipo amministrativo-commerciale, mentre alla galassia della formazione tecnica complessivamente considerata (settori tecnico-industriale, turistico, edile ecc.) fa riferimento il 40% delle attività avviate dai giovani diplomati. A completare il quadro si aggiunge un 21% proveniente dai licei,

quindi da insegnamenti di carattere meno specifico. Anche a questo proposito vale dunque la pena riproporre la necessità di dotare questi giovani di una rete di assistenza allo start-up, anche attraverso mirati corsi post diploma, per rafforzare con competenze tecniche lo spirito imprenditoriale che li guida nelle prime fasi di vita dell'azienda.

Motivazioni e difficoltà all'avvio d'impresa

Le difficoltà occupazionali derivanti dal mancato riavvio del mercato del lavoro, che coinvolgono soprattutto il segmento giovanile della popolazione, si riflettono sui fattori motivazionali che fanno da sfondo alla decisione di avviare un'attività imprenditoriale. La necessità di intraprendere un percorso lavorativo insieme alle problematiche che impediscono o ritardano in modo non sostenibile l'ingresso nel mercato del lavoro come dipendenti rappresentano, infatti, due dei tre principali motori del "fare impresa" che, per i motivi appena evidenziati, per i giovani hanno un peso più rilevante.

Motivazioni che hanno spinto alla nascita delle "vere" nuove imprese giovanili e non giovanili, iscritte nel 2013 (incidenze percentuali sul totale delle risposte)



* Comprende le seguenti motivazioni: possibilità di continuare a operare per l'impresa in cui ero occupato (giovani: 2%; non giovani: 4%); successione a un familiare senza continuazione dell'attività (giovani: 3%; non giovani: 5%); agevolazioni fiscali, creditizie, contributi (2% in entrambi i casi); altre motivazioni non specificate (giovani: 4%; non giovani: 8%).

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

La spinta all'autoimpiego prevale decisamente nel Mezzogiorno, dove sono più forti le motivazioni legate alla ricerca di uno sbocco lavorativo e alle difficoltà a trovare un lavoro alle dipendenze. Tali motivazioni sono decisamente più contenute nel Nord-Est, dove le condizioni sociali ed economiche fanno sì che la vocazione imprenditoriale sia costruita su un ventaglio più composito di fattori. Sotto il profilo del percorso di studi dei giovani che hanno costituito nuove imprese nel 2013, l'esigenza di reperire un lavoro o i problemi a trovare un'occupazione alle dipendenze sono stimoli motivazionali principalmente per quanti si sono fermati alla licenza media.

Motivazioni che hanno spinto alla nascita delle "vere" nuove imprese giovanili, iscritte nel 2013, secondo il titolo di studio del giovane neoimprenditore (incidenze percentuali sul totale delle risposte)

Motivazioni	Titolo di studio del neoimprenditore					Totale giovanili
	Licenza media	Formazione professionale breve (2 anni)	Istruzione professionale	Diploma	Laurea	
Conoscenza/opportunità del mercato	18,8	17,1	18,2	16,2	17,2	17,1
Necessità di trovare un primo o un nuovo lavoro	21,6	19,0	20,1	20,2	17,0	19,7
Difficoltà a trovare lavoro dipendente stabile	21,6	15,9	17,7	14,6	11,5	15,5
Possibilità di continuare a operare per l'impresa in cui ero occupato	2,0	2,0	2,8	2,8	1,6	2,4
Successione a un familiare senza continuazione dell'attività	2,6	2,1	0,8	3,1	2,5	2,7
Insoddisfazione verso il precedente lavoro	7,5	9,7	9,3	8,8	9,6	8,8
Valorizzazione competenze ed esperienze professionali	9,3	13,7	12,4	12,0	16,6	12,6
Successo personale ed economico	9,1	11,5	11,5	12,6	11,3	11,6
Sfruttamento di un'idea innovativa	1,8	3,0	2,2	3,4	5,8	3,5
Agevolazioni fiscali, creditizie, contributi	1,4	1,9	1,2	2,4	2,9	2,2
Altro	4,4	4,1	3,9	3,8	4,1	4,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Il fatto di avere individuato un nucleo consistente di giovani che hanno intrapreso il percorso dell'imprenditoria innanzitutto per garantirsi un impiego non può far passare in secondo piano il fatto che dietro il progetto di un'impresa c'è anche, e soprattutto, un percorso fatto di sedimentazione di competenze e di analisi del contesto competitivo, che nei giovani riveste un ruolo tutt'altro che secondario. La possibilità di cogliere un'opportunità di mercato, alla quale si è arrivati anche grazie a uno studio approfondito degli elementi di forza o di debolezza del business, è infatti la seconda motivazione in ordine di importanza tra i nuovi "capitani" d'impresa under 35, cui va ad aggiungersi la motivazione espressa dalla pura autorealizzazione attraverso

un'attività imprenditoriale, avviata proprio per dare valore a un percorso formativo orientato all'impresa o a una precedente esperienza professionale. Rilevante, in particolare per i giovani, anche la spinta più tipicamente individualistica a raggiungere il successo personale ed economico, che dipinge una forte tensione all'affermazione e a esprimere al massimo le potenzialità di cambiamento e sviluppo, che sono tipiche proprio dei più giovani. Infine, avviare un'impresa come risposta all'insoddisfazione nei confronti di un precedente lavoro, verosimilmente alle dipendenze, fornisce una motivazione non trascurabile per gli under 35, peraltro più marcata rispetto ai più maturi; un segnale che rafforza la percezione che per i più giovani la realizzazione di un obiettivo di crescita professionale attraverso l'imprenditorialità è avvertita in modo significativo.

Motivazioni che hanno spinto alla nascita delle "vere" nuove imprese giovanili, iscritte nel 2013, per ripartizione geografica (incidenze percentuali sul totale delle risposte)

Motivazioni	Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole	Italia
Conoscenza/opportunità del mercato	15,6	15,3	18,6	17,7	17,1
Necessità di trovare un primo o un nuovo lavoro	17,5	14,7	17,4	24,1	19,7
Difficoltà a trovare lavoro dipendente stabile	16,4	12,4	15,6	16,0	15,5
Possibilità di continuare a operare per l'impresa in cui ero occupato	3,1	2,5	3,4	1,4	2,4
Successione a un familiare senza continuazione dell'attività	2,1	4,4	2,3	2,6	2,7
Insoddisfazione verso il precedente lavoro	10,6	10,5	8,8	7,1	8,8
Valorizzazione competenze ed esperienze professionali	12,4	15,0	13,4	11,4	12,6
Successo personale ed economico	10,9	13,2	9,9	12,3	11,6
Sfruttamento di un'idea innovativa	3,6	3,0	3,8	3,4	3,5
Agevolazioni fiscali, creditizie, contributi	2,8	3,7	2,0	1,4	2,2
Altro	4,9	5,2	4,9	2,5	4,0
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese

Non emergono sensibili divergenze nelle distribuzioni territoriali delle motivazioni legate alla possibilità di cogliere un'opportunità di mercato e all'autorealizzazione, mentre differenze più significative si apprezzano tra i giovani neoimprenditori laureati sotto l'aspetto motivazionale legato alla valorizzazione delle competenze ed esperienze.

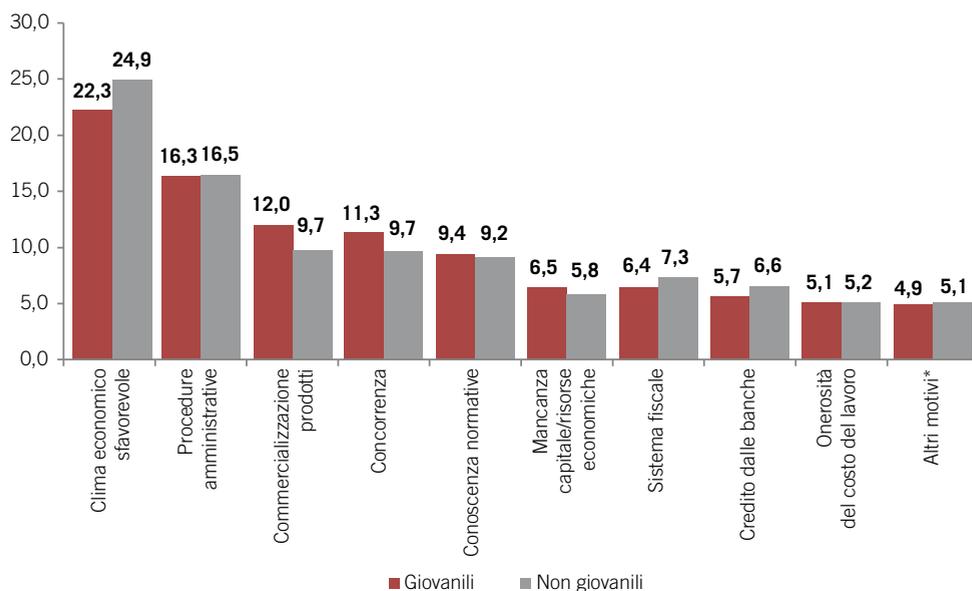
Se alle motivazioni si guarda per comprendere da dove nasce la spinta a diventare imprenditori, è altrettanto interessante indagare direttamente quali siano i fattori che creano i principali ostacoli nelle fasi dello start-up aziendale, soprattutto per individuare se esistono interventi puntuali attraverso i quali mitigare l'incidenza di tali problemi sul successo delle nuove iniziative. Che questo aspetto sia di primaria importanza è attestato dal fatto che oltre 9 "vere" nuove imprese giovanili su 10 (93,5%) hanno incontrato difficoltà in fase di avvio.



A livello settoriale, il picco nelle segnalazioni di difficoltà viene registrato tra le giovani neoimprese del commercio (97,1%). Il fatto che nella quasi totalità dei casi le nuove imprese commerciali under 35 riportino di aver incontrato ostacoli all'avvio dell'attività è il segnale di problemi trasversali che coinvolgono il settore e che sono in larga parte legati alla generale debolezza dei consumi interni. Di certo, questo non ha favorito un veloce consolidamento delle vendite, soprattutto per esercizi di piccole dimensioni e specializzati in prodotti di nicchia, quali sono quelli su cui puntano i giovani, e sui quali pesa anche la concorrenza della grande distribuzione organizzata. Soltanto le neoimprese giovanili avviate nel settore agricolo hanno riscontrato difficoltà decisamente inferiori alla media (80,5 contro 93,5%): in questo caso, i fattori connessi al ciclo economico sono stati meno influenti, mentre hanno avuto un maggior rilievo gli ostacoli legati alle procedure amministrative e alle pratiche burocratiche.

Infine, dal punto di vista territoriale non si apprezzano, invece, significative differenze delle intensità delle varie difficoltà, indice che i fattori congiunturali legati al ciclo economico sono diffusi su tutto il Paese e hanno avuto il sopravvento su quelli di contesto.

Difficoltà incontrate all'avvio dell'attività da parte delle "vere" nuove imprese giovanili e non giovanili iscritte nel 2013 (incidenze percentuali sul totale delle risposte)



* Comprende le seguenti difficoltà: mancanza di strutture di servizi cui far riferimento (1% in entrambe le tipologie d'impresa); reperimento locali e terreni (1% in entrambi i casi); reperimento personale, collaboratori adeguati, piuttosto che materie prime, semilavorati e fornitori e, infine, l'adozione di nuove tecnologie (in tutti questi ultimi casi citati il valore è pari a zero). Infine, è compresa anche la modalità di risposta relativa ad altre difficoltà non elencate fra tutte quelle presenti nel questionario (3% in entrambi i casi).

Fonte: Centro Studi Unioncamere, Osservatorio sulla demografia delle imprese



In generale, nonostante i giovani possano contare su una più spiccata propensione all'adattamento, come in più occasioni si è osservato, la creazione e il successo di un'attività imprenditoriale hanno molto a che vedere anche con una buona formazione manageriale e solide basi tecnico-normative: per questo non stupisce il fatto che, come già sottolineato, il grado di difficoltà all'avvio dell'impresa segnalato dai giovani è superiore rispetto a quello che emerge per gli over 35, che possono far giocare a loro vantaggio un maggior portato di esperienza.

Del resto, questo piccolo gap è da attribuire, da un lato, a fattori che risiedono nei meccanismi di posizionamento competitivo e poi di funzionamento del mercato, come la commercializzazione dei prodotti e gli ostacoli della concorrenza, che vedono infatti i giovani lievemente più svantaggiati; dall'altro, in una maggiore difficoltà degli stessi giovani a dotarsi dei capitali necessari all'avvio dell'attività, frutto di una minore disponibilità di mezzi propri e di più stringenti condizioni del credito.

Nonostante sia la causa in cui si annidano le maggiori difficoltà, il clima economico sfavorevole è stato percepito come meno penalizzante dai giovani, rispetto agli over 35, proprio in virtù di una maggiore sensibilità a cogliere appieno le opportunità offerte dai mercati che fa delle giovani "leve" un bacino di innovazione e sviluppo.

5.3 GLI SBocchi OCCUPAZIONALI DEI GIOVANI

La domanda di lavoro giovanile delle imprese industriali e dei servizi

Il contributo della componente giovanile alle dinamiche socioeconomiche del Paese non si sostanzia unicamente nella pur fondamentale iniezione di rinnovamento e impulso produttivo tramite l'impegno in una iniziativa imprenditoriale, ma altresì attraverso l'inserimento in un'impresa già operante sui mercati come lavoratori alle dipendenze. Anche in questa veste, l'apporto che un giovane sotto i 30 anni di età è in grado di fornire ai processi aziendali ha caratteri del tutto analoghi a quelli descritti nei paragrafi precedenti trattando del tema dell'imprenditorialità, perché essi si ricollegano sempre ai temi dell'innovazione, della creatività e del conseguente innalzamento competitivo della nostra offerta di beni e servizi.

Comunque, di fronte a un bacino di forza lavoro pronta a dare il proprio contributo allo sviluppo economico nazionale, è necessario tener presenti gli aspetti che parlano in primo luogo di percorsi di formazione e di profili esperienziali che sappiano attagliarsi alle esigenze espresse dal mondo produttivo, soprattutto sul versante di quei caratteri professionali in grado di giocare un ruolo strategico nella crescita dell'impresa. Tutto ciò, però, in un quadro del mercato del lavoro che appare ancora in difficoltà: le incertezze che hanno attraversato le dinamiche economiche ancora per tutto il 2013 hanno infatti avuto un riflesso importante sulla domanda di lavoro



espressa dalle imprese – monitorata dal Sistema Informativo Excelsior⁸ –, data la riduzione delle assunzioni programmate di quasi l'11% rispetto al 2012.

I più giovani non sono stati immuni dalle conseguenze negative della crisi, se si considera che la domanda “esplicita” di under 30 da parte delle imprese dell'industria e dei servizi nel 2013 è diminuita, in termini di assunzioni totali⁹ (non stagionali e stagionali) del 14%, a fronte di una flessione, registrata nello stesso periodo dalle assunzioni di persone di 30 anni e più, pari al 9%. Tuttavia, in un arco temporale più esteso, dal 2009 al 2013, la discesa delle assunzioni di under 30 programmate dalle imprese è stata meno intensa rispetto a quella sperimentata per i lavoratori in età più avanzata (-11 contro -13% i rispettivi tassi medi annui di variazione); indice di come, anche in presenza di una persistente mancanza di stimoli sotto il profilo della domanda, le imprese siano state più caute nel rinunciare all'apporto al rinnovamento e all'upgrading tecnologico della componente giovanile rispetto a quella dei candidati all'assunzione più maturi, contando soprattutto sugli stimoli motivazionali che animano i primi.

Osservando l'evoluzione strutturale della domanda di lavoro, negli ultimi anni le imprese sembrano aver ridotto la quota di assunzioni con preferenza esplicita per gli under 30, ma anche quella relativa ai 30enni e oltre di età, aprendo invece gli spazi per le entrate associate all'indifferenza nei confronti dell'età. Un fenomeno che potrebbe anche essere espressione di ulteriori opportunità per tutti quei giovani posti nelle condizioni di coglierle, ossia in possesso di un adeguato bagaglio formativo ed esperienziale. Infatti, considerando sia le assunzioni esplicite di under 30 sia quelle associate all'indifferenza per l'età, teoricamente appannaggio anche degli stessi under 30, si arriva nel 2013 a una domanda giovanile (esplicita e potenziale) di lavoro di circa 430.000 assunzioni, pari ai tre quarti del totale.

Chiaramente, per riuscire a tramutare in realtà le opportunità che i giovani possono cogliere nell'area delle assunzioni senza preferenza per l'età, appaiono determinanti tutte quelle iniziative volte alla valorizzazione e al sostegno di una formazione adeguata, accompagnata da un orientamento in grado di indirizzare i giovani verso una forte e completa qualificazione dei percorsi di studio e professionalizzanti, in maniera da accrescerne l'aderenza alle esigenze del mondo imprenditoriale, incentivando, in particolare, le varie forme di collegamento tra scuola e lavoro.

8 Come precisato anche in capitoli precedenti del presente Rapporto, il Sistema Informativo Excelsior è un progetto realizzato da Unioncamere e Ministero del Lavoro, finalizzato a monitorare i fabbisogni professionali e formativi del sistema produttivo, attraverso un'indagine condotta annualmente su un campione di circa 100.000 imprese dell'industria e dei servizi con almeno un dipendente. Tutte le analisi sono reperibili sul portale <http://excelsior.unioncamere.net>.

9 Si precisa che l'analisi di questo paragrafo si baserà esclusivamente, salvo diversa indicazione, sulle assunzioni di dipendenti (esclusi gli interinali) programmate da parte di tutte le imprese dell'industria e dei servizi con almeno un dipendente.

Assunzioni programmate dalle imprese secondo la classe di età, per settore di attività, ripartizione geografica e classe dimensionale, anni 2009 e 2013 (valori assoluti* e percentuali)

Settori, ripartizioni e classi dimensionali	Assunzioni (v.a.)						Incid. % su totale assunzioni					
	15-29 anni		30 anni e oltre		Età non rilevante		15-29 anni		30 anni e oltre		Età non rilevante	
	2009	2013	2009	2013	2009	2013	2009	2013	2009	2013	2009	2013
Totale	273.590	171.010	233.270	133.610	274.740	258.780	35,0	30,4	29,8	23,7	35,2	45,9
<i>Settori di attività</i>												
Industria	71.520	40.880	84.180	48.890	70.820	64.200	31,6	26,6	37,2	31,8	31,3	41,7
Industria in s.s.	42.400	29.310	44.390	29.890	41.690	38.130	33,0	30,1	34,5	30,7	32,4	39,2
Public utility	3.190	2.520	2.760	2.150	3.240	3.230	34,7	31,9	30,1	27,3	35,2	40,8
Costruzioni	25.920	9.060	37.020	16.840	25.890	22.850	29,2	18,6	41,7	34,6	29,1	46,9
Servizi	202.080	130.130	149.090	84.720	203.920	194.580	36,4	31,8	26,9	20,7	36,7	47,5
<i>Ripartizioni geografiche</i>												
Nord-Ovest	72.180	52.430	61.550	36.940	63.820	65.730	36,5	33,8	31,2	23,8	32,3	42,4
Nord-Est	63.800	42.850	53.480	32.920	80.180	71.920	32,3	29,0	27,1	22,3	40,6	48,7
Centro	55.130	32.270	45.580	24.210	50.940	49.930	36,4	30,3	30,1	22,8	33,6	46,9
Sud e Isole	82.490	43.460	72.670	39.540	79.800	71.220	35,1	28,2	30,9	25,6	34,0	46,2
<i>Classi dimensionali</i>												
1-9 dip.	134.410	69.500	94.660	50.500	99.420	89.330	40,9	33,2	28,8	24,1	30,3	42,7
10-49 dip.	48.710	26.740	46.080	33.420	60.620	64.910	31,3	21,4	29,6	26,7	39,0	51,9
50-249 dip.	25.150	17.100	36.670	18.250	45.820	42.520	23,4	22,0	34,1	23,4	42,6	54,6
250 dip. e oltre	65.330	57.670	55.870	31.430	68.880	62.020	34,4	38,2	29,4	20,8	36,2	41,0

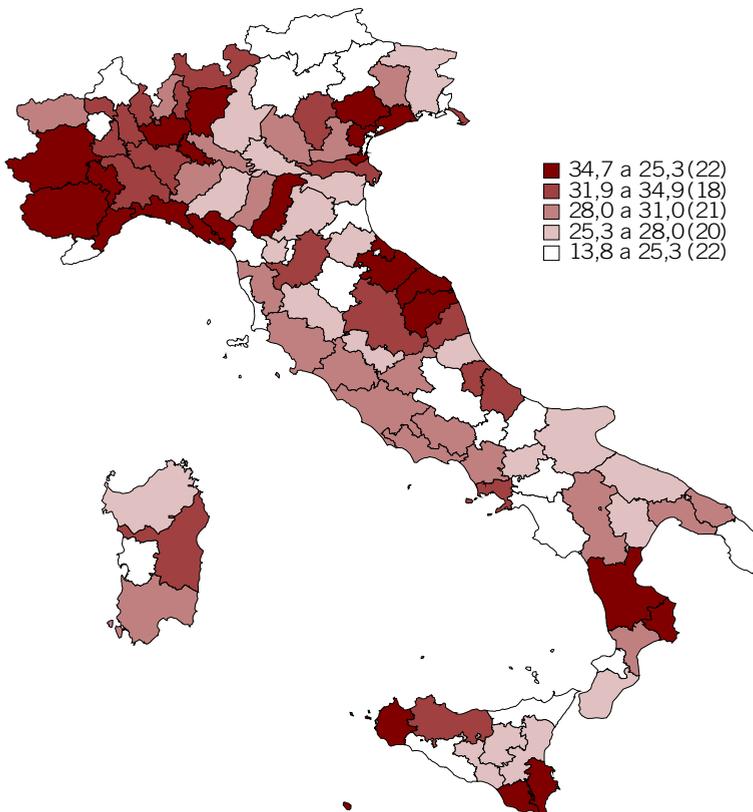
* I valori assoluti sono arrotondati alle decine. A causa di questi arrotondamenti, i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori. Tale precisazione vale anche per tutti i valori assoluti riportati nelle tabelle e nei grafici che seguono in questo paragrafo.

Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior



La caduta, negli ultimi anni, dell'incidenza percentuale delle assunzioni di under 30 sul totale delle assunzioni previste dalle imprese si presenta come un fenomeno generalizzato tra i settori e i territori, ma pare essersi manifestato maggiormente in quegli ambiti più penalizzati dalla crisi, in cui le imprese – oltre a comprimere gli ingressi di personale – sembrano anche, almeno temporaneamente, attribuire una minore rilevanza al fattore anagrafico. Lo attesta il calo, tra il 2009 e il 2013, di quasi 11 punti percentuali della porzione di assunzioni under 30 sul totale nel settore delle costruzioni, contestuale al corrispondente incremento di quasi 18 punti percentuali di quella delle assunzioni non legate al fattore anagrafico; mentre, dal punto di vista territoriale, nel Centro-Sud la riduzione di 6-7 punti percentuali della quota di giovani neoassunti sul totale è stata più che compensata da un aumento di 12-13 punti percentuali di quella degli “indifferenti”. In termini strutturali, è nel Nord-Ovest e nel Centro (con particolare riferimento alle realtà provinciali marchigiane) del Paese dove le imprese guardano con più favore ai giovani.

Incidenza percentuale delle assunzioni under 30 programmate dalle imprese per il 2013 sul totale delle assunzioni, per provincia, anno 2013 (classi di incidenze percentuali)



Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

Emergono evidenti differenze tra le imprese anche dal punto di vista della classe dimensionale, con le grandi realtà imprenditoriali (250 dipendenti e oltre) che mostrano un'apprezzabile propensione ad assumere under 30 (pari a oltre il 38% nel 2013), in crescita di quasi 4 punti percentuali rispetto al 2009 (unica variazione con segno positivo), mentre la stessa quota scende di 8-10 punti percentuali nelle imprese con meno di 50 dipendenti.

Tale dinamica scaturisce con ogni probabilità da una maggiore inclinazione da parte delle grandi imprese a effettuare formazione interna al personale in entrata, che consente di assumere con meno problemi i giovani, perché saranno poi sottoposti ad attività formative post entry per colmare eventuali gap. Le imprese con 250 dipendenti e oltre sono proprio quelle che paiono dare più rilevanza al fattore anagrafico, oltre che quelle per le quali si registra la minore propensione ad assumere lavoratori di 30 anni e oltre di età (quota pari a quasi il 21%, contro il quasi 27% rilevato nelle imprese con 10-49 dipendenti).

Si presenta molto variegato il quadro provinciale: nelle prime dieci province, per capacità di assorbimento di personale giovane delle imprese dell'industria e dei servizi, sono rappresentate tutte le aree geografiche. In testa alla graduatoria, per il Centro, la provincia di Massa-Carrara (il 45,9% delle assunzioni under 30 previste per il 2013 è riservato esplicitamente agli under 30), seguita da quella limitrofa di La Spezia (42,6%) per il Nord-Ovest. Nella top ten rinforzano il primato nazionale di questa area anche altre province, quali quella di Asti, di Savona, di Bergamo e di Lodi (tutte sul 37-41%). Il Centro piazza, poi, entro le prime dieci province anche Pesaro e Urbino (40,4%), mentre il Nord-Est è rappresentato da Rimini e Treviso (37-38%) e il Mezzogiorno da Siracusa (38,5%).

Dal punto di vista settoriale sembrano emergere alcune delle evidenze riscontrate in tema di imprenditorialità, quali il legame tra giovani e turismo. Infatti, i settori che assorbono di più la domanda nazionale di lavoro esplicita di under 30 sono quelli dei servizi turistici, di alloggio e ristorazione, del commercio e dei servizi alle persone (tra i quali rientrano quelli legati alla cultura e creatività). Di certo, è del tutto plausibile che il turismo e il commercio siano tra i campi dove i giovani trovano più spazio, sia per ragioni di carattere strutturale, in quanto trattasi di settori che incidono decisamente sulla domanda di lavoro, sia per ragioni legate al fatto che la versatilità di un giovane si adatta particolarmente ai lavori in cui sono prevalenti le relazioni con la clientela, la creatività e la flessibilità.

Ma non solo, perché i giovani fanno rima con tecnologia, visto che 9 giovani under 30 previsti in entrata (assunzioni complessive) nel 2013 su 100 sono diretti nei servizi Ict e avanzati (informatica e telecomunicazioni; media e comunicazione; servizi avanzati alle imprese), laddove nel caso dei 30enni e oltre di età il rapporto scende a circa 7 su 100; divergenze che si amplificano ulteriormente se si considerano le assunzioni più strutturate, cioè quelle non stagionali, con 11 giovani su 100 a trovare opportunità occupazionali nei servizi Ict e avanzati, contro circa 8 su 100 per i 30enni e oltre di età.

Assunzioni complessive e non stagionali programmate dalle imprese per il 2013 secondo la classe di età, per settore di attività (valori assoluti e composizioni percentuali)

Settori di attività	Assunzioni complessive			Assunzioni non stagionali		
	Under 30	30 anni e oltre	Indifferente	Under 30	30 anni e oltre	Indifferente
Totale (v.a.)	171.010	133.610	258.780	120.490	91.720	155.320
<i>Percentuali di colonna</i>						
Alimentare	3,0	4,6	4,4	2,1	2,8	1,7
Tessile, abbigliamento, pelli e calzature	1,6	2,8	2,0	1,7	3,4	2,8
Legno e mobile	1,1	1,3	0,7	1,4	1,6	0,8
Carta, cartotecnica e della stampa	0,6	0,6	0,4	0,7	0,7	0,5
Estrattivo e lavorazione dei minerali non metalliferi	0,8	1,7	0,5	1,0	2,0	0,7
Metalmecanico ed elettronica	8,5	9,2	5,3	11,2	12,1	7,6
Chimico-farmaceutico, plastica e gomma	1,4	1,9	1,1	1,8	2,3	1,5
Altre industrie	1,7	1,9	1,5	2,3	2,3	1,8
Costruzioni	5,3	12,6	8,8	6,2	14,5	12,4
Commercio	20,1	9,8	11,3	22,9	11,0	13,1
Servizi turistici, di alloggio e ristorazione	24,5	19,6	28,2	12,9	7,7	12,6
Servizi informatici e delle telecomunicazioni	3,1	2,7	1,9	4,3	3,3	2,8
Servizi avanzati di supporto alle imprese	4,7	3,3	2,8	6,1	4,0	3,9
Servizi operativi di supporto alle imprese e persone	3,0	7,8	9,1	3,6	9,8	12,8
Servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio	5,9	8,0	5,1	6,7	8,7	5,7
Servizi finanziari e assicurativi	3,2	2,0	0,8	4,1	2,7	1,3
Media e comunicazione	0,6	0,7	0,7	0,5	0,9	0,8
Servizi alle persone	9,5	8,3	14,4	8,9	8,7	16,2
Studi professionali	1,3	1,2	0,9	1,8	1,7	1,3

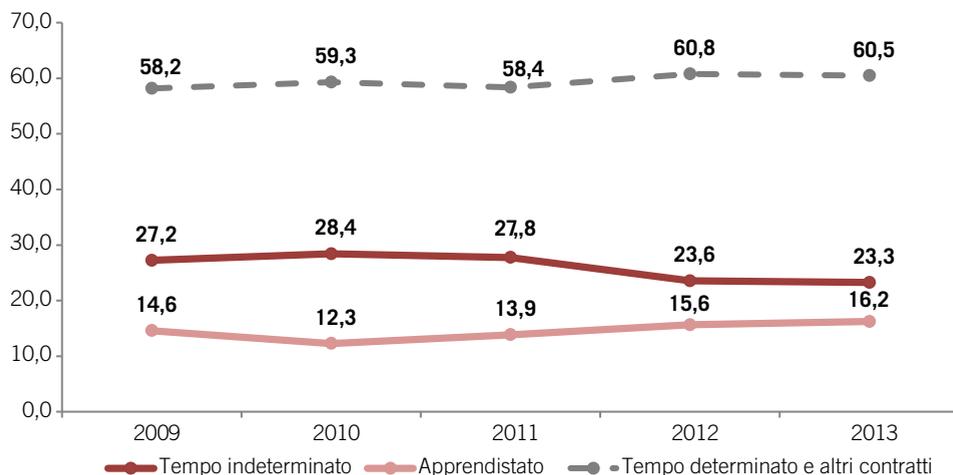
Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

Al di là delle difficoltà di ingresso nel mondo del lavoro, i giovani paiono destinati a scontrarsi anche con quelle connesse alla stabilizzazione dell'occupazione, visto che nel 2013 la quota prevista di assunzioni di under 30 con contratti a tempo indeterminato sul totale entrate di giovani è pari a poco più del 23%, contro quasi il 36% riscontrato sul totale dei neoassunti di 30 anni e oltre di età. Un gap che appare comunque colmato dall'apprendistato, visto che, nella domanda di lavoro giovanile, se ai contratti a tempo indeterminato si sommano quelli di apprendistato si arriva al 40% delle assunzioni di under 30.

L'apprendistato è riuscito infatti a compensare in parte gli effetti della flessibilità del mercato del lavoro, dal momento che la progressiva contrazione, a partire dal 2010, della quota delle assunzioni di giovani con contratto a tempo indeterminato sul totale (dal 28,4 al 23,3%) è stata in buona parte bilanciata dal costante aumento della

quota di assunzioni con contratto di apprendistato, che passa dal 12,3% del 2010 al 16,2% del 2013.

Assunzioni di under 30 programmate dalle imprese, per tipologia di contratto, anni 2009-2013 (quote percentuali sul totale assunzioni under 30)



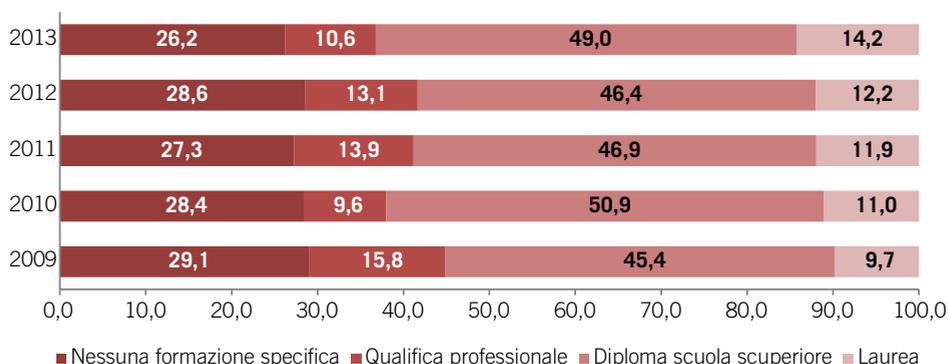
Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

Fabbisogni formativi e professionali

L'aspetto formativo è certamente un punto di partenza importante per comprendere le caratteristiche che le imprese richiedono ai giovani candidati all'assunzione. Secondo il titolo di studio, le imprese esprimono una preferenza decisa nei confronti di quanti hanno conseguito il diploma di scuola secondaria superiore, che sfiora il 50% delle assunzioni programmate di under 30 per il 2013. Una tendenza, quella a orientarsi verso il diploma, che ha conosciuto un rafforzamento nel tempo (+4 punti percentuali l'aumento della relativa quota tra il 2009 e il 2013), anche grazie alla versatilità garantita dal profilo formativo dei diplomati, che riesce a fornire quelle nozioni di base su cui poi le imprese possono andare a innestare competenze pratico-gestionali all'indomani dell'assunzione.

Sempre riguardo alla domanda di lavoro giovanile, in decisa crescita si dimostrano anche le preferenze per i laureati (con un'incidenza sul totale delle assunzioni di giovani che acquista +4 punti percentuali tra il 2009 e il 2013): sia la maggiore disponibilità di giovani laureati sul mercato del lavoro sia il supporto che essi possono fornire sul terreno dell'innovazione e delle strategie di promozione e commercializzazione, anche verso aree geografiche più distanti, rappresentano importanti condizioni a favore dell'innesto di giovani laureati in azienda.

Assunzioni di under 30 programmate dalle imprese, per titolo di studio, anni 2009-2013 (quote percentuali sul totale assunzioni under 30)



Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

Il titolo di studio riesce a creare differenze sul terreno delle vie contrattuali di ingresso nel mondo del lavoro. Ad esempio, sempre secondo le previsioni di assunzione da parte delle imprese per il 2013 di under 30, i laureati mostrano di avere una probabilità di trovare un'occupazione stabile più alta rispetto ai pari età con titoli inferiori (37 contro 21%).

Per quanto riguarda, invece, le assunzioni di under 30 con contratto di apprendistato, tra il 2012 e il 2013 si assiste a un'inversione di tendenza: se nel 2012, infatti, la quota di apprendisti tra i non laureati era più alta di quella riscontrata tra i laureati, nell'anno successivo si assiste a una flessione della stessa incidenza (dal 22 al 15%) tra i giovani neoassunti con titoli inferiori alla laurea e al contemporaneo incremento della quota (dal 17 al 24%) di apprendisti riferita ai laureati, con conseguente rovesciamento del quadro rispetto all'anno precedente. Un'evidenza da guardare con un certo favore, perché segno, probabilmente, di un cambiamento di mentalità e approccio degli imprenditori di fronte al contratto di apprendistato, visto "storicamente" come forma associabile a mansioni di medio-basso livello.

Quindi, la formazione si rivela una variabile rilevante ai fini non solo dell'ingresso nel mondo del lavoro, ma anche della permanenza nello stesso, senza contare gli aspetti legati alla produttività del lavoro svolto, nonché alla possibilità di ricoprire ruoli di rilievo nei processi decisionali all'interno delle imprese.

Infatti, in un contesto come quello attuale, la tendenza all'upgrading sotto l'aspetto della formazione richiesta ai giovani nel corso degli ultimi anni costituisce un elemento indubbiamente positivo, segno di come venga riconosciuto alle giovani "leve" un apporto tutt'altro che marginale, soprattutto in ambiti a elevata strategicità delle mansioni svolte.

Del resto, nel 2013 il 18% delle assunzioni programmate di under 30 si concentra su profili high-skill (professioni dirigenziali, intellettuali, scientifiche, di elevata spe-

cializzazione e tecniche), per un totale di quasi 31.000 unità; la stessa quota, nel 2009, non raggiungeva il 16%. In crescita di oltre 3 punti percentuali (da 54,6 a 58,2%) anche la quota di assunzioni per profili medium-skill (professioni esecutive nel lavoro di ufficio e qualificate nelle attività commerciali e dei servizi). Ampliamenti di spazi che si riflettono sulla contestuale riduzione di quelli legati alle professioni low-skill (artigiani e operai specializzati, conduttori di impianti e operai di macchinari fissi e mobili, professioni non qualificate), la cui quota sul totale assunzioni scende di quasi 6 punti percentuali (da 29,7 a 23,8%).

Ancora più delle tendenze, è importante esaminare come i giovani vadano a inserirsi nei diversi processi produttivi – sempre sulla base delle assunzioni programmate dalle imprese industriali e dei servizi per il 2013 – focalizzando l'attenzione sulle figure professionali dove la richiesta di giovani è più elevata, in termini assoluti, per ciascun livello professionale, studiandone le caratteristiche principali.

Principali caratteristiche delle professioni di maggiore sbocco occupazionale per gli under 30, per livello professionale, secondo le assunzioni programmate dalle imprese per il 2013 (valori assoluti e incidenze percentuali sul totale delle assunzioni under 30 nella professione)

Livelli e figure professionali	Assunzioni under 30 (v.a.)	Esperienza richiesta*	Difficoltà reperimento	Tipologia contrattuale		
				Tempo indetermin.	Apprendistato	Tempo determ. e altri
Professioni high-skill	30.830	42,6	19,4	36,4	24,5	39,1
Contabili e professioni assimilate	3.340	28,8	10,5	33,8	30,5	35,7
Analisti e progettisti di software	2.280	57,8	34,4	50,2	31,2	18,5
Tecnici della vendita e distribuzione	2.010	42,6	23,6	38,6	25,1	36,3
Tecnici programmatori	1.280	42,3	25,0	39,4	20,5	40,1
Altre professioni	21.930	43,2	18,5	34,9	23,1	42,0
Professioni medium-skill	99.450	46,5	11,3	18,7	12,7	68,6
Commessi delle vendite al minuto	24.940	50,3	13,7	14,6	10,6	74,8
Camerieri e professioni assimilate	20.110	52,0	16,6	2,4	3,2	94,4
Baristi e professioni assimilate	8.300	55,5	7,4	14,2	11,3	74,5
Cuochi in alberghi e ristoranti	5.080	50,9	12,5	19,5	21,7	58,7
Altre professioni	41.020	39,1	7,8	29,9	17,9	52,2
Professioni low-skill	40.730	38,2	12,6	24,6	18,5	56,9
Personale non qualif. servizi pulizia	2.920	16,7	1,3	28,7	0,9	70,3
Facchini, addetti allo spostam. merci	2.410	29,7	3,7	24,8	3,3	71,9
Conduttori di mezzi pesanti e camion	1.690	55,5	11,6	26,8	8,2	65,0
Elettricisti	1.500	56,3	23,6	23,0	25,6	51,5
Altre professioni	32.210	39,0	13,8	24,2	21,5	54,4
Totale	171.010	43,8	13,0	23,3	16,2	60,5

* Nella professione o nel settore.

Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior



È così che si scopre come, tra le prime quattro professioni high-skill più richieste (nell'ambito delle assunzioni di under 30), due abbiano a che fare con il mondo dell'Ict: gli analisti e progettisti di software e i tecnici programmatori. Chi richiede queste due figure mostra, chiaramente, di conferire particolare importanza all'esperienza specifica nella professione o nel settore (in circa 6 e 4 casi su 10, rispettivamente, per gli analisti/progettisti di software e per i tecnici programmatori). Tuttavia, le difficoltà segnalate dalle imprese nel reperire tali figure sono superiori alla media generale di tutte le professioni high-skill (19,4%). Sono soprattutto gli analisti e progettisti di software a contare su una maggiore stabilità contrattuale, vuoi anche perché si tratta di figure piuttosto difficili da reperire. Le altre due professioni high-skill di maggior sbocco occupazionale per gli under 30 riguardano: una figura trasversale, il contabile, da un lato; e una figura legata al commercio, i tecnici della vendita e della distribuzione, dall'altro.

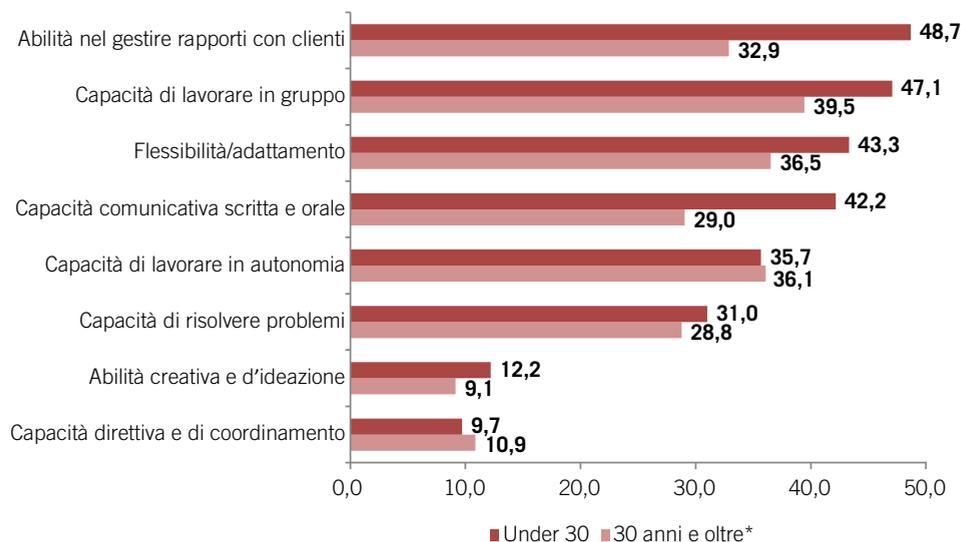
Ma è soprattutto tra le professioni medium-skill che risalta il commercio, unito per la verità alla ristorazione, visto che le figure più richieste nella domanda di lavoro giovanile sono: i commessi delle vendite al minuto; i camerieri, i quali per essere ancorati a fattori di "stagionalità" hanno minime possibilità di inserimento stabile dal punto di vista contrattuale; i baristi, per i quali le difficoltà di reperimento sono molto basse; infine, i cuochi. L'esperienza si dimostra anche per questi profili un requisito piuttosto importante, considerato che per almeno un neoassunto under 30 su 2 essa è vincolante.

Sebbene siano professioni etichettate di "basso livello", tra le figure low-skill che offrono maggiori spazi occupazionali ai giovani, nel 2013, rientra una che incorpora una buona dose di competenze tecniche: gli elettricisti, non a caso piuttosto difficili da reperire e associati a un'elevata richiesta di esperienza. Accade esattamente il contrario, invece, per la figura del personale non qualificato nei servizi di pulizia (molto domandata per effetto della sua trasversalità settoriale), al cui basso grado di competenze che incorpora si associa ridotta difficoltà di reperimento e bassa richiesta di esperienza. Le altre due figure low-skill più richieste si collegano ai trasporti (conduttori di mezzi pesanti e camion) e alla logistica intesa in senso lato (facchini e addetti allo spostamento merci).

Le principali caratteristiche della domanda di lavoratori dipendenti under 30

Al di là delle competenze specifiche acquisite durante il proprio percorso formativo o durante lo svolgimento di attività lavorative già intraprese nel corso della propria carriera, ciascun soggetto possiede e sviluppa nel tempo un ventaglio di competenze trasversali, che non riguardano in maniera esclusiva e specifica settori, aree funzionali o mansioni ricoperte, ma che piuttosto si riferiscono prettamente alle attitudini individuali che sono andate sedimentandosi durante il tragitto esperienziale.

Competenze che le imprese ritengono molto importanti per le assunzioni previste nel 2013, per classe di età (incidenza percentuale delle assunzioni per le quali ciascuna competenza è ritenuta molto importante, sul totale delle assunzioni)



* Valori calcolati considerando anche le assunzioni per le quali l'età è indifferente.

Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

Tra le competenze trasversali che maggiormente sono ricercate nei giovani da introdurre in azienda si segnalano: l'abilità nel gestire rapporti con clienti (ritenuta molto importante per circa il 49% delle assunzioni di under 30 programmate per il 2013), la capacità di lavorare in gruppo (47%), la flessibilità-adattamento (43%) e la capacità comunicativa scritta e orale (42%).

Agli under 30 sono maggiormente richieste, rispetto ai più maturi, l'abilità nel gestire rapporti con la clientela e la capacità comunicativa, a conferma che le imprese vedono nelle giovani "leve" un ampio bacino di attitudini e potenzialità da trasporre sul piano di quelle mansioni che prevedono un confronto con il mercato, in cui dunque è in gioco l'immagine aziendale.

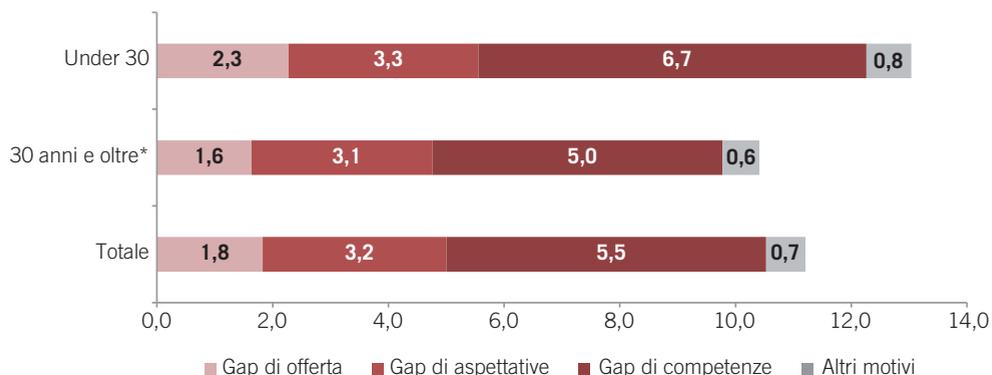
Anche per la capacità di lavorare in gruppo e per la flessibilità e l'adattamento le imprese dimostrano di essere più "esigenti" nei confronti dei giovani: su entrambe queste competenze trasversali il sistema formativo dovrebbe essere in grado di intervenire, facilitando l'apprendimento dei sistemi di gestione dei team e di coordinamento dei ruoli, nonché fornendo i necessari strumenti per apprendere a lavorare per obiettivi, secondo la logica di un continuo perfezionamento delle priorità.

Relativamente bassa, infine, la quota delle assunzioni per le quali le imprese ritengono molto importanti le abilità creative e di ideazione, anche se sono richieste maggiormente ai giovani rispetto ai più maturi.

Le elevate aspettative espresse dalle imprese nei confronti dei giovani in materia di competenze da mettere al servizio dell'azienda, da un lato, e il non perfetto allineamento tra i profili formativi ed esperienziali degli individui con le esigenze del sistema produttivo, dall'altro, sono alcuni dei fattori alla base delle difficoltà di reperimento evidenziate dall'indagine Excelsior. Di certo, il sensibile rallentamento della domanda di lavoro combinato al crescente eccesso di offerta, soprattutto nel segmento giovanile, hanno contribuito ad attenuare nel tempo questo mismatch, il quale, tuttavia, per gli under 30 permane di entità lievemente più ampia rispetto agli altri. Infatti, nel 2013, le imprese hanno dichiarato difficoltà di reperimento per il 13% delle assunzioni programmate se si tratta di under 30 (22.300 in valori assoluti gli "introvabili"), laddove nel caso dei 30enni e oltre di età (comprese le assunzioni associate all'indifferenza per l'età) tale fenomeno si riduce all'11,2% (quasi 41.000).

La motivazione più determinante alla base del disallineamento tra domanda e offerta di lavoro risiede nel gap di competenze, ascrivibile alla formazione non adeguata, alla mancanza della necessaria esperienza o delle caratteristiche personali adatte allo svolgimento della professione. Un gap che, peraltro, risulta più intenso quando si tratta di ricercare gli under 30; il che conferma la necessità di ripensare il sistema formativo, a tutti i livelli, affinché sia messo nelle condizioni di rispondere in maniera più puntuale ai bisogni delle imprese, facendo leva anche sui corpi intermedi che "vivono" il territorio e che sono in grado di fare da ponte tra queste esigenze che ancora rimangono insoddisfatte e il mondo della formazione.

Assunzioni di difficile reperimento previste dalle imprese per il 2013, per classe di età e motivazione (incidenze percentuali sul totale delle assunzioni)



Nota: *Gap di offerta* = mancanza di strutture formative della specifica/nuova professione; figura molto richiesta e quindi scarsa sul mercato del lavoro. *Gap di aspettative* = i candidati hanno aspettative superiori rispetto a ciò che viene loro offerto; poche persone sono interessate a esercitare la professione. *Gap di competenze* = formazione non adeguata; mancanza della necessaria esperienza; mancanza delle caratteristiche personali adatte allo svolgimento della professione.

Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior



Un'altra motivazione diffusamente segnalata alla base delle difficoltà di reperimento dei giovani (anche in confronto ai lavoratori più "maturi") corrisponde al gap di offerta, ascrivibile alla mancanza di strutture in grado di formare la specifica/nuova professione ricercata o, ancora, perché in alcuni casi l'offerta di giovani in possesso di un determinato percorso di istruzione e formazione può risultare sottodimensionata rispetto alla domanda manifestata dalle imprese di un determinato territorio. In questi casi si tratta di agire, partendo dall'orientamento scolastico, instillando una maggiore consapevolezza delle opportunità di realizzazione dei giovani anche attraverso professioni considerate meno "prestigiose" ma il cui valore formativo dovrebbe essere utilizzato, specialmente da coloro che sono in attesa di occupazione, per arricchire le proprie competenze o per non disperdere quel bacino di "saperi" rappresentato dalle molte professioni tecnico-artigianali, la cui continuità dipende dalla volontà delle nuove generazioni di farsi carico di proseguirne la tradizione.

Focus 5. Il contributo dell'occupazione giovanile al Pil

L'impegno dei giovani in campo lavorativo, vuoi come imprenditori vuoi come dipendenti, si traspone sul piano economico in un importante contributo alla produzione di ricchezza nel nostro Paese. Le politiche attive a favore dell'occupazione giovanile hanno, infatti, risvolti che vanno oltre gli ambiti sociali legati all'inclusione sociale e al sostegno delle condizioni reddituali, perché alla fine si intrecciano chiaramente con la formazione del prodotto nazionale.

Proseguendo nella produzione di informazioni utili alla lettura delle dinamiche di settori e segmenti dell'economia di particolare interesse per comprendere le caratteristiche del modello di sviluppo italiano, Unioncamere ha realizzato un aggiornamento della quantificazione dell'apporto in termini di valore aggiunto derivante da occupazione giovanile¹, aggregato che consente di apprezzare quanto le giovani "leve" contribuiscano allo sviluppo del Paese e dei suoi territori.

Le stime, basate su una ricostruzione dell'occupazione interna giovanile per settore e territorio, si riferiscono al 2012 e sono coerenti con quanto calcolato dall'Istat in Contabilità nazionale².

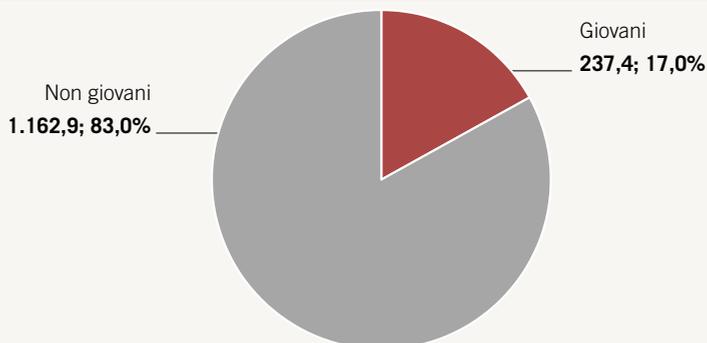
Il prodotto riguardante la componente giovanile dell'occupazione ammonta a 237,4 miliardi di euro, equivalente a una quota del 17% sul totale del valore aggiunto nazionale. Si tratta di una quota rilevante, corrispondente all'apporto di un grande comparto dell'economia come, ad esempio, quello dell'intera industria manifatturiera.

Pur tuttavia, in un quadro economico di forti criticità congiunturali e date le difficoltà dei giovani ad accedere al mercato del lavoro, nel 2012 il valore aggiunto "giovanile" ha segnato una contrazione annua, in termini nominali, del -2,1%, scontando soprattutto la flessione subita dalla componente ascrivibile ai dipendenti (-2,6%, contro il -0,8% di quella degli indipendenti). Una contrazione più marcata rispetto a quella registrata dal resto dell'economia (-0,5%), che conferma la necessità di mettere a sistema tutti gli sforzi per favorire l'occupabilità giovanile, anche per rilanciare la crescita economica del Paese.

1 La definizione di giovani è articolata come segue: occupati indipendenti al di sotto dei 35 anni di età; occupati dipendenti al di sotto dei 30 anni. Le stime riportate in questa sede sono un aggiornamento dei dati presentati nel Rapporto Unioncamere sui giovani nell'economia nazionale pubblicato nel 2013 (cfr. Unioncamere, *Giovani, imprese e lavoro. L'economia reale attraverso il contributo dei giovani*, Roma 2013, pp. 146-150).

2 Nell'elaborazione delle stime, mantenendo come riferimento globale le basi informative riferite alla totalità degli occupati interni, si è partiti dai dati derivabili dall'indagine continua sulle forze di lavoro elaborati per classi di età. Una volta ricostruita l'occupazione con il dettaglio territoriale/settoriale, alla stessa sono stati applicati parametri di produttività analitici coerenti.

Valore aggiunto prodotto dall'occupazione giovanile e non giovanile, anno 2012 (valori assoluti in miliardi di euro e percentuali)



Fonte: Unioncamere-Si.Camera

A confronto con il totale dell'economia, la parte di prodotto imputabile a occupazione giovanile risulta più rilevante nelle attività terziarie, in cui arriva a rappresentare più di tre quarti del valore complessivo (76,3%). L'industria assorbe, a sua volta, poco più di un quinto del prodotto ascrivibile all'occupazione giovanile nazionale, suddiviso tra il 14,1% dell'industria in senso stretto e il 7,8% delle costruzioni. Infine, nell'agricoltura si concentra quasi il 2% del totale nazionale.

Valore aggiunto prodotto dall'occupazione giovanile, per settore di attività, anno 2012 (valori assoluti in milioni di euro e percentuali)

Settori	Valore aggiunto (v.a.)	Incid. % su totale Italia	Incid. % su totale del settore
Agricoltura, silvicoltura e pesca	4.049,0	1,7	14,4
Industria	52.122,0	22,0	15,4
Industria in senso stretto	33.585,3	14,1	13,1
Costruzioni	18.536,7	7,8	22,5
Servizi	181.220,1	76,3	17,5
di cui commercio	31.932,4	13,5	20,9
Totale	237.391,1	100,0	17,0

Fonte: Unioncamere-Si.Camera

Osservando la presenza del valore aggiunto prodotto dai lavoratori giovani all'interno dei settori, è nelle costruzioni dove tale incidenza sul totale settoriale raggiunge il picco del 22,5%. È rilevante anche il contributo dell'occupazione giovanile al valore aggiunto prodotto dal terziario (17,5%), con una quota che per il commercio sale al 20,9%.



Per l'industria in senso stretto la quota è più bassa ed è pari a 13,1%, mentre nel caso dell'agricoltura l'incidenza è del 14,4%, con un prodotto per più della metà realizzato da giovani occupati indipendenti.

A livello territoriale emerge un'incidenza del prodotto derivante da occupati giovani un po' più marcata nel Mezzogiorno, dove il suo apporto arriva al 17,8%, a fronte del 17% medio nazionale. Il Nord-Ovest e il Nord-Est sono allineati su quote simili (17,2%), mentre si colloca su livelli leggermente più bassi la percentuale riguardante l'area del Centro Italia (15,4%).

Valore aggiunto prodotto dall'occupazione giovanile, per regione e ripartizione geografica, anno 2012 (valori assoluti in milioni di euro e percentuali)

Regioni e ripartizioni	Valore aggiunto (v.a.)	Incid. % su totale nazionale	Incid. % su totale regionale
Piemonte	19.024,6	8,0	17,1
Valle d'Aosta	661,6	0,3	17,3
Lombardia	52.147,8	22,0	17,4
Trentino-Alto Adige	6.457,2	2,7	20,0
Veneto	23.672,8	10,0	17,9
Friuli-Venezia Giulia	5.085,3	2,1	15,6
Liguria	6.224,2	2,6	15,9
Emilia-Romagna	20.428,5	8,6	16,2
Toscana	14.379,3	6,1	15,2
Umbria	3.362,0	1,4	17,7
Marche	6.152,6	2,6	17,1
Lazio	22.803,4	9,6	14,9
Abruzzo	4.614,0	1,9	17,3
Molise	923,5	0,4	16,2
Campania	14.632,8	6,2	17,4
Puglia	12.762,8	5,4	20,6
Basilicata	1.633,7	0,7	17,3
Calabria	5.102,9	2,1	17,5
Sicilia	12.446,4	5,2	16,8
Sardegna	4.875,8	2,1	16,7
Nord-Ovest	78.058,1	32,9	17,2
Nord-Est	55.643,9	23,4	17,2
Centro	46.697,3	19,7	15,4
Sud e Isole	56.991,8	24,0	17,8
Italia	237.391,1	100,0	17,0

Fonte: Unioncamere-Si.Camera

A livello regionale, la Puglia si conferma essere l'area a maggior apporto del "valore aggiunto giovanile" all'intera economia locale, con una quota pari al 20,6%. Seguono, in questa particolare graduatoria, regioni di collocazione geografica diversa,

come il Trentino-Alto Adige (20%), il Veneto (17,9%), l'Umbria (17,7%), la Calabria (17,5%), la Campania e la Lombardia (entrambe al 17,4%). Va tuttavia ricordato che, in termini assoluti, quest'ultima regione concentra da sola oltre un quinto del totale del prodotto derivante da giovani in Italia (22%).

Scendendo nel dettaglio dei settori, per l'agricoltura, silvicoltura e pesca l'occupazione giovanile presenta contributi particolarmente elevati in Piemonte (18,7%). Per l'industria in senso stretto spicca il Trentino-Alto Adige (19,9%), per le costruzioni le Marche (29,8%), mentre è la Puglia a presentare il dato più elevato nei servizi (21,7%), con una quota particolarmente elevata nel caso del settore distributivo (27,4%).

Distinguendo il valore aggiunto prodotto dai giovani tra la componente occupazionale indipendente e quella dipendente, si scopre che la prima incide mediamente per il 29,3% e la seconda per il 70,7%.

A livello territoriale, la componente indipendente arriva a rappresentare nel Mezzogiorno il 34% del totale, con la Calabria che si configura come l'area in cui è maggiore il peso dell'occupazione indipendente sulla formazione del valore aggiunto imputabile a giovani occupati (39,9%). Seguono nella lista il Molise (37,8%), la Campania e la Basilicata (entrambe su un livello pari al 36,6%).

Graduatoria regionale secondo il contributo dell'occupazione dipendente e indipendente alla formazione del valore aggiunto complessivamente prodotto dall'occupazione giovanile, anno 2012 (composizioni percentuali)



Fonte: Unioncamere-Si.Camera

CAPITOLO 6

ALLA RI-SCOPERTA DELL'UNICITÀ DEL MODELLO DI SVILUPPO ITALIANO: DALLE IMPRESE FAMILIARI AL MONDO DELLA COOPERAZIONE E DELL'IMPRENDITORIA SOCIALE

6.1 IL RUOLO DELLA COOPERAZIONE NELL'ECONOMIA NAZIONALE

Il tessuto imprenditoriale

La difficile crisi manifestatasi in questi ultimi anni ha portato nuovamente alla ribalta l'importanza della sfera più sociale dell'economia, quella che va oltre il semplice ciclo congiunturale o la sola massimizzazione del profitto, perché proprio sulla società la crisi ha prodotto gli effetti più depressivi, segnati da una crescita della disoccupazione, soprattutto giovanile, e da un aumento delle disuguaglianze. E come in tutti i momenti più difficili, si deve cercare spesso nel nostro passato, nelle nostre origini e nelle forze esistenti più "affidabili", quella energia da cui ripartire, su cui investire per ritrovare il sentiero della crescita e del benessere equo e solidale. Le imprese familiari, rispetto a ciò, rappresentano – come visto – uno degli esempi più virtuosi della nostra storia economica moderna perché hanno garantito fino a oggi sviluppo economico e coesione sociale, espressione del connubio tra imprenditorialità e territorio, tra bene privato e bene comune e civile¹.

Ma c'è anche un'altra fascia della nostra imprenditoria, nell'ampia sfera dell'economia sociale, dove si trovano i principi della coesione sociale e dell'equità, la quale poggia le sue fondamenta sui valori della tutela dei diritti, dei beni comuni, della qualità della vita, dell'ambiente, della sussidiarietà, dello spirito solidaristico: la cooperazione², di cui quella sociale rappresenta, in quest'ottica, forse l'anima più profonda. In

1 Cfr. L. Bruni, *La forza dei legami forti. L'impresa familiare come paradigma dell'economia italiana*, in G. Ferri, A. Mariani, *L'impresa di famiglia nell'economia italiana* (Quaderno 32), Fondazione Telos, Roma 2013, pp. 18-33 (www.fondazionetelos.it).

2 La stessa Costituzione le attribuisce un ruolo particolare, come recita l'articolo 45: «La Costituzione riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata», senza dimenticare che già nell'Ottocento uno dei più famosi economisti, Alfred Marshall, ne sottolineava l'importanza: «Alcuni movimenti hanno un elevato scopo sociale, altri invece un fine economico; solamente le cooperative li hanno entrambi» (A. Marshall, *Principles of Economics*, Macmillan, London 1890).

generale, si tratta dell'espressione di quel modo di "fare impresa" che costituisce parte delle soluzioni a tutti i limiti dell'eccessiva estremizzazione del modello orientato alla sola creazione di ricchezza più che alla creazione di benessere, messi ancor più in evidenza dalla recente crisi.

Grazie alle informazioni desumibili dal Registro delle imprese delle Camere di commercio, alla fine del 2013 ammontano a 76.774 le imprese cooperative attive³ nell'intera economia nazionale, pari all'1,5% dell'intero tessuto imprenditoriale del Paese, di cui 7.965 costituite da cooperative sociali (il 10% del totale delle cooperative)⁴. Si tratta di un volto del tessuto produttivo piuttosto vitale, visto che dal 2009 al 2013 il saldo tra iscrizioni e cancellazioni (non d'ufficio)⁵ delle imprese cooperative è stato sempre positivo, mantenendosi costantemente tra le +2.500 e le +3.500 unità, laddove nel caso delle altre imprese si è assistito a un marcato assottigliamento del saldo, pur riuscendo sempre a restare in area positiva. In tutto questo, anche la cooperazione sociale ha mostrato una certa resilienza alle criticità del quadro economico, sebbene i relativi saldi lievemente negativi degli ultimi tre anni indichino il riflesso del sorgere di alcune criticità.

Come noto, la cooperazione si distingue per una forte concentrazione nei settori a più alta intensità di lavoro e/o dalla forte vocazione sociale. Circa un quinto delle imprese cooperative attive nel 2013 opera nel settore delle costruzioni (14.733 imprese). Spostandosi sulle attività delle manifatture, merita evidenziare come circa un terzo delle cooperative operanti in questo settore (1.700 su 5.068) sia specializzato nel comparto alimentare, espressione di come tale forma di imprenditoria si associ alla valorizzazione di alcune delle nostre eccellenze più amate nel mondo, grazie soprat-

3 Seguendo le indicazioni del legislatore, la cooperativa è da intendersi come un'impresa realizzata con il concorso di più persone (almeno 9, o almeno 3 in caso di piccola società cooperativa) al fine di conseguire risultati di comune interesse, in particolare ottenere occasioni di lavoro alle migliori condizioni. La cooperativa si differenzia dalle altre forme di società per lo scopo mutualistico: mentre una qualsiasi società ha come fine primario il conseguimento di utili, la cooperativa ha quello del soddisfacimento dei bisogni personali di ciascun socio, benché correlati sempre a esigenze economiche. Si precisa, inoltre, che l'intera analisi si basa sulle imprese cooperative attive desumibili dai Registri delle Camere di commercio. Tutti i dati annuali di stock del numero delle imprese attive sono di fine anno.

4 Per un'analisi più dettagliata del sistema economico della cooperazione si rimanda alla pubblicazione della quale in questo capitolo si riportano le informazioni più essenziali, arricchite da alcuni dati aggiuntivi: Unioncamere, Si.Camera, *Cooperazione, non profit e imprenditoria sociale: economia e lavoro*, Roma 2014, pp. 7-47.

5 Dal 2005, in applicazione del d.P.R. 23 luglio 2004, n. 247 e successiva circolare n. 3585/C del Ministero delle Attività Produttive, le Camere di commercio possono procedere alla cancellazione d'ufficio dal Registro delle imprese di aziende non più operative da almeno tre anni. Per tenere conto di tali attività amministrative, ai fini statistici di Movimprese i confronti temporali sono stati calcolati depurando i relativi stock dalle cancellazioni disposte d'ufficio. Quindi, il tasso di evoluzione (o tasso di turnover netto o tasso di crescita) è dato dal rapporto tra il saldo tra iscrizioni e cessazioni nette rilevate nel periodo e lo stock delle imprese registrate al termine del periodo precedente o può essere alternativamente calcolato come differenza tra il tasso di iscrizione e il tasso di cessazione relativi al periodo esaminato.

tutto al suo spiccato radicamento territoriale. Del resto, considerando anche le circa 8.500 imprese cooperative agricole, si arriva a comporre una filiera agroalimentare cooperativa fatta di quasi 10.300 imprese, pari al 13,2% del totale imprenditoriale cooperativo.

Demografia imprenditoriale: nati-mortalità delle imprese cooperative, di cui sociali, rispetto alle altre tipologie d'impresa, anni 2009-2013 (valori assoluti e tassi*)

	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Imprese cooperative</i>					
Iscrizioni	7.584	7.919	7.805	7.790	7.784
Cessazioni (non d'ufficio)	5.054	5.013	5.079	4.361	4.918
Saldo	2.530	2.906	2.726	3.429	2.866
Tasso di natalità	5,1	5,2	5,1	5,2	5,3
Tasso di uscita	3,4	3,3	3,3	2,9	3,3
Tasso di crescita	1,7	1,9	1,8	2,3	1,9
<i>di cui cooperative sociali</i>					
Iscrizioni	349	336	304	229	257
Cessazioni (non d'ufficio)	275	271	322	276	340
Saldo	74	65	-18	-47	-83
Tasso di natalità	3,0	2,9	2,6	1,9	2,2
Tasso di uscita	2,4	2,3	2,7	2,3	2,9
Tasso di crescita	0,6	0,6	-0,2	-0,4	-0,7
<i>Altre imprese</i>					
Iscrizioni	377.928	402.817	383.505	376.093	376.699
Cessazioni (non d'ufficio)	363.073	333.194	336.002	360.611	366.884
Saldo	14.855	69.623	47.503	15.482	9.815
Tasso di natalità	6,3	6,8	6,4	6,3	6,3
Tasso di uscita	6,1	5,6	5,6	6,0	6,2
Tasso di crescita	0,2	1,2	0,8	0,3	0,2

* Il tasso di crescita (o tasso di turnover netto) è dato dal rapporto tra il saldo fra iscrizioni e cessazioni (al netto delle cessazioni d'ufficio) rilevate nel periodo e lo stock delle imprese registrate al termine del periodo precedente o può essere alternativamente calcolato come differenza tra il tasso di iscrizione e il tasso di cessazione relativi al periodo esaminato. Il tasso di natalità (o di mortalità) è dato dal rapporto percentuale delle iscrizioni (o cessazioni al netto di quelle d'ufficio) nell'anno t rispetto allo stock delle imprese registrate a fine anno $t-1$.

Fonte: elaborazioni dati Unioncamere-InfoCamere

Nel terziario emerge ancora con più forza il ruolo della cooperazione, la quale evidenzia, come noto, una forte concentrazione nei servizi della sanità e assistenza sociale, con circa 8.400 cooperative attive, di cui quasi la metà avente natura sociale; questo è un comparto dove la cooperazione svolge un ruolo di assoluta importanza, visto che circa 26 imprese su 100 che vi operano adottano la forma cooperativa. Ciò potrebbe valere in parte anche riguardo al comparto dell'istruzione, dove quasi 10 imprese su 100 sono mosse dallo spirito cooperativistico (2.000 in valori assoluti, di cui quasi un terzo formato da cooperative sociali).

**Imprese cooperative attive complessive e sociali, per settore di attività, anno 2013*
(valori assoluti e percentuali)**

Settori di attività	Imprese cooperative			di cui cooperative sociali		
	Valori assoluti	Incid. % su totale Italia	Incid. % su totale imprese	Valori assoluti	Incid. % su totale Italia	Incid. % su totale cooperative
Agricoltura, silvicoltura e pesca	8.578	11,2	1,1	174	2,2	2,0
Industria	20.504	26,7	1,5	649	8,1	3,2
<i>Industria in senso stretto</i>	5.771	7,5	1,1	372	4,7	6,4
Industria manifatturiera	5.068	6,6	1,0	248	3,1	4,9
<i>di cui alimentare, bevande e tabacco</i>	1.700	2,2	2,8	22	0,3	1,3
Altre industrie in senso stretto	703	0,9	3,2	124	1,6	17,6
Costruzioni	14.733	19,2	1,9	277	3,5	1,9
Servizi	47.554	61,9	1,5	7.137	89,6	15,0
Commercio	4.827	6,3	0,3	207	2,6	4,3
Trasporti e magazzinaggio	8.487	11,1	5,4	207	2,6	2,4
Alloggio e ristorazione	2.372	3,1	0,7	221	2,8	9,3
Servizi di informazione e comunicazione	2.781	3,6	2,5	144	1,8	5,2
Attività finanziarie e assicurative	980	1,3	0,9	5	0,1	0,5
Attività immobiliari	1.462	1,9	0,6	17	0,2	1,2
Attività professionali, scientifiche e tecniche	3.543	4,6	2,0	197	2,5	5,6
Noleggio, agenzie di viaggio, supporto alle imprese	8.442	11,0	5,6	1.144	14,4	13,6
Istruzione	2.144	2,8	8,6	614	7,7	28,6
Sanità e assistenza sociale	8.393	10,9	26,4	3.902	49,0	46,5
Attività artistiche, sportive e di divertimento	2.787	3,6	4,6	303	3,8	10,9
Altre attività di servizi	1.336	1,7	0,6	176	2,2	13,2
Non classificate	138	0,2	3,5	5	0,1	3,6
Totale economia	76.774	100,0	1,5	7.965	100,0	10,4

* Dati di fine anno. Tale precisazione vale anche per le tabelle e i grafici successivi del presente paragrafo che trattano la numerosità delle imprese.

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere-InfoCamere

Questi dati stanno a dimostrare come la cooperazione sia un attore determinante nel rafforzamento della coesione sociale all'interno del nostro Paese. Ma non solo, perché essa svolge un ruolo non trascurabile anche nel supportare al meglio l'intero sistema economico nella sua accezione più "produttiva", visto che più di un quinto delle cooperative opera nei servizi di trasporto-magazzinaggio e nei servizi di supporto alle imprese (questi ultimi comprendono anche le attività di noleggio e le agenzie di viaggio), pari a quasi 17.000 unità in complesso.

Visto secondo l'ottica territoriale, il fenomeno cooperativo mostra una certa pervasività geografica, a dimostrazione dell'importanza della sua presenza *in loco* come attore capace di svolgere un ruolo di sostegno all'occupazione e alla civilizzazione dei processi economici. D'altronde, se è vero che il modello puramente capitalistico dell'attività d'impresa è attratto laddove esistano margini concreti di profitto, nei casi in cui questi margini sono ristretti (come ad esempio in alcuni servizi indispensabili



alla popolazione: assistenza ai più disagiati, sanità, istruzione), l'offerta delle imprese "di mercato" non sempre riesce a soddisfare la domanda esistente, ed è proprio in questo mismatch che entra in gioco il sistema delle cooperative, capace di intercettare, spesso per primo, le esigenze della società e le aspirazioni dei lavoratori, aggiungendo valore a quanto già creato dalle imprese puramente *profit-oriented*, e mitigando le distorsioni generate dai mercati.

Non è un caso, quindi, che la cooperazione sia più presente nelle aree che necessitano di maggiore tenuta sociale e più critiche dal punto di vista economico, come il Mezzogiorno, dove si concentra quasi la metà delle imprese cooperative complessive nazionali (35.051 su 76.774), un rapporto che arriva fino alla metà se si considerano le sole cooperative sociali (4.017 su 7.965).

In rapporto al totale delle imprese presenti sul territorio, è proprio il Mezzogiorno l'area in cui si rileva la più alta incidenza delle cooperative (2,1%), con lievi accentuazioni nelle regioni della Basilicata e della Sicilia, nelle quali la cooperazione diventa ancora di più un importante fattore di tenuta socio-occupazionale, garantendo magari un lavoro anche a coloro che sono a più elevato rischio di esclusione sociale.

Al Mezzogiorno segue il Centro, dove quasi l'1,4% del tessuto imprenditoriale è di tipo cooperativo, all'interno del quale spicca il Lazio grazie al contributo offerto dalla cooperazione sociale (l'11,6% delle cooperative della regione è sociale, laddove nelle altre tre regioni dell'Italia centrale la quota scende sotto il 10%).

In generale, vi è da dire che, a livello territoriale, la variazione dell'intensità della cooperazione sociale all'interno del mondo cooperativo sembra ricalcare quella che si rileva rapportando la cooperazione complessiva all'intero tessuto produttivo: in pratica, nelle aree (Meridione e Centro Italia) dove è più elevata la presenza delle imprese cooperative sul territorio si registra anche un maggiore apporto della cooperazione sociale, a conferma del forte connubio che lega la cooperazione alla coesione sociale.

Salendo verso l'Italia settentrionale non si rilevano grandi differenze tra il Nord-Est e il Nord-Ovest, visto che in entrambe le ripartizioni l'incidenza delle imprese cooperative sui rispettivi totali imprenditoriali è di poco superiore al punto percentuale (1,1-1,2%); la cooperazione sociale contribuisce per circa il 9% all'intero tessuto cooperativo, in misura, quindi, inferiore a quanto avviene nelle altre aree del Paese, vuoi anche perché, molto verosimilmente, nel Nord Italia la cooperazione è maggiormente improntata a logiche più "economico-produttive" con un conseguente maggior fabbisogno in termini occupazionali, come si vedrà anche più avanti. Non a caso, l'unica regione che fa eccezione mostrando una forte presenza della cooperazione sociale è la Liguria, caratterizzata da una struttura sociodemografica diversa da quella delle altre regioni settentrionali, perché più anziana e quindi dai maggiori bisogni di natura socioassistenziale. Analisi svolte in passato da Unioncamere sui bilanci delle cooperative mettono peraltro in evidenza una maggiore robustezza delle società operanti al Nord, a fronte di una evidente polverizzazione e di più diffuse criticità sul versante economico-finanziario rilevate soprattutto tra quelle localizzate nelle regioni meridionali.

**Imprese cooperative attive complessive e sociali, per regione e ripartizione geografica, anno 2013 (valori assoluti e percentuali)**

Regioni e ripartizioni	Imprese cooperative			di cui cooperative sociali		
	Valori assoluti	Incid. % su totale Italia	Incid. % su totale imprese	Valori assoluti	Incid. % su totale Italia	Incid. % su totale cooperative
Piemonte	3.379	4,4	0,8	329	4,1	9,7
Valle d'Aosta	214	0,3	1,8	5	0,1	2,3
Lombardia	11.017	14,3	1,4	887	11,1	8,1
Trentino-Alto Adige	1.395	1,8	1,4	151	1,9	10,8
Veneto	3.684	4,8	0,8	378	4,7	10,3
Friuli-Venezia Giulia	922	1,2	1,0	57	0,7	6,2
Liguria	1.483	1,9	1,1	258	3,2	17,4
Emilia-Romagna	5.161	6,7	1,2	419	5,3	8,1
Toscana	3.982	5,2	1,1	322	4,0	8,1
Umbria	874	1,1	1,1	86	1,1	9,8
Marche	1.640	2,1	1,1	133	1,7	8,1
Lazio	7.972	10,4	1,7	923	11,6	11,6
Abruzzo	1.533	2,0	1,2	146	1,8	9,5
Molise	456	0,6	1,5	59	0,7	12,9
Campania	8.145	10,6	1,7	1.094	13,7	13,4
Puglia	7.139	9,3	2,2	689	8,7	9,7
Basilicata	1.251	1,6	2,4	162	2,0	12,9
Calabria	2.401	3,1	1,6	359	4,5	15,0
Sicilia	11.388	14,8	3,0	1.085	13,6	9,5
Sardegna	2.738	3,6	1,9	423	5,3	15,4
Nord-Ovest	16.093	21,0	1,2	1.479	18,6	9,2
Nord-Est	11.162	14,5	1,1	1.005	12,6	9,0
Centro	14.468	18,8	1,4	1.464	18,4	10,1
Sud e Isole	35.051	45,7	2,1	4.017	50,4	11,5
Italia	76.774	100,0	1,5	7.965	100,0	10,4

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere-InfoCamere

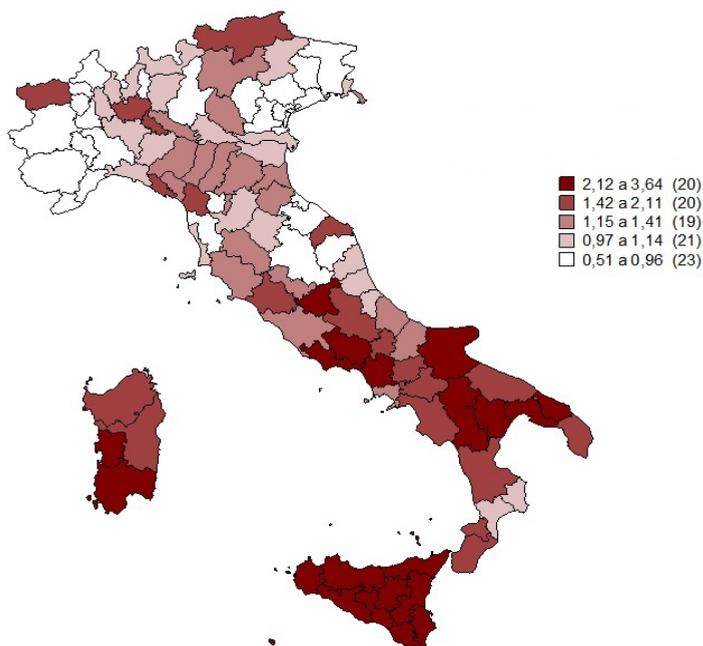
Scendendo a livello provinciale, si scopre come le prime realtà per incidenza percentuale delle imprese cooperative sul totale imprenditoriale locale appartengono alla Sicilia. Delle prime 10 posizioni, ben 7 sono associate alla regione appena citata, costituite (in ordine di incidenze percentuali decrescenti) da Caltanissetta, Siracusa, Palermo (che si distingue anche per una più elevata concentrazione di cooperative sociali), Catania, Messina, Agrigento e Ragusa. Oltre alla Sicilia spicca il Lazio, con Rieti in testa alla classifica, e Frosinone (dove, peraltro, la cooperazione sociale è molto presente) in decima posizione (oltre a Latina al 13° posto). Comunque, osservando più in generale le prime venti province, si scopre che non compare nessuna realtà metropolitana (eccezion fatta per Palermo), a dimostrazione di quanto il sistema cooperativo trovi maggior centralità nelle realtà più piccole.

Prime venti province per incidenza delle imprese cooperative attive sul totale provinciale delle imprese, anno 2013 (valori percentuali e assoluti)

Pos.	Province	Imprese cooperative			Pos.	Province	Imprese cooperative		
		Incid. % su totale imprese	Valori assoluti	di cui coop. sociali			Incid. % su totale imprese	Valori assoluti	di cui coop. sociali
1	Rieti	3,6	478	48	11	Oristano	2,7	355	76
2	Caltanissetta	3,6	737	46	12	Caserta	2,5	1.890	219
3	Siracusa	3,3	990	20	13	Latina	2,5	1.168	169
4	Palermo	3,3	2.548	319	14	Enna	2,5	334	53
5	Catania	3,2	2.603	248	15	Trapani	2,4	966	109
6	Foggia	3,0	1.950	181	16	Potenza	2,4	801	153
7	Messina	2,9	1.345	117	17	Brindisi	2,4	758	16
8	Agrigento	2,9	1.013	96	18	Matera	2,3	450	9
9	Ragusa	2,8	852	77	19	Taranto	2,2	924	70
10	Frosinone	2,7	1.064	184	20	Cagliari	2,2	1.306	257

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere-InfoCamere

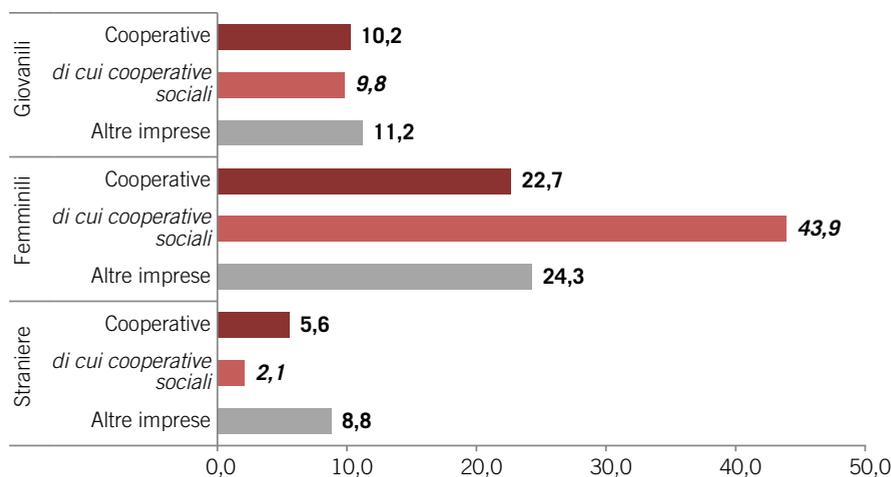
Incidenza percentuale delle imprese cooperative attive sul totale delle imprese, per provincia, anno 2013 (classi di incidenza percentuali)



Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere-InfoCamere

Il ruolo della cooperazione si intreccia con molti altri fenomeni che guidano il processo di trasformazione del sistema imprenditoriale italiano, pensando, ad esempio, al rapporto dei giovani, delle donne e degli stranieri con questo tipo di imprenditorialità. Partendo dai giovani, sempre grazie ai dati desunti dal Registro delle imprese delle Camere di commercio, si rileva che nel 2013 delle 76.774 imprese cooperative attive complessive, 7.856 sono giovanili⁶, pari al 10,2% del totale; un rapporto lievemente inferiore a quello registrato nel resto delle altre imprese (11,2%), che nel caso delle cooperative sociali tende ad abbassarsi ulteriormente (9,8%). D'altra parte, la costituzione di una cooperativa implica un processo un po' più complesso e spesso nasce dalla volontà di più persone di mettere a fattor comune le competenze professionali maturate nel tempo, non di rado come lavoratori dipendenti.

Incidenza delle imprese attive giovanili, femminili e straniere sul totale, nelle imprese cooperative complessive, in quelle sociali e nel resto delle altre imprese, anno 2013 (incidenze percentuali sui corrispondenti totali)



Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere-InfoCamere

Anche con riferimento al genere, la presenza di imprese femminili nel mondo cooperativo (17.412 unità) ha un'intensità in linea, pur leggermente inferiore, con quanto avviene nel resto delle altre imprese (22,7 contro 24,3%). In questo caso la cooperazione sociale spicca nettamente grazie al fatto che più di 40 imprese (di tale

⁶ Le imprese giovanili sono definite come quelle ditte individuali il cui titolare abbia meno di 35 anni di età, nonché le società di persone in cui oltre il 50% dei soci abbia meno di 35 anni di età oppure le società di capitali in cui la media dell'età dei soci e degli amministratori sia inferiore a tale limite d'età. Criterio che vale, cambiando ovviamente la variabile di riferimento, anche per la distinzione di genere (imprese femminili e non) e di nazionalità (imprese straniere e non).

forma) su 100 sono “rosa”, vuoi anche per la vocazione tipica femminile a cimentarsi in attività dalla natura più “sociale”, quali, ad esempio, l’assistenza e l’istruzione.

Comunque, merita evidenziare come l’imprenditorialità cooperativa riesca a fornire importanti opportunità di inclusione sociolavorativa crescenti proprio nelle aree più svantaggiate del Paese, in virtù del fatto che nel Mezzogiorno, rispetto alle altre ripartizioni, è più elevata la presenza di giovani “capitani” d’impresa così come di “capitane” d’impresa all’interno del tessuto produttivo cooperativo, a cui si associa un maggiore impegno degli stessi a intraprendere l’attività cooperativa in campo sociale.

Imprese attive giovanili, femminili e straniere nelle imprese cooperative complessive e in quelle sociali, per ripartizione geografica, anno 2013 (valori assoluti e percentuali)

Ripartizioni geografiche	Imprese cooperative			di cui cooperative sociali		
	Giovanili	Femminili	Straniere	Giovanili	Femminili	Straniere
	<i>Valori assoluti</i>					
Nord-Ovest	1.228	3.160	1.646	60	524	38
Nord-Est	811	2.086	1.044	43	405	24
Centro	1.450	3.503	819	136	634	44
Sud e Isole	4.367	8.663	755	541	1.936	61
Italia	7.856	17.412	4.264	780	3.499	167
	<i>Incidenze percentuali sul totale</i>					
Nord-Ovest	7,6	19,6	10,2	4,1	35,4	2,6
Nord-Est	7,3	18,7	9,4	4,3	40,3	2,4
Centro	10,0	24,2	5,7	9,3	43,3	3,0
Sud e Isole	12,5	24,7	2,2	13,5	48,2	1,5
Italia	10,2	22,7	5,6	9,8	43,9	2,1

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere-InfoCamere

La presenza delle imprese straniere all’interno del mondo cooperativo (4.264 cooperative a guida straniera nel 2013) è minore rispetto a quella che si registra nel resto dell’economia (5,6 contro 8,8%; 2,1% addirittura nel caso delle cooperative sociali). Ciò in parte si spiega anche con il fatto che spesso l’imprenditoria straniera (soprattutto in fase di avvio, dopo l’arrivo nel nostro Paese) si manifesta essenzialmente con l’avvio di ditte individuali non potendo contare su una rete di relazioni già sviluppate. Eventualmente, solo con il passare degli anni, lavoratori dipendenti stranieri, o anche singoli imprenditori (sempre stranieri), potrebbero decidere di costituire una cooperativa facendo leva sulle loro esperienze professionali e relazioni sociali più consolidate.

Certo è che la cooperazione rappresenta a tutti gli effetti un determinante attore di quello sviluppo che coniuga *società* ed *economia*, *benessere* ed *equità*, capisaldi di un’economia sociale tradizionale, la quale, «vede il mercato *buono* e *civile* quando è espressione di socialità, quando è mutualistico e comunitario»⁷. Come già sottolinea-

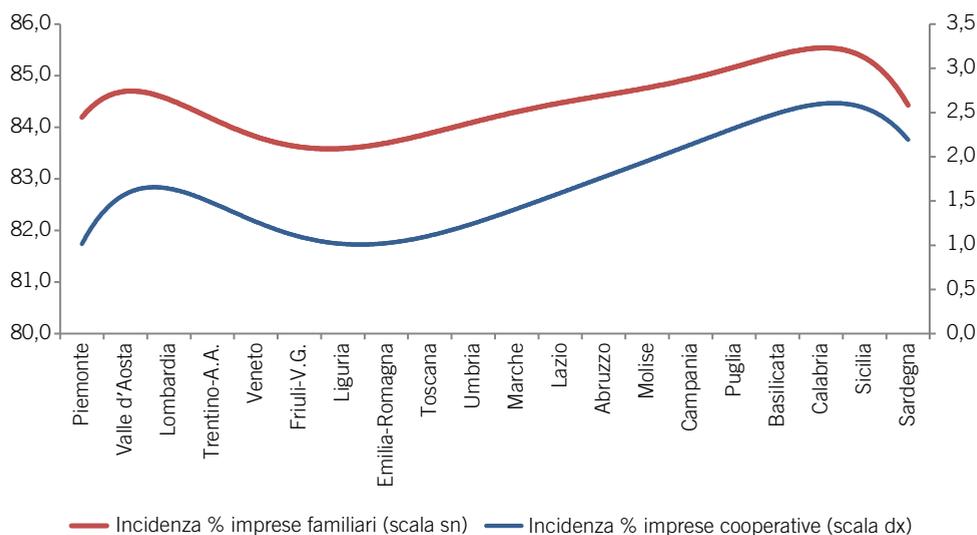
7 L. Bruni, *Il modello italiano*, in “Avvenire”, 8 luglio 2012.

to, in questa visione dell'economia sociale – accanto alle cooperative, ma anche alle piccole e medie imprese distrettuali e alle imprese sociali, come vedremo meglio più avanti – rivestono un ruolo determinante anche le imprese familiari, perché, pur con intensità e forme diverse, rappresentano sempre soggetti attivi di un modello economico *al plurale* e non strettamente individualistico.

Del resto, le imprese familiari, come sottolineato più volte, sono produttori di coesione sociale, protagonisti, assieme alle cooperative, alle imprese sociali e a tutto il mondo del non profit, dell'affermazione di quello che è stato sopra definito “capitalismo degli stakeholder”, il quale dà voce e risponde agli interessi di tutte le forme di aggregazione sociale intermedia, e non solo di quelli prettamente individualistici.

Consapevoli di tutto ciò, non stupisce scoprire che cooperazione e imprenditoria familiare si diffondono sul territorio nazionale in maniera piuttosto simile, perché entrambe espressione di un modello comunitario dove sono estremamente forti le interrelazioni tra comunità e impresa, le quali danno vita a un'economia la cui dimensione costitutiva risiede nel rapporto tra il dono e il mercato.

Incidenze percentuali delle imprese familiari e delle imprese cooperative extra-agricole sul totale delle imprese extra-agricole, anno 2012 (valori interpolati)



Fonte: elaborazioni Si.Camera su dati Sistema Informativo Excelsior e su dati Unioncamere-InfoCamere

Osservando i dati regionali in merito all'incidenza delle cooperative, da un lato, e delle imprese familiari, dall'altro, sul totale imprenditoriale, è possibile cogliere, dal punto di vista territoriale, un andamento molto simile della diffusione di queste due forme d'imprenditorialità, con un crescendo di intensità nelle aree più arretrate del Paese.

D'altra parte, si potrebbe anche riflettere sul fatto di come l'impresa familiare e quella cooperativa siano animate entrambe da quella volontà e da quello spirito di condivisione di competenze e "saperi" al servizio dell'economia e della società. Basti pensare al fatto che i familiari che lavorano con spirito per certi versi anche mutualistico nel portare avanti l'impresa di famiglia hanno molti principi guida in comune con i soci di una cooperativa, che delle mutualità fanno il loro stesso collante imprenditoriale.

Il contributo alla produzione economica del Paese

Il ruolo della cooperazione si manifesta non solo sul piano sociale ma, ovviamente, anche su quello economico. Secondo stime Unioncamere (coerenti con i conti economici nazionali), nel 2012 il sistema cooperativo ha prodotto 66,3 miliardi di euro di valore aggiunto (a prezzi correnti), pari al 4,7% del reddito complessivamente prodotto dall'economia nazionale. Si tratta di un contributo di rilievo, pensando anche alla forza lavoro impiegata nel mondo cooperativo, la quale, secondo i risultati dell'ultimo censimento Istat, ammonta nel 2011 a 1.200.585 occupati, pari al 5,7% dell'intera occupazione censita nel sistema economico nazionale (imprese, pubblica amministrazione e non profit).

Valore aggiunto prodotto dalle imprese cooperative, per settore di attività, anno 2012 (valori assoluti e percentuali)

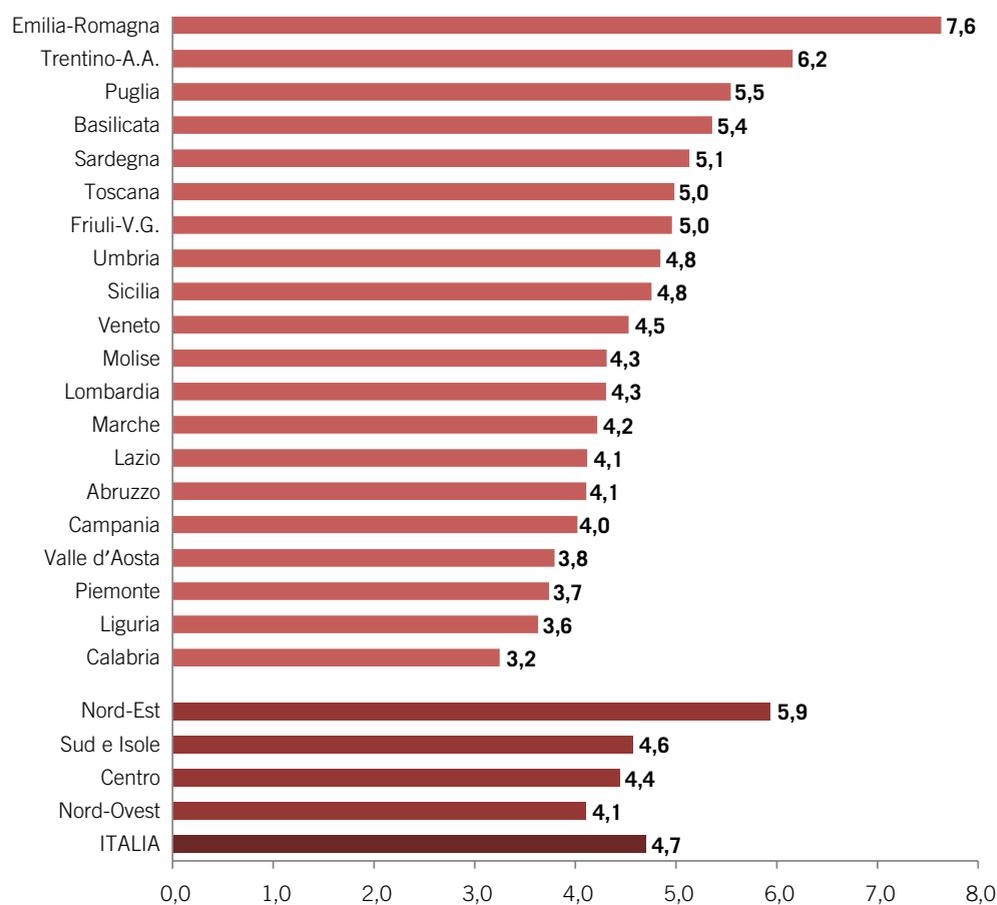
Settori di attività	Valore aggiunto (milioni di euro)		Quota % cooperative	Distribuzioni %	
	Imprese cooperative	Totale di settore		Imprese cooperative	Totale di settore
Agricoltura, silvicoltura e pesca	1.435	28.168	5,1	2,2	2,0
Industria in senso stretto	5.363	257.618	2,1	8,1	18,4
Costruzioni	3.111	82.354	3,8	4,7	5,9
Commercio, turismo, trasporti e comunicazioni	19.386	348.304	5,6	29,3	24,8
Finanza, attività immobiliari e servizi alle imprese	20.458	397.070	5,2	30,9	28,3
Servizi alla persona e altre attività di servizi	16.514	289.258	5,7	24,9	20,6
Totale economia	66.267	1.402.773	4,7	100,0	100,0

Fonte: Unioncamere

Una capacità produttiva, quella della cooperazione, che si concentra, come è lecito aspettarsi, nel settore terziario – peraltro in misura più marcata rispetto a quanto avviene per la produzione complessiva nazionale – grazie all'apporto fornito dal commercio e dal settore del credito-attività immobiliari-servizi alle imprese (19-20 miliardi di euro di valore aggiunto prodotto dalle imprese cooperative in ciascun

caso), a cui si aggiunge l'apporto dei servizi alla persona-altre attività terziarie (16,5 miliardi di euro). Questi settori sono anche quelli dove la cooperazione contribuisce alla produzione in misura più intensa (5-6%), così come avviene, per la verità, nel caso del comparto primario (5,1%), a ulteriore conferma di quanto già sottolineato in merito al valore della cooperazione nell'agricoltura. Da non sottovalutare anche il ruolo economico della cooperazione nelle costruzioni, dove la produzione delle cooperative incide per quasi il 4% sul totale settoriale, di molto superiore al solo 2,1% rilevato per l'industria in senso stretto.

Incidenza del valore aggiunto prodotto dalle imprese cooperative sul totale dell'economia, per regione e ripartizione geografica, anno 2012 (incidenze percentuali)



Fonte: Unioncamere

Anche in questo caso è a livello geografico che emergono più chiaramente virtù e criticità del mondo cooperativo in Italia, perché si scopre che la ripartizione con il più



alto contributo di tale forma imprenditoriale all'economia del territorio è il Nord-Est, staccando nettamente la seconda ripartizione costituita dal Mezzogiorno (5,9 contro 4,6%). Ciò potrebbe stupire ricordando che le imprese cooperative nel Mezzogiorno incidono sul tessuto imprenditoriale complessivo dell'area per una quota che è il doppio di quella del Nord-Est. Tale evidenza trova parte delle sue spiegazioni in due fattori: il primo concerne la dimensione aziendale, perché nel Nord le cooperative vantano un numero maggiore di dipendenti (si pensi che nel Nord-Est, secondo i dati censuari di fonte Istat, il numero medio di addetti delle cooperative è pari a 36, contro il 9 del Meridione); il secondo fattore, invece, rimanda al tema dell'innovazione e della produttività, perché, molto verosimilmente, nell'Italia settentrionale più in generale, la più elevata capacità innovativa del proprio sistema economico profit non può che influenzare anche i processi produttivi della cooperazione stessa.

Pur tuttavia, merita sottolineare che tra le prime regioni a più alta intensità "produttivo-cooperativa", oltre alle prime due posizioni appartenenti a realtà settentrionali (Emilia-Romagna e Trentino-Alto Adige), si trovano, dalla 3^a alla 5^a posizione, tre regioni meridionali (Puglia, Basilicata e Sardegna), alle quali seguono due realtà molto simili per il livello di attenzioni dedicate alla coesione sociale: Toscana e Friuli-Venezia Giulia.

In termini assoluti, chiaramente la maggior parte della produzione economica delle cooperative si concentra nelle regioni più grandi, rappresentate, in ordine decrescente, da Lombardia (13 miliardi di euro), Emilia-Romagna (9,5 miliardi), Lazio (6,3 miliardi), Veneto (6 miliardi), Toscana (4,7 miliardi) e Piemonte (4,2 miliardi).

La domanda di lavoro programmata dalle imprese cooperative per il 2013

Aspetti positivi della cooperazione si possono rintracciare anche osservando il comportamento delle imprese cooperative nel campo del mercato del lavoro, analizzando i relativi fabbisogni occupazionali grazie alle informazioni fornite dal Sistema Informativo Excelsior⁸, promosso da Unioncamere e Ministero del Lavoro.

Nel 2013, con riferimento ai settori dell'industria e dei servizi⁹, le imprese cooperative hanno programmato di attivare circa 73.500 contratti di lavoro, pari al 10% del totale complessivo di attivazioni contrattuali (750.000 unità) previste da tutte le imprese extra-agricole. La domanda delle imprese cooperative si caratterizza per una

8 Si ricorda che il Sistema Informativo Excelsior, progetto realizzato da Unioncamere e Ministero del Lavoro, riguarda il monitoraggio dei fabbisogni professionali e formativi delle imprese attraverso un'indagine su un campione di 100.000 imprese dell'industria e dei servizi con almeno un dipendente e, all'interno di tale campo di osservazione, prevede anche un approfondimento sulle imprese cooperative.

9 Si sottolinea che l'intera analisi di questo paragrafo prende in considerazione le imprese (cooperative e nel complesso) dell'industria e dei servizi con almeno un dipendente.



più elevata propensione, a confronto con la media generale¹⁰, a effettuare assunzioni dirette di dipendenti, con particolare riferimento ai non stagionali, rispetto al ricorso a contratti atipici (interinali, co.co.pro. e altri lavoratori non alle dipendenze).

Persone per le quali si prevede l'attivazione di un nuovo contratto di lavoro nel 2013, nelle imprese cooperative e nel complesso delle imprese*, per tipologia contrattuale (valori assoluti e percentuali)**

Tipologie contrattuali	Valori assoluti		Composizioni %	
	Imprese cooperative	Totale imprese	Imprese cooperative	Totale imprese
Lavoratori alle dipendenze	66.580	648.560	90,7	86,5
assunzioni dirette	60.120	563.400	81,9	75,2
<i>non stagionali</i>	47.510	367.530	64,7	49,0
<i>stagionali</i>	12.610	195.870	17,2	26,1
interinali	6.450	85.160	8,8	11,4
Forme contrattuali autonome	6.860	101.010	9,3	13,5
collaboratori con contratto a progetto	5.070	65.720	6,9	8,8
altri lavoratori non alle dipendenze***	1.790	35.290	2,4	4,7
Totale contratti attivati	73.440	749.570	100,0	100,0

* Con "complesso delle imprese", come per le imprese cooperative, si fa riferimento alle imprese dell'industria e dei servizi con almeno un dipendente. Tale precisazione vale anche per i dati riportati nei grafici e nelle tabelle che seguono.

** I valori assoluti sono arrotondati alle decine. A causa di questi arrotondamenti, i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori. Tale precisazione vale anche per tutti i valori assoluti riportati nelle tabelle e nei grafici che seguono in questo paragrafo.

*** Collaboratori a partita Iva e occasionali.

Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

È importante sottolineare che tale evidenza non trova spiegazione nella diversa composizione settoriale, considerando che, nei principali settori di assorbimento della domanda di lavoro della cooperazione, la quota di assunzioni non stagionali nel caso delle imprese cooperative è sempre superiore rispetto alla media generale: si tratta del settore (privato) della sanità-assistenza (66,8 contro 59,2%), di quello dei servizi operativi alle imprese (74 contro 61%) e, infine, di quello dei servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio (69,4 contro 61,1%). Le cooperative appaiono quindi essere imprese che vogliono investire con più convinzione nella forza lavoro, riservando oltretutto particolare attenzione al tema della formazione aziendale, visto che per ben 80 neoassunti previsti in entrata nel 2013 su 100 esse hanno programmato formazione post entry, laddove nella media generale tale rapporto scende a 62 su 100.

Pur tuttavia, quando si tratta di assumere un dipendente con contratto non stagionale le imprese cooperative tendono a essere più flessibili, prediligendo maggiormente il contratto a tempo determinato (51,5% delle assunzioni non stagionali

10 Si tiene a precisare che con "media generale" si intende l'insieme delle imprese dell'industria e dei servizi con almeno un dipendente (che include chiaramente anche le relative imprese cooperative).

previste per il 2013, contro il 46,1% relativo alla media generale di tutte le imprese extra-agricole), con uno scarso utilizzo dell'apprendistato (3,3 contro 8,7%).

Comunque, tra le virtù della cooperazione rientra anche la capacità di resilienza alle difficoltà del ciclo economico – sebbene essa ne incassi comunque gli effetti negativi –, visto che il saldo percentuale fra entrate e uscite di lavoratori dipendenti (esclusi gli interinali) previsto per il 2013 dalle imprese cooperative è stato negativo, sì, ma ben più contenuto rispetto a quello registrato per il complesso delle imprese extra-agricole (-1,4 contro -2,2%). Un risultato anche del forte radicamento nel territorio di queste imprese, più sensibili a recepire gli stimoli che da esso provengono e quindi maggiormente impegnate a porre in atto strategie di intervento e di difesa dei livelli occupazionali.

Movimenti occupazionali* programmati per il 2013 dalle imprese cooperative e dal complesso delle imprese, per ripartizione geografica e classe dimensionale (valori assoluti e percentuali)

Ripartizioni e classi dimensionali	Entrate (v.a.)		Uscite (v.a.)		Saldi (v.a.)		Saldi (%)	
	Imprese cooperative	Totale imprese	Imprese cooperative	Totale imprese	Imprese cooperative	Totale imprese	Imprese cooperative	Totale imprese
Totale	60.120	563.400	74.210	809.060	-14.090	-245.660	-1,4	-2,2
<i>Ripartizioni geografiche</i>								
Nord-Ovest	18.150	155.090	21.910	210.880	-3.760	-55.790	-1,2	-1,5
Nord-Est	20.770	147.680	23.430	197.150	-2.650	-49.470	-0,9	-1,8
Centro	11.950	106.410	15.180	159.200	-3.230	-52.790	-1,4	-2,3
Sud e Isole	9.260	154.220	13.700	241.830	-4.440	-87.610	-2,3	-3,6
<i>Classi dimensionali</i>								
1-9 dip.	4.920	209.330	7.320	354.880	-2.400	-145.550	-3,0	-4,6
10-49 dip.	8.530	125.070	13.530	174.250	-5.000	-49.180	-2,3	-1,8
50 dip. e oltre	46.680	229.000	53.360	279.930	-6.680	-50.930	-0,9	-0,9

* Lavoratori dipendenti (esclusi gli interinali).

Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

La forza della tenuta sociale connessa alla cooperazione risalta ancora di più considerando due aspetti: il primo concerne il fatto che tale capacità di “resistenza” occupazionale è riscontrabile anche nel Mezzogiorno (pur segnando un peggioramento del saldo) e nel caso delle micro imprese, cioè in quegli ambiti della nostra economia che hanno subito maggiormente gli effetti della crisi; il secondo aspetto concerne, invece, il fatto che questa capacità è riscontrabile non solo nel 2013, ma anche negli anni precedenti, perché fin dal 2010 i saldi negativi occupazionali di dipendenti previsti dalle imprese cooperative sono sempre stati più contenuti rispetto a quelli della media generale¹¹.

11 Per un'analisi dettagliata dei fabbisogni occupazionali delle imprese cooperative degli ultimi anni e corredata di un'ampia serie di tavole statistiche, cfr. Unioncamere, Ministero del Lavoro, *Imprese cooperative. Sistema Informativo Excelsior. I fabbisogni professionali e formativi per il 2013*, Roma 2013 (<http://excelsior.unioncamere.net>).



Analizzando più in profondità la domanda di lavoro delle imprese cooperative, con riferimento alle assunzioni programmate di dipendenti (esclusi gli interinali)¹², si scopre un sistema imprenditoriale che negli ultimi anni (tra il 2010 e il 2013), pur nelle difficoltà legate a flessioni del numero delle assunzioni, ha puntato sempre di più su laureati e diplomati, a scapito di lavoratori in possesso della sola qualifica professionale, ma senza intaccare gli spazi di lavoro riservati a coloro che sono privi di una formazione specifica (con il solo titolo della scuola dell'obbligo), i quali, anzi, sono leggermente aumentati.

Ciò non è altro che il duplice volto della cooperazione: ricerca della maggiore qualificazione per essere più competitiva e, nello stesso tempo, capacità di mantenere le sue innate virtù di inclusione sociale.

Principali caratteristiche delle assunzioni programmate dalle imprese cooperative e dal complesso delle imprese, anni 2010 e 2013 (valori assoluti e percentuali di colonna)

Caratteristiche	Imprese cooperative		Totale imprese	
	2010	2013	2010	2013
Totale assunzioni (v.a.)	98.890	60.120	802.160	563.400
<i>Titoli di studio</i>				
Laurea	10,0	12,7	9,3	11,4
Diploma di scuola superiore	33,7	35,1	43,4	42,3
Qualifica professionale	20,2	12,0	11,9	12,2
Nessuna formazione specifica	36,1	40,2	35,4	34,1
<i>Livelli e grandi gruppi professionali</i>				
Professioni high-skill	15,0	17,9	15,6	16,7
profess. dirig., intell., scientif. e di elevata specializ.	4,8	7,0	4,7	5,4
professioni tecniche	10,2	10,9	10,9	11,3
Professioni medium-skill	44,1	41,2	43,1	46,7
professioni esecutive nel lavoro di ufficio	10,0	9,2	11,5	12,3
professioni qualificate del commercio e servizi	34,1	32,1	31,5	34,4
Professioni low-skill	40,9	40,9	41,3	36,6
artigiani e operai specializzati	8,5	6,6	16,2	13,2
conduttori di impianti e operai di macchinari	6,3	6,6	10,9	9,7
professioni non qualificate	26,1	27,7	14,3	13,6

Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

La tendenza a ricercare soggetti più istruiti è l'input connesso alla volontà di alzare l'asticella della professionalità della propria forza lavoro. Infatti, tra il 2010 e il 2013, sono aumentate le attenzioni delle imprese cooperative per l'inserimento di figure professionali high-skill, riguardo sia alle professioni intellettuali, scientifiche, di elevata specializzazione sia a quelle tecniche.

12 Si precisa che da questo momento in poi l'analisi sulle caratteristiche qualitative dei fabbisogni occupazionali si basa sulle assunzioni di dipendenti (esclusi gli interinali).

In termini strutturali, sono le professioni di medio profilo ad assorbire la maggior parte (quasi la metà nel 2013) della domanda di lavoro dipendente (escludendo sempre gli interinali) delle imprese cooperative, contando anche sulla forte trasversalità di impiego che molte singole figure medium-skill vantano (si pensi agli addetti alla vendita, alla gestione di magazzini ecc.).

Del resto, tra le 14 professioni più richieste nel 2013 dalle imprese cooperative (quelle con almeno 800 assunzioni), ben 7 appartengono al gruppo delle professioni medium-skill e riguardano il turismo (addetti alla preparazione, cottura e distribuzione dei cibi: circa 4.200 assunzioni), il commercio (commessi delle vendite al minuto: quasi 3.000 assunzioni), il campo socioassistenziale e sanitario (professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali: quasi 3.500, di cui quasi un terzo con preferenza esplicita per il genere femminile; addetti all'assistenza personale: quasi 5.500, di cui circa un quarto con preferenza "rosa"), il credito/finanza (addetti sportelli assicurativi, bancari e altri intermediari finanziari: oltre 800), oltre ad altri ambiti più generici (addetti agli affari generali e addetti alla gestione dei magazzini: poco più di 1.000 assunzioni in ciascun caso).

Principali caratteristiche delle professioni più richieste* dalle imprese cooperative secondo le assunzioni programmate per il 2013 (valori assoluti e incidenze percentuali sul totale delle assunzioni di ciascuna professione)

Liv.	Professioni	Totale assunz. (v.a.)	Età		Esperienza Indiff. richiesta**	Genere		Stran.
			Under 30	Indiff.		Femm.	Indiff.	
L-S	Personale non qualificato servizi pulizia	10.610	8,0	63,6	41,1	36,8	59,7	30,7
M-S	Addetti all'assistenza personale	5.440	9,3	78,5	83,5	24,6	73,4	33,7
M-S	Addetti alla preparazione, alla cottura e alla distribuzione di cibi	4.240	4,2	92,2	85,6	11,4	88,6	4,0
M-S	Professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali	3.450	5,9	79,8	65,8	29,6	68,8	22,9
L-S	Facchini, addetti allo spostamento merci e assimilati	3.280	23,7	61,5	26,0	0,3	34,0	32,0
M-S	Commessi delle vendite al minuto	2.960	18,5	67,5	42,2	2,8	94,8	10,7
H-S	Professioni sanitarie riabilitative	2.020	22,4	62,2	67,8	17,3	81,4	11,0
L-S	Conducenti di mezzi pesanti e camion	1.480	8,8	51,0	65,7	0,3	22,7	23,9
H-S	Professori di scuola preprimaria	1.290	52,7	41,6	72,4	67,1	32,3	4,6
M-S	Addetti agli affari generali	1.170	40,8	37,3	45,0	17,9	74,8	0,5
M-S	Addetti alla gestione dei magazzini e assimilati	1.050	19,8	56,0	33,6	2,3	50,0	33,0
H-S	Professioni sanitarie infermieristiche e ostetriche	1.000	9,8	73,9	71,0	11,4	87,8	36,9
H-S	Specialisti nella formazione di soggetti diversamente abili	850	42,6	35,5	86,7	21,1	73,9	1,3
M-S	Addetti sportelli assicurativi, bancari e altri intermediari finanziari	820	67,8	16,3	30,0	4,0	92,8	0,5

Nota: H-S = high-skill; M-S = medium-skill; L-S = low-skill.

* Professioni con almeno 800 assunzioni.

** Nella professione o nel settore.

Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior



Scorrendo le professioni più richieste si trovano anche figure high-skill, riconducibili esclusivamente al mondo sociosanitario (professioni sanitarie riabilitative, professioni sanitarie infermieristiche e ostetriche, rispettivamente, 2.000 e 1.000 assunzioni) e della formazione (professori di scuola preprimaria, di cui oltre i due terzi con preferenza esplicita per il genere femminile, e specialisti nella formazione di soggetti diversamente abili, rispettivamente, quasi 1.300 e circa 900 assunzioni). Infine, è possibile trovare anche professioni low-skill, come gli addetti ai servizi di pulizia (10.600 assunzioni, in testa alla graduatoria), i facchini, gli addetti allo spostamento merci (quasi 3.300) e i conduttori di mezzi pesanti e camion (quasi 1.500).

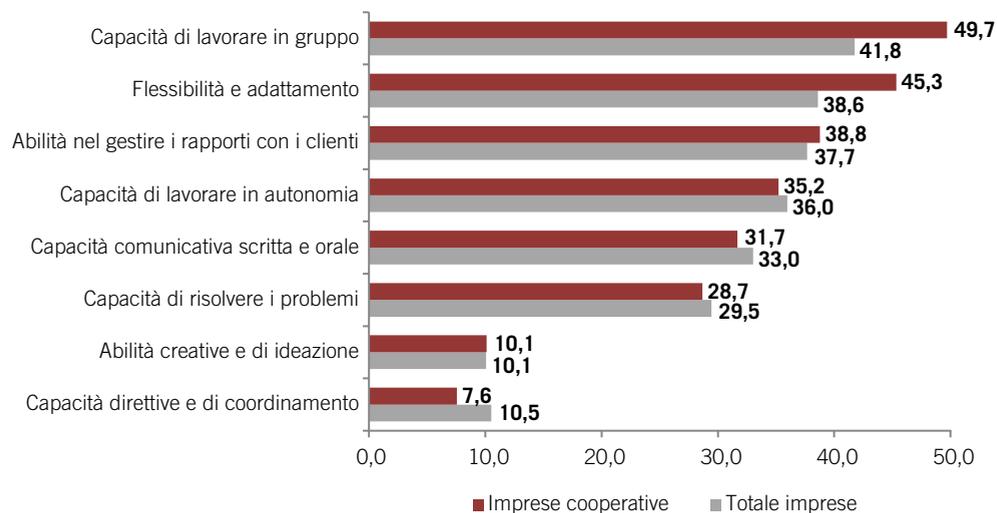
Tra questi profili professionali più richiesti, i giovani sembrano avere maggiori opportunità occupazionali “esplicite” (richiesta esplicita di under 30 da parte delle imprese) nei casi di professioni legate al campo della formazione (perché magari i giovani sono tendenzialmente più istruiti e flessibili, quindi più adatti a insegnare, soprattutto ai bambini o ai soggetti diversamente abili) e al campo del credito/finanza (è noto che le banche, ad esempio, tendano ad assumere i giovani per poi formarli internamente). Certo è che ci sono molte altre professioni per le quali le imprese hanno espresso per un’elevata quota di assunzioni indifferenza per l’età, tale per cui anche questa parte di entrate diventa potenzialmente aperta ai giovani.

Oltre alla preferenza per gli under 30, è opportuno considerare anche la richiesta di esperienza, la quale diventa un requisito piuttosto vincolante per entrare nel mondo del lavoro nel caso di alcuni profili: nello specifico, si tratta delle figure relative all’ambito sociosanitario e a quello della formazione (che implicano necessariamente il possesso di specifiche technicality o particolari sensibilità che si acquisiscono spesso sul lavoro), oltre ad altri ambiti dove la delicatezza dei compiti è associabile a questioni di sicurezza (conduttori di veicoli, ad esempio).

Per entrare nel mondo del lavoro della cooperazione sono importanti anche altre competenze di natura più trasversale, maggiormente legate alle attitudini della persona, alle quali le imprese cooperative attribuiscono una certa attenzione. Ciò pone, ancora una volta, la necessità di sviluppare i percorsi di alternanza scuola-lavoro, perché molti di tali skill trasversali si acquisiscono più facilmente sul lavoro. Si tratta, ad esempio, nello spirito mutualistico della cooperazione, della capacità di lavorare in gruppo, ritenuta “molto importante” dalle imprese cooperative per la metà delle assunzioni previste nel 2013, peraltro più frequentemente rispetto al complesso delle imprese (49,7 contro 41,8%). Oppure della flessibilità e adattamento, che rispecchiano il tipico approccio solidaristico nel modo di lavorare all’interno di una cooperativa.

Le competenze legate alla capacità comunicativa, all’abilità di gestire i rapporti con i clienti e alla capacità di lavorare in autonomia sono ritenute “molto importanti” per circa un terzo o poco più delle entrate previste dalle imprese cooperative per il 2013, ponendosi sostanzialmente in linea con quanto rilevato per il totale delle imprese. Sono soprattutto i giovani coloro ai quali le imprese cooperative richiedono più frequentemente tali skill, perché da essi si attendono un *plus* in termini di intraprendenza e innovazione.

Competenze che le imprese cooperative e il complesso delle imprese ritengono molto importanti per le assunzioni programmate per il 2013 (incidenza percentuale delle assunzioni per le quali ciascuna competenza è ritenuta molto importante, sul totale delle assunzioni)



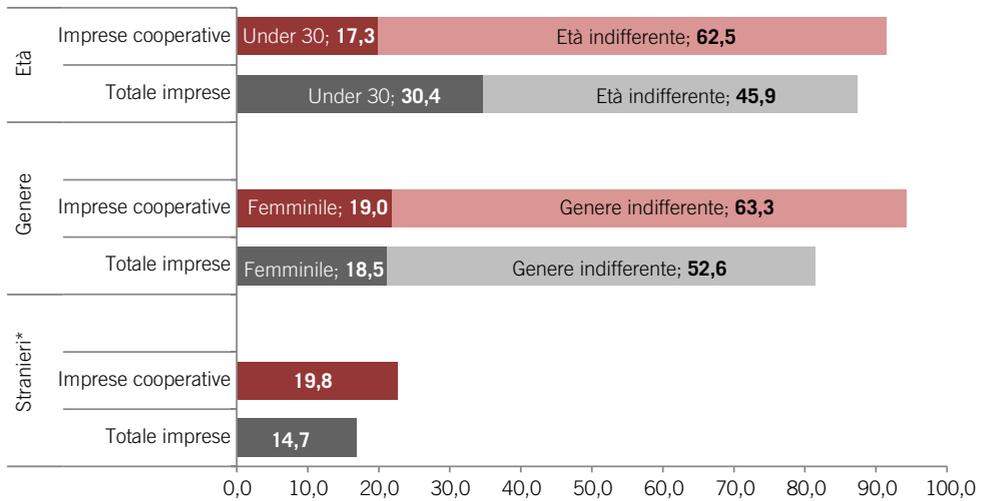
Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

Comunque, in generale, la coesione sociale prodotta dalla presenza della cooperazione è rintracciabile anche nella maggiore propensione delle imprese cooperative ad aprire spazi occupazionali più ampi ai giovani come al genere femminile, non tanto in modo esplicito, quanto con la volontà di garantire opportunità di lavoro a tutti, a prescindere dall'età o dal genere. Infatti, sono molto elevate, peraltro in misura superiore alla media generale (totale imprese), le quote di assunzioni previste dalle imprese cooperative per il 2013 associate all'indifferenza nei confronti dell'età o del genere. Se sommate a quelle relative alla preferenza esplicita per gli under 30 o per il genere "rosa", si arriva a spazi occupazionali "espliciti" o "potenziali" riservati (dalle imprese cooperative) ai giovani e alle donne ben più elevati di quelli che si registrano per il complesso di tutte le imprese.

Certo è che le intenzioni di assumere da parte delle imprese possono scontrarsi con le difficoltà a trovare le figure di cui esse necessitano, attesa l'esistenza di un disallineamento tra domanda e offerta di lavoro. Un mismatch che, per la verità, negli ultimi anni si è ridotto. Nel 2013, solo per circa 8 assunzioni programmate su 100 le imprese cooperative dichiarano difficoltà di reperimento (circa 5.100 in valori assoluti), quando nel 2010 il rapporto si attestava a 23 su 100. Un fenomeno riscontrabile anche per il complesso delle imprese (da 25 a 11 su 100), verosimilmente come risultato sia di una crescente offerta di lavoro, dato l'ampio bacino di persone in cerca di occupazione, sia di un'offerta formativa che negli anni sta evolvendo anche in funzione delle esigenze che provengono dal mondo produttivo.



Principali caratteristiche delle assunzioni programmate per il 2013 dalle imprese cooperative e dal complesso delle imprese, secondo la classe di età, il genere e la nazionalità (incidenze percentuali sui corrispondenti totali delle assunzioni)



* Ipotesi massima.

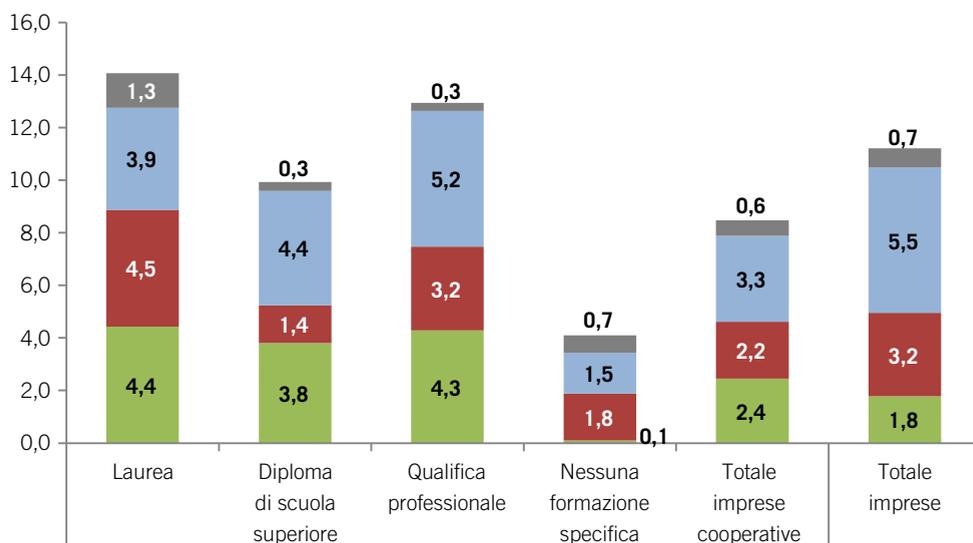
Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

Ma quali sono le motivazioni alla base di questo mismatch tra domanda e offerta di lavoro? Può esistere un gap di competenze, collegato alla formazione non adeguata, all'insufficienza della necessaria esperienza o alla mancanza delle caratteristiche personali adatte allo svolgimento della professione, oppure un gap di offerta, quando la figura è molto richiesta e ce n'è scarsità sul mercato o quando mancano le strutture che formino la specifica/nuova professione, o infine, un gap di aspettative, che si verifica quando i candidati hanno attese superiori rispetto a ciò che viene loro offerto o sono poche le persone interessate a esercitare quella specifica professione.

Rispetto al complesso delle imprese, le cooperative incontrano problemi di minore entità riguardo al gap di competenze (il 3,3% delle assunzioni previste dalle imprese cooperative per il 2013 è difficile da reperire per tale motivazione, contro il 5,5% della media generale), vuoi anche perché le stesse imprese cooperative procedono più frequentemente, come visto, a svolgere formazione post entry per colmare le eventuali lacune dei neoassunti.

Sebbene sia meno rilevante rispetto a quello sulle competenze, il gap di offerta è comunque una motivazione che per le cooperative si dimostra più marcata rispetto a quanto avviene per il complesso delle imprese, un'evidenza spiegabile in parte con la scarsità di particolari figure (si pensi a quelle legate al mondo sanitario-assistenziale) sul mercato del lavoro.

Assunzioni di difficile reperimento programmate per il 2013 dalle imprese cooperative, per titolo di studio e motivazione (incidenze percentuali sul totale delle assunzioni)



Incidenza % assunzioni difficili da reperire da parte delle imprese cooperative

■ Altri motivi ■ Gap di competenze ■ Gap di aspettative ■ Gap di offerta

Nota: *Gap di offerta* = mancanza di strutture formative della specifica/nuova professione; figura molto richiesta e quindi scarsa sul mercato del lavoro. *Gap di aspettative* = i candidati hanno aspettative superiori rispetto a ciò che viene loro offerto; poche persone sono interessate a esercitare la professione. *Gap di competenze* = formazione non adeguata; mancanza della necessaria esperienza; mancanza delle caratteristiche personali adatte allo svolgimento della professione.

Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

Infine, il gap di aspettative riguarda la cooperazione in misura meno marcata, anche perché, verosimilmente, chi entra nel mondo del lavoro cooperativo è spinto da logiche che vanno al di là del mero interesse personale.

Ciò che sembra attirare particolare attenzione dovrebbe essere semmai il fatto che le imprese cooperative incontrano maggiori difficoltà nel reperire le figure di cui necessitano quando si tratta di assumere soggetti più istruiti. Il che rimanda necessariamente all'esigenza di avvicinare il mondo della formazione a quello delle imprese, sviluppando attività di orientamento, facendo scoprire alle giovani generazioni il mondo della cooperazione e le figure più richieste, anche attraverso la via dell'alternanza scuola-lavoro, grazie alla quale i giovani possono acquisire i giusti skill (sia tecnici sia trasversali) per avere maggiori *chances* di trovare un'occupazione adeguata alle proprie aspettative e alla propria preparazione.



6.2 IMPRESE SOCIALI E LAVORO

La domanda di lavoro programmata dalle imprese sociali per il 2013

Come già precisato, il modello di economia sociale tradizionale del nostro Paese ha le sue basi nell'operato di numerose imprese, dalla diversa forma ma sempre guidate dalla consapevolezza che la crescita economica vada accompagnata alla tutela dei diritti e dei beni comuni, alla qualità della vita, dell'ambiente e delle relazioni sociali. Tra queste imprese, oltre alle cooperative e alle imprese familiari, rientrano anche le imprese sociali, che proprio nella cooperazione sociale trovano il loro punto di condivisione con l'intero mondo cooperativo¹³.

Del resto, l'importanza dell'imprenditoria sociale trova conferma nella volontà del legislatore di disciplinare (d.lgs. 155/2006) le più diverse tipologie di enti – associazioni, fondazioni, enti ecclesiastici, società di mutuo soccorso ecc. – accomunate dalla medesima vocazione sociale. La stessa normativa prevede, peraltro, l'iscrizione delle imprese sociali al Registro delle imprese delle Camere di commercio in una sezione speciale (L).

Visto che le informazioni desumibili dall'apposita sezione del Registro delle imprese risentono di un ingresso della norma troppo recente¹⁴ e di non immediato recepimento per gli operatori del settore, è necessario ricorrere ai dati (stimati) del Sistema Informativo Excelsior (frutto dell'integrazione statistica dell'archivio Registro imprese-Rea), i quali illustrano un universo di 14.190 imprese sociali attive extra-agricole con personale alle dipendenze presenti in Italia nel 2010¹⁵. Al 17 maggio 2014 ammontano a 852 le imprese registrate nell'apposita sezione L del Registro delle imprese, in crescita del 43% rispetto alle 596 registrate un anno prima (24 maggio 2013). Quasi la metà di queste 852 imprese, pari a 384 (45,1%), si trovano nel Meridione, grazie alle 190 imprese sociali della Campania (oltre un quinto del totale nazionale), di cui ben 134 nella sola provincia di Napoli. Un quarto (25,5%) risiede invece nel Nord-Ovest, dove se ne contano 217, di cui 123 in Lombardia (43 nella provincia di Milano). Altre 139 imprese, poi, fanno riferimento all'Italia centrale (16,3%), grazie principalmente alle 66 del Lazio (di cui 51 in provincia di Roma) e alle 51 della Toscana; infine, 112 al Nord-Est (13,1%).

13 Per la precisione, sono definite "imprese sociali" le seguenti forme giuridiche: ente morale, istituto religioso, mutua assicurazione, fondazione, cooperativa sociale, società di mutuo soccorso, ente ecclesiastico e fondazione impresa.

14 Si consideri che i decreti attuativi dell'allora Ministero della Solidarietà Sociale e Ministero dello Sviluppo Economico sono stati emanati nel mese di gennaio 2008.

15 Questo è il riferimento temporale più recente per il quale si dispone di dati sufficientemente affidabili relativi alla struttura economica e imprenditoriale di qualsiasi partizione del territorio italiano, sulla base dell'archivio Registro imprese-Rea (Repertorio delle informazioni economiche e amministrative) integrato. L'archivio Ri-Rea integrato deriva da un processo di valorizzazione congiunta dei dati del Registro delle imprese con quelli di altre anagrafi amministrative (Inps, Inail, Anagrafe tributaria) e dell'Archivio statistico delle imprese attive (Asia). Esso è nato al fine di costruire quadri statistici costantemente aggiornati sulle imprese e l'occupazione in Italia, necessari per la realizzazione del Sistema Informativo Excelsior.

Sebbene in termini strutturali quasi la metà di tali imprese si concentri nell'istruzione (198 imprese; 23,2% del totale) e nell'assistenza sociale non residenziale (187; 21,9%), merita evidenziare come tra maggio 2013 e maggio 2014 si sia assistito a una crescita non solo nei classici settori dell'imprenditoria sociale, come l'istruzione (da 174 a 198), l'assistenza sanitaria (da 27 a 47), l'assistenza sociale residenziale (da 26 a 37) e quella non residenziale (da 120 a 187), ma anche in altri ambiti legati all'ambiente e al turismo, come le attività di servizi per edifici e paesaggio (da 33 a 40) e le attività di ristorazione (da 8 a 19). Un'evoluzione che coinvolge anche le forme giuridiche, perché crescono le società a responsabilità limitata, passando dalle 199 di maggio 2013 alle 229 di un anno dopo (+13,1%), oltre alle cooperative, sia non sociali (da 182 a 228; +25,3%) sia sociali (da 69 a 79; +14,5%).

Imprese sociali dell'industria e dei servizi con dipendenti e relativa struttura dell'occupazione dipendente, per settore di attività, classe dimensionale e ripartizione geografica (valori assoluti* e percentuali)

Settori, classi dimensionali e ripartizioni	Imprese sociali (2010)		Dipendenti al 2012**		
	Valori assoluti	Composiz. %	Valori assoluti	Composiz. %	Incid. % su totale dipendenti
Totale imprese sociali	14.190	100,0	434.840	100,0	3,8
<i>Settori di attività</i>					
Industria	990	7,0	16.700	3,8	0,4
Servizi	13.200	93,0	418.140	96,2	6,3
Commercio e servizi di alloggio, di ristorazione e turistici	700	4,9	10.780	2,5	0,4
Servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio	290	2,0	6.190	1,4	0,7
Servizi informatici e delle Tlc; servizi avanzati alle imprese	550	3,9	7.480	1,7	0,6
Servizi operativi di supporto alle imprese e alle persone	1.440	10,2	35.320	8,1	4,9
Istruzione e servizi formativi privati	2.490	17,6	48.240	11,1	38,6
Sanità, assistenza sociale e servizi sanitari privati	7.120	50,2	296.280	68,1	60,1
Altri servizi alle persone	610	4,3	13.850	3,2	2,9
<i>Classi dimensionali</i>					
1-9 dip.	6.200	43,7	25.720	5,9	0,8
10-49 dip.	4.910	34,6	101.710	23,4	3,7
50 dip. e oltre	3.080	21,7	307.400	70,7	5,7
<i>Ripartizioni geografiche</i>					
Nord-Ovest	4.320	30,5	170.090	39,1	4,4
Nord-Est	2.480	17,5	100.330	23,1	3,6
Centro	2.590	18,2	78.030	17,9	3,4
Sud e Isole	4.800	33,8	86.380	19,9	3,6

* Valori assoluti arrotondati alle decine. A causa di questi arrotondamenti, i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori. Tale precisazione vale anche per tutti i valori assoluti riportati nelle tabelle e grafici successivi riportati in questo paragrafo.

** Dipendenti al 2012 nelle imprese sociali attive nel 2010 (stime ottenute dai valori dichiarati dalle imprese in sede d'indagine Excelsior).

Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior



Riflesso della vocazione sociale, non stupisce osservare come questa imprenditoria sia soprattutto concentrata nel terziario, con particolare riferimento alle attività che si mettono al servizio delle persone più in difficoltà o comunque con necessità di crescita formativa (sanità-assistenza sociale e istruzione-formazione, riguardo ovviamente ai settori privati).

Oltretutto, si tratta di un'imprenditoria, quella sociale, piuttosto strutturata, perché, sempre sulla base delle indicazioni dell'indagine Excelsior, si stima a fine 2012 un numero di dipendenti nelle imprese sociali (sempre extra-agricole con almeno un dipendente) superiore a 400.000 unità, corrispondenti al 3,8% dell'intera occupazione alle dipendenze nelle imprese industriali e dei servizi complessivamente considerate. Un ruolo che è andato crescendo nel corso degli ultimi anni – basti pensare che a fine 2009 il “peso” si attestava al 3,1% – come effetto di una costante crescita dei lavoratori dipendenti nelle imprese sociali, passati dai 356.680 di fine 2009 ai 434.840 di fine 2012 (+21,9%).

È anche in questi numeri, oltre che in quelli che vedono il coinvolgimento dei numerosi volontari che prestano la loro opera nelle stesse imprese sociali, che si trovano conferme di come tali imprese si dimostrino un importante motore di coesione sociale e tenuta economica, diffondendosi tra le maglie dei nostri sistemi produttivi territoriali, a partire da quelli più svantaggiati (nel Meridione l'incidenza dei dipendenti nelle imprese sociali è passata, sempre tra il 2009 e il 2012, dal 2,7 al 3,6%).

Una coesione sociale, quella prodotta da queste imprese, alimentata anche dalla loro capacità di creare occupazione: basti pensare che le 14.190 imprese sociali, costituendo solo appena circa l'1% del totale imprenditoriale (sempre riguardo ai settori extra-agricoli con dipendenti), hanno contribuito a quasi il 5% della complessiva domanda di lavoro dell'intero sistema produttivo nazionale prevista per il 2013, grazie ai circa 35.000 contratti di lavoro che esse hanno programmato di attivare nel corso dell'anno, sul totale dei quasi 750.000 complessivi¹⁶. Del resto, in tema di occupazione le attuali riflessioni si stanno incentrando su un ripensamento del lavoro che vede salire alla ribalta la società civile come bacino di opportunità lavorative, considerando che nel mercato, ma anche nelle pubbliche amministrazioni, l'introduzione di tecnologie sta rimpiazzando la forza lavoro¹⁷.

16 Per una descrizione statistica più dettagliata sui fabbisogni occupazionali delle imprese sociali, cfr. Unioncamere, Si.Camera, *Cooperazione, non profit e imprenditoria sociale: economia e lavoro*, Roma 2014, pp. 49-73 e Unioncamere, Ministero del Lavoro, *Imprese sociali. Sistema Informativo Excelsior. I fabbisogni professionali e formativi per il 2013*, cit.

17 Per un'analisi sulla crescente importanza del Terzo settore nelle economie più avanzate, cfr. J. Rifkin, *La terza rivoluzione industriale*, Mondadori, Milano 2011 («Probabilmente, entro la metà del secolo la società civile è destinata a diventare una fonte di occupazione tanto significativa quanto il settore privato, per la semplice ragione che la creazione del capitale sociale è affidata all'interazione fra le persone, mentre la realizzazione di capitale finanziario si affida sempre più alle tecnologie intelligenti», pp. 303-304).

Persone per le quali le imprese sociali e il complesso delle imprese* hanno programmato l'attivazione di un nuovo contratto di lavoro nel 2013, per tipologia contrattuale (valori assoluti e percentuali)

Tipologie contrattuali	Valori assoluti		Composizioni %	
	Imprese sociali	Totale imprese	Imprese sociali	Totale imprese
Lavoratori alle dipendenze	29.300	648.560	82,6	86,5
assunzioni dirette	27.700	563.400	78,1	75,2
<i>non stagionali</i>	21.310	367.530	60,1	49,0
<i>stagionali</i>	6.390	195.870	18,0	26,1
interinali	1.610	85.160	4,5	11,4
Forme contrattuali autonome	6.150	101.010	17,4	13,5
collaboratori con contratto a progetto	3.950	65.720	11,1	8,8
altri lavoratori non alle dipendenze**	2.200	35.290	6,2	4,7
Totale contratti attivati	35.460	749.570	100,0	100,0

* Per "complesso delle imprese", come per le imprese sociali, si fa riferimento alle imprese dell'industria e dei servizi con almeno un dipendente. Tale precisazione vale anche per i dati riportati nei grafici e nelle tabelle che seguono. Il totale imprese comprende ovviamente anche le imprese sociali.

** Collaboratori a partita Iva e occasionali.

Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

Le imprese sociali dimostrano non solo capacità di creazione di lavoro in entrata, ma anche di resilienza alle difficoltà del quadro economico generale, sebbene la crisi abbia finito per coinvolgerle, scontando le crescenti razionalizzazioni della spesa pubblica nel settore sanitario, soprattutto a livello locale. Comunque, nel 2013 il saldo tra entrate e uscite di lavoratori dipendenti (esclusi gli interinali) previsto dalle imprese sociali è stato, sì, negativo (in valori assoluti -5.500 dipendenti circa), ma decisamente più contenuto, in termini percentuali, rispetto a quello rilevato per il complesso di tutte le imprese (-1,2 contro -2,2%). Si tratta di una capacità di tenuta riscontrata anche nel 2012, che si tramuta in capacità "anticiclica" se si va indietro negli anni.

Del resto, le imprese sociali, nascendo proprio in risposta ai bisogni della collettività, svolgono anche una funzione di ammortizzatore di tutti gli effetti più negativi che una crisi, come quella recente, ha prodotto sulla società. E per adempiere a tale compito, non può che cercare di "resistere", riuscendo a superare le difficoltà spesso legate anche ai processi di razionalizzazione delle finanze pubbliche locali, per stare vicino alla comunità e rispondere ai suoi bisogni. Ha pertanto bisogno chiaramente anche del sostegno delle istituzioni per poter guardare con più forza a nuove frontiere (oltre ai soli ambiti socioassistenziali), accentuando la pervasività settoriale all'insegna non solo dell'innovazione, ma anche e soprattutto del dialogo con il settore profit. È, infatti, quanto mai necessario favorire l'incontro tra chi produce beni economici e chi produce beni sociali perché la coesione e il benessere sociale non sono ininfluente rispetto alla creazione di ricchezza, come dimostra l'esperienza dei nostri distretti produttivi, dell'imprenditorialità diffusa e delle imprese familiari.

Saldi occupazionali di lavoratori dipendenti* programmati dalle imprese sociali e dal complesso delle imprese, anni 2010-2013 (variazioni percentuali)



* I saldi sono calcolati sulla base delle entrate e delle uscite previste di lavoratori dipendenti (esclusi gli interinali).

Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

Tuttavia, è anche necessario studiare approfonditamente la figura dell'imprenditore sociale, perché i suoi tratti sono diversi dall'imprenditore "profit". Si pensi, ad esempio, al socio-lavoratore di una cooperativa, che partecipa "profondamente" al lavoro, così come chi lavora in un'impresa sociale partecipa con motivazioni profonde al suo sviluppo, con doti di intraprendenza e innovatività, accompagnate da un'elevata flessibilità organizzativa, con il rischio di pagare, semmai, una scarsa direzione manageriale nel senso più stretto del termine. È così che per riuscire a tramutare l'intraprendenza in efficienza e successo è necessaria soprattutto l'acquisizione di una profonda cultura d'impresa, che non sempre è propria dell'impresa sociale.

A tale riguardo, per favorire il "fare impresa" sociale, Unioncamere ha promosso - in collaborazione con Universitas Mercatorum (Università telematica delle Camere di commercio italiane) e una serie di Camere di commercio - l'iniziativa di sistema "Start up imprenditoria sociale", finalizzata a fornire servizi gratuiti di accompagnamento allo sviluppo del progetto imprenditoriale sociale e allo start-up grazie ad attività di formazione e informazioni, orientamento, assistenza tecnica (elaborazione del business plan ecc.) agli aspiranti imprenditori sociali, nonché attività tese a favorire il raccordo con il sistema del credito e del microcredito. Sono state ben 508 le domande di aspiranti imprenditori sociali, dalle quali emerge una pervasività settoriale che vede, oltre alla presenza dei due classici ambiti sociosanitario (26,6% delle domande)



e formazione-istruzione (24,8%), un forte interessamento del “fare impresa” sociale nei settori del turismo sociale (13,7%) e dell’ambiente (cura del verde, ma anche agricoltura sociale; 11,5%).

Lo spirito di “fare sistema” tipico del mondo camerale, che lo ha portato a stipulare diversi Protocolli d’intesa con altre istituzioni (Ministero dello Sviluppo Economico, Forum permanente del Terzo settore ecc.) a favore dello sviluppo di questa forma d’imprenditoria, è ben riflesso nella volontà di creare una rete di Comitati per la promozione dell’imprenditorialità sociale e il microcredito (CISeM) presso le Camere di commercio che vedano coinvolte le rappresentanze del Terzo settore, il mondo accademico e gli enti locali, con l’obiettivo di promuovere gli Osservatori dell’economia civile, l’imprenditorialità sociale e i sistemi informativi a sostegno del Terzo settore. A oggi, sono stati avviati ben 32 Comitati per la promozione dell’imprenditorialità sociale, di cui 28 a livello locale e 3 a livello regionale, ai quali si aggiunge anche quello della Camera di commercio italiana per la Germania.

Oggi più che mai è importante sostenere l’imprenditoria sociale perché è soprattutto nei momenti più difficili che emerge con forza la necessità di ripartire da quei valori fondanti la società e il benessere – e che guidano le stesse imprese sociali – rappresentati dalla solidarietà, dalla sicurezza, dalla responsabilità sociale. E ciò tanto più in un momento in cui la stessa imprenditoria sociale sta cambiando, cercando di innestarsi sulle traiettorie del progresso generale, fatto di innovazione, tecnologie, senza perdere di vista la sua *mission*.

Infatti, l’evoluzione dei fabbisogni occupazionali¹⁸ programmati negli ultimi anni dalle imprese sociali mette in luce come questa fetta di economia stia rinnovando la propria forza lavoro puntando sull’upgrading formativo, riservando, pur sempre in un contesto di flessione occupazionale¹⁹, maggiori spazi a laureati e diplomati, peraltro in misura più intensa rispetto alla media generale del complesso delle imprese. In particolare, non solo la quota di laureati previsti in entrata nel 2013 dalle imprese sociali è più elevata di quella relativa al totale imprenditoriale (24,9 contro 11,4%), ma tra il 2010 e il 2013 tale quota, come quella dei diplomati, è aumentata più consistentemente proprio nel caso della domanda di lavoro da parte delle imprese sociali. Tutto ciò senza inficiare comunque gli spazi occupazionali relativi a coloro che hanno il più basso livello di istruzione (scuola dell’obbligo), a dimostrazione di come gli obiettivi di innovazione e competitività delle imprese sociali riescano a coniugarsi con quelli dell’inclusione sociale.

18 Da questo momento in poi le analisi sono eseguite sulle assunzioni di dipendenti (esclusi gli interinali).

19 Nel 2013, le 27.700 assunzioni previste dalle imprese sociali sono inferiori di 4.400 unità rispetto alle 32.000 previste per il 2012, per una variazione pari al -13,7%. Una tendenza che ha interessato sia laureati (-10,2%) sia diplomati (-10,8%), così come coloro in possesso del solo titolo della scuola dell’obbligo (-11,2%) e, soprattutto, quelli con qualifica professionale (-22,6%).

Principali caratteristiche delle assunzioni programmate dalle imprese sociali e dal complesso delle imprese, anni 2010 e 2013 (valori assoluti e percentuali di colonna)

Caratteristiche	Imprese sociali		Totale imprese	
	2010	2013	2010	2013
Totale assunzioni (v.a.)	41.200	27.700	802.160	563.400
<i>Titoli di studio</i>				
Laurea	20,6	24,9	9,3	11,4
Diploma di scuola superiore	28,4	39,3	43,4	42,3
Qualifica professionale	37,2	22,6	11,9	12,2
Nessuna formazione specifica	13,8	13,2	35,4	34,1
<i>Livelli e grandi gruppi professionali</i>				
Professioni high-skill	29,7	33,7	15,6	16,7
profess. dirig., intell., scientif. e di elevata specializz.	11,4	14,6	4,7	5,4
professioni tecniche	18,3	19,1	10,9	11,3
Professioni medium-skill	52,6	48,3	43,1	46,7
professioni esecutive nel lavoro di ufficio	4,5	5,5	11,5	12,3
professioni qualificate del commercio e servizi	48,1	42,8	31,5	34,4
Professioni low-skill	17,7	18,0	41,3	36,6
artigiani e operai specializzati	2,5	1,6	16,2	13,2
conduttori di impianti e operai di macchinari	2,0	2,1	10,9	9,7
professioni non qualificate	13,2	14,3	14,3	13,6

Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

La ricerca di soggetti più istruiti, da parte delle imprese sociali, è il frutto della volontà di potenziare gli inserimenti di professioni più qualificate, già strutturalmente molto presenti data anche la maggiore concentrazione dell'imprenditoria sociale in settori del terziario – come la sanità-assistenza sociale e l'istruzione –, dove la formazione è un requisito spesso basilare per lavorare.

Fatto sta che cresce la quota delle assunzioni da parte delle imprese sociali di professioni high-skill (tra il 2010 e il 2013, dal 29,7 al 33,7%), con particolare riguardo al grande gruppo delle professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione (comprese anche quelle dirigenziali)²⁰. Una crescita che, per la verità, è andata a scapito delle professioni medium-skill (la cui quota si è ridotta da 52,6 a 48,3%), scontando la flessione registrata dalle professioni qualificate del commercio e servizi (da 48,1 a 42,8%). Anche in questo caso, l'upgrading della domanda di lavoro delle imprese sociali si è dimostrato nettamente più veloce di quello registrato dal complesso delle imprese, dove la quota di assunzioni di figure high-skill, tra il 2010 e il 2013, si è elevata di poco più di un punto percentuale.

20 Ai fini delle analisi, rispetto alla classificazione per grande gruppo professionale, il grande gruppo delle professioni dirigenziali, per motivi legati alla esigua numerosità delle assunzioni, è stato accorpato a quello delle professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione.

Come per i titoli di studio richiesti, l'innalzamento qualitativo, dal punto di vista delle professioni, della domanda di lavoro da parte delle imprese sociali si è accompagnato a una parallela salvaguardia delle opportunità riservate a coloro, magari meno istruiti, che potrebbero avere elevate difficoltà a entrare nel mondo degli occupati. Infatti, nel 2013, la quota di assunzioni previste dalle imprese sociali di figure professionali non qualificate non è diminuita, mostrando semmai un leggero aumento rispetto agli anni precedenti.

Entrando ancor più nel dettaglio dei fabbisogni professionali delle imprese sociali, non stupisce che le figure più richieste (con riferimento al 2013) siano quelle legate al mondo della sanità e dell'istruzione-formazione (sempre riguardo al settore privato). E ciò con riferimento sia all'ambito delle figure high-skill – fra le quali spiccano le professioni sanitarie riabilitative in prima posizione con 2.200 assunzioni previste nel 2013, seguite da quelle sanitarie infermieristiche e ostetriche (quasi 1.600 assunzioni) e da due figure legate alla formazione (professori di scuola preprimaria, dove il genere femminile è ampiamente preferito in modo esplicito, e gli specialisti nella formazione di soggetti diversamente abili; rispettivamente, quasi 1.400 e quasi 900) – sia all'ambito delle figure medium e low-skill, visto che nelle prime due posizioni si collocano gli addetti all'assistenza personale (quasi 6.000 assunzioni) e le professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali (circa 4.000). Queste ultime due figure sono accomunate anche dall'elevata preferenza esplicita da parte delle imprese per il genere femminile.

Principali caratteristiche delle professioni più richieste dalle imprese sociali secondo le assunzioni programmate per il 2013 (valori assoluti e incidenze percentuali sul totale delle assunzioni di ciascuna professione)

Professioni	Totale assunz. (v.a.)	Età		Esperienza richiesta*	Genere		Stran.
		Under 30	Indiff.		Femm.	Indiff.	
<i>Professioni high-skill</i>							
Professioni sanitarie riabilitative	2.200	22,4	61,9	67,2	17,7	81,0	10,6
Professioni sanitarie infermieristiche e ostetriche	1.570	12,9	60,5	70,2	8,9	90,5	31,7
Professori di scuola preprimaria	1.360	50,7	39,3	70,6	64,7	34,7	5,1
Specialisti nella formaz. di soggetti diversamente abili	890	41,7	36,8	84,7	19,3	75,8	1,4
<i>Professioni medium e low-skill</i>							
Addetti all'assistenza personale	5.940	10,5	77,3	81,8	23,4	74,7	33,1
Professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali	3.990	7,9	76,7	59,8	27,6	70,8	27,7
Personale non qualificato nei servizi di pulizia	2.330	4,4	77,4	28,4	32,5	63,8	27,6

* Nella professione o nel settore.

Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

Siamo in presenza di profili per i quali le imprese sociali richiedono nella stragrande maggioranza dei casi ai candidati il possesso di un'esperienza specifica nella professione o nel settore, data anche la delicatezza dei compiti associati a tali figure.

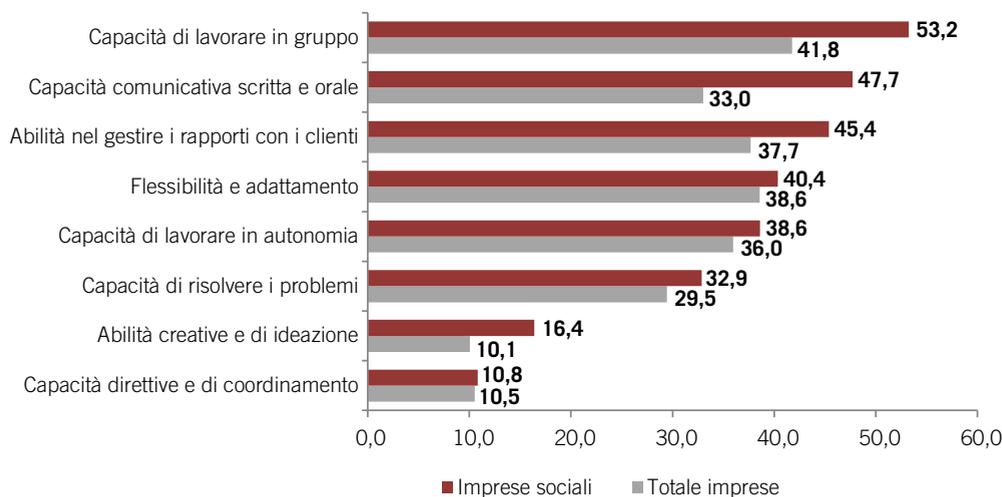
Pur tuttavia, i giovani hanno comunque possibilità di impiego, soprattutto per le figure attinenti all'istruzione (dove le preferenze esplicite per gli under 30 sono più elevate), vuoi anche, come già sottolineato nel paragrafo precedente, per il fatto che spesso l'ambito formativo richiede competenze, flessibilità e adattamento, caratteristiche maggiormente proprie di un giovane.

Ciò non toglie, comunque, che anche per le figure legate al campo sociosanitario gli under 30 non possano avere *chances* di impiego, considerando che per una buona fetta delle assunzioni le imprese sociali mostrano indifferenza per l'età. In questo caso, allora, entra in gioco il tema della formazione on the job, che rappresenta una via per dotare il giovane del bagaglio esperienziale necessario per ricoprire determinate figure professionali.

Il rafforzamento del dialogo tra formazione e mondo produttivo (stage, tirocini ecc.) trova piena conferma nel momento in cui si consideri che le imprese tendono ad attribuire molta importanza alle competenze trasversali – cioè quelle di natura più attitudinale legate alle caratteristiche personali –, perché spesso sono quelle che si maturano più facilmente in azienda, vivendo in prima persona il lavoro.

Rispecchiando anche l'anima solidaristica e spesso mutualistica dell'imprenditoria sociale, la capacità di lavorare in gruppo è la competenza più frequentemente ritenuta "molto importante" (per il 53,2% delle assunzioni previste per il 2013), seguita dalla capacità comunicativa e dall'abilità nel gestire i rapporti con i clienti (ritenute molto importanti per circa il 45-48% delle assunzioni); in merito a questi ultimi due skill, è necessario tenere presente che spesso l'impresa sociale opera in network collaborativi, dove sapersi relazionare è piuttosto importante.

Competenze che le imprese sociali e il complesso delle imprese ritengono molto importanti per le assunzioni programmate per il 2013 (incidenza percentuale delle assunzioni per le quali ciascuna competenza è ritenuta molto importante sul totale delle assunzioni)

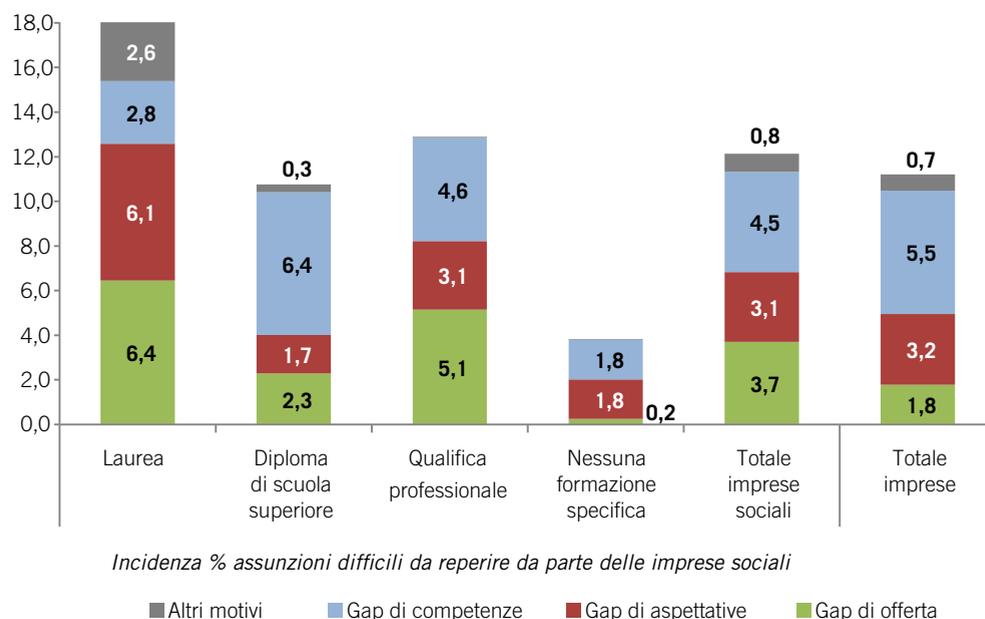


Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

Da sottolineare, inoltre, come l'abilità creativa e di ideazione sia ritenuta molto importante dalle imprese sociali per il 16% dei neoassunti in programma nel 2013 rispetto al 10% della media generale. D'altra parte, l'impresa sociale nasce non tanto per colmare alcuni vuoti lasciati eventualmente dal settore pubblico nell'erogazione di servizi a favore dei meno agiati, ma, soprattutto, per rispondere al meglio ai nuovi bisogni della collettività dei territori, sfruttando al massimo la capacità innovativa nell'erogare servizi nuovi ed efficienti.

Le imprese sociali richiedono anche flessibilità e adattamento, in ragione di una modalità di lavoro che può anche prevedere mansioni meno rigide, perché chi lavora nell'impresa sociale spesso si sente parte di un vero e proprio processo sociale, prima ancora che economico, al quale presta la massima dedizione auto-organizzandosi (non a caso tra le imprese sociali è più richiesta, rispetto alla media generale, anche la capacità di lavorare in autonomia) nella maniera più flessibile possibile.

Assunzioni di difficile reperimento programmate per il 2013 dalle imprese sociali, per titolo di studio e motivazione (incidenze percentuali sul totale delle assunzioni)



Nota: *Gap di offerta* = mancanza di strutture formative della specifica/nuova professione; figura molto richiesta e quindi scarsa sul mercato del lavoro. *Gap di aspettative* = i candidati hanno aspettative superiori rispetto a ciò che viene loro offerto; poche persone sono interessate a esercitare la professione. *Gap di competenze* = formazione non adeguata; mancanza della necessaria esperienza; mancanza delle caratteristiche personali adatte allo svolgimento della professione.

Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior



Le opportunità occupazionali create dalle imprese sociali talvolta rischiano di non trovare completo riscontro nella realtà per una serie di fattori influenti, tra i quali rientra a pieno titolo quello rappresentato dal mismatch tra domanda e offerta di lavoro. Infatti, nel 2013, per il 12,1% delle assunzioni previste le imprese sociali dichiarano difficoltà di reperimento, e si tratta di oltre 3.000 assunzioni. Una quota percentuale in decisa riduzione rispetto a qualche anno fa (nel 2010 era del 29,5%) ma che non deve far abbassare la guardia sulla messa in campo di tutti gli strumenti atti a ridurre questa area grigia del mercato del lavoro.

Questo perché la motivazione prevalente alla base di tale disallineamento è costituita proprio dal gap di competenze – collegato alla formazione non adeguata, alla mancanza della necessaria esperienza o all'insufficienza delle caratteristiche personali adatte allo svolgimento della professione –, più accentuato nel caso dei diplomati o di coloro che hanno una qualifica professionale, il che riporta l'attenzione sulla progettazione di percorsi formativi in grado di rispondere meglio alle esigenze del mondo delle imprese sociali. Formazione, ma anche orientamento, perché la seconda motivazione più rilevante è il gap di offerta – quando la figura è molto richiesta e ce n'è scarsità sul mercato o quando mancano le strutture che formano la specifica/nuova professione –, che solleva l'importanza di potenziare le attività di orientamento. Infine, esiste anche un gap di aspettative – che si verifica quando i candidati hanno aspettative superiori rispetto a ciò che viene loro offerto o sono poche le persone interessate a esercitare quella specifica professione –, particolarmente rilevante nel caso dei laureati; il che pone l'attenzione verso una maggiore sensibilizzazione dei giovani rispetto alle virtù nello svolgere alcune particolari professioni all'interno del mondo dell'economia sociale.

A proposito di quest'ultimo aspetto, merita rilevare che sta emergendo un fenomeno, su scala globale, che vede molti dei giovani più preparati abbandonare il posto di lavoro che svolgono nel "mercato" per lavorare nel Terzo settore, verosimilmente perché attratti dalla natura *distribuita* e *collaborativa* propria dell'economia civile, la quale rispecchia gli stessi principi di condivisione vissuti dall'attuale giovane generazione in molti ambiti della loro vita altrettanto distributivi e collaborativi (internet, spazi sociali ecc.)²¹.

Comunque, per avvicinare maggiormente i giovani all'imprenditoria sociale è opportuno anche che questa si amplifichi tra i vari settori dell'economia, moltiplicando così i campi di impiego potenziali per i molti giovani che sono alla ricerca di un lavoro, che magari hanno interessi o una formazione che esulano dal campo socioassistenziale dove oggi si concentra quasi tutta l'imprenditoria sociale.

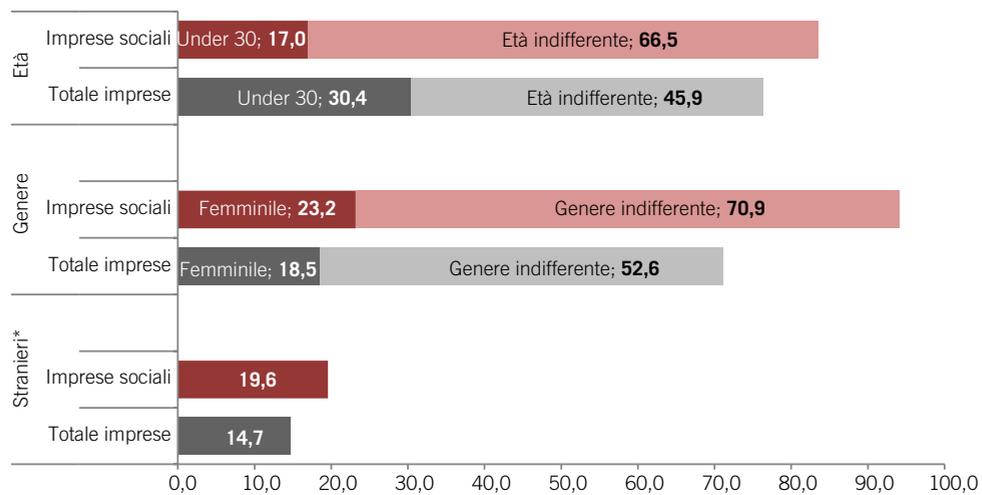
Vivere il territorio, interpretare i bisogni della comunità locale ed essere portatori di benessere e coesione sociale, tratti innati delle imprese sociali, significa anche garanzia di democrazia economica, che sul piano del lavoro vuol dire inclusione socio-lavorativa (si pensi ai giovani, al genere femminile, agli stranieri). Infatti, osservando

21 Rifkin, *La terza rivoluzione industriale*, cit., p. 303.

le previsioni di assunzioni (di dipendenti, esclusi gli interinali) da parte delle imprese sociali per il 2013, si scopre che gli spazi occupazionali “aperti”, corrispondenti all’indifferenza per l’età o per il genere, sono più ampi rispetto a quelli attinenti alla domanda di lavoro del complesso delle imprese. Spazi che, se sommati a quelli corrispondenti alle preferenze esplicite per gli under 30 o per il genere femminile, restituiscono l’immagine di un fabbisogno occupazionale delle imprese sociali costituito, da un lato, per oltre l’80% da assunzioni under 30 esplicite o potenziali (corrispondenti all’indifferenza per l’età), pari a 23.100 unità sul totale delle 27.700, e, dall’altro, per quasi la totalità (94%) da assunzioni femminili esplicite o potenziali (26.000 in valori assoluti). Porzioni sempre superiori a quelle registrate nel caso della domanda di lavoro da parte del totale delle imprese.

Tra i soggetti a più elevato rischio di esclusione sociale rientrano pure, e soprattutto, gli stranieri. Anche da quest’ottica le imprese sociali mostrano una maggiore capacità di inclusione lavorativa rispetto al complesso delle imprese (sempre extra-agricole con dipendenti). Infatti, la quota di assunzioni di stranieri previste per il 2013 è, nel caso delle imprese sociali, circa il 20% del totale (5.400 su 27.700), contro circa il 15% registrato nella media generale.

Principali caratteristiche delle assunzioni programmate per il 2013 dalle imprese sociali e dal complesso delle imprese, secondo la classe di età, il genere e la nazionalità (incidenze percentuali sui corrispondenti totali delle assunzioni)



* Ipotesi massima.

Fonte: Unioncamere-Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior

Un'altra importante caratteristica della domanda di lavoro delle imprese sociali riguarda la propensione a ricorrere al part-time (soprattutto femminile), il quale – fatta eccezione per i casi di part-time “involontario” – rappresenta sempre un facilitatore



della cura di sé stessi, della famiglia, ma anche della comunità e dei beni comuni, la quale dovrebbe essere considerata un dovere di cittadinanza di ogni persona. Basti pensare che delle 5.300 assunzioni femminili non stagionali previste dalle imprese sociali nel 2013, ben 3.200 sono part-time, equivalenti al 61% del totale, laddove nella media generale di tutte le imprese la corrispondente quota scende al 47,1%. Ma non solo, perché nel corso degli anni è andata aumentando questa propensione ad assumere part-time da parte delle imprese sociali, visto che nel 2010 le assunzioni femminili di questo tipo rappresentavano solo il 46,3% del totale.

In conclusione, seguendo la strada segnata dai fattori produttori di coesione sociale e benessere (costituiti dai rapporti sociali, dall'etica, dalla fiducia, dalla reciprocità e dalla giustizia), una volta partiti dall'imprenditoria familiare, per passare alla cooperazione prima e all'imprenditoria sociale poi, si finisce per arrivare al non profit, cioè alla società civile, dove si forma il capitale sociale, rappresentativo di quella fiducia sociale dalla quale nascono mercati e governi. Questo è il punto di interconnessione tra società civile e sviluppo economico, oggetto di crescenti attenzioni ma anche irto di difficoltà di lettura, comprensione e interpretazione.

6.3 IL TERZO SETTORE TRA SVILUPPO, COESIONE TERRITORIALE ED EQUITÀ SOCIALE

Sebbene l'economia del dono rappresenti un ambito che sfugge alle misurazioni economiche al punto da non avere un ruolo adeguato nelle agende di politica economica, la sua rilevanza è indubbia nella capacità di produrre quella fiducia su cui si costruisce la società civile, dove la coesione sociale trova la sua massima espressione. Del resto, in verità, l'economia di mercato ("scambio di equivalenti") e quella del settore pubblico ("redistribuzione della ricchezza") non costituiscono categorie primitive ma derivano entrambe dall'economia della reciprocità, della solidarietà, ovvero civile²².

È da questa consapevolezza che nasce in primo luogo la necessità di comprendere le relazioni che sussistono tra l'economia del dono e l'economia del profitto, la quale ultima è invece oggetto di misurazioni che trovano la loro massima espressione nel principale indicatore di ricchezza di un paese: il prodotto interno lordo.

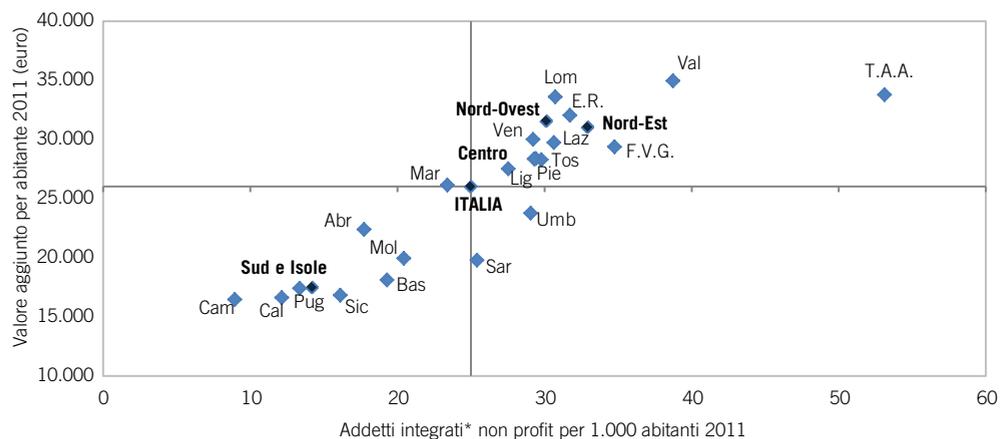
Osservando quindi la corrispondenza, a livello regionale, tra l'impiego di risorse umane del non profit (intesa come incidenza di lavoratori e di volontari ricondotti a persone/anno²³ ogni 1.000 abitanti) e la ricchezza prodotta annualmente dal territorio (prodotto interno lordo per abitante a prezzi correnti), si scopre innanzitutto un'evidente correlazione positiva (0,87 l'indice di Bravais-Pearson) con le regioni del

22 Cfr. L. Bruni, S. Zamagni, *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, il Mulino, Bologna 2004.

23 I dati dei volontari sono stati ricondotti ad addetti/anno sulla base del numero medio di ore mensili prestate.

Centro-Nord, a esclusione dell'Umbria e delle Marche, che si posizionano tutte nel quadrante in alto a destra del grafico di seguito riportato, che raccoglie i valori superiori alla media nazionale per entrambi gli indicatori analizzati.

Addetti integrati* del non profit ogni 1.000 abitanti rispetto al valore aggiunto per abitante a prezzi correnti, per regione e ripartizione geografica, anno 2011



* Addetti, lavoratori esterni, lavoratori temporanei e volontari ricondotti a persone/anno.

Fonte: elaborazioni su dati Istat

Quindi, in termini statici, l'intensità della presenza del non profit sembra seguire di pari passo la ricchezza del territorio, verosimilmente spiegabile con il fatto che generalmente i sistemi nelle fasi meno avanzate tendono a concentrarsi soprattutto sul progresso "economico" nel suo più stretto senso del termine (economia di profitto), per poi, una volta raggiunti determinati standard di benessere "medi generali", iniziare a prendere in maggior considerazione i temi dell'equità, dell'inclusione sociale, del benessere "diffuso".

Non a caso, negli ultimi anni si è intensificato il dibattito nei paesi avanzati sulle misurazioni alternative o di correzione del Pil, spostando l'attenzione sul lato della domanda e prendendo in maggiore considerazione le condizioni economiche delle famiglie associate alla distribuzione del reddito²⁴. Questo perché la crescita economi-

²⁴ È noto il Rapporto della Commissione Stiglitz-Sen-Fitoussi (cfr. J.E. Stiglitz, A. Sen, J.-P. Fitoussi, *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, 2009) in cui si realizza una profonda riflessione sulle misure alternative al Pil, cercando di delineare due filoni di ricerca: il primo riguardante indicatori nell'ambito della contabilità nazionale maggiormente espressivi del benessere, quali il reddito disponibile delle famiglie, il patrimonio e i consumi, letti tenendo conto della distribuzione; il secondo concerne invece la descrizione della qualità della vita attraverso misure soggettive del benessere. In Italia sviluppi su questo tema sono stati portati avanti anche dall'Istat con lo studio del benessere equo e sostenibile (cfr. Istat, Cnel, *Bes 2013. Il benessere equo e sostenibile in Italia*, Roma 2013).



ca non esaurisce l'intera analisi di un paese o di un territorio, visto che sempre più sta entrando in gioco il tema della coesione sociale – come una sorta di ulteriore fattore della produzione – intesa in senso lato, nell'accezione di produzione di fiducia, di solidarietà e di equità.

Analizzando i dati censuari di fonte Istat, si rileva che il crescente ruolo del Terzo settore nelle regioni si è accompagnato a un aumento della sua “integrazione” all'interno del tessuto imprenditoriale locale. In particolare, nel periodo 2001-2011 si segnala un aumento diffuso del rapporto dato dal numero di addetti “integrati” del non profit (cioè la somma degli addetti, dei lavoratori esterni, dei lavoratori temporanei e dei volontari ricondotti a persone/anno) sul numero di addetti nel settore privato (imprese): se nel 2001 per 100 addetti del privato si contavano 6 addetti integrati del non profit, nel 2011 il rapporto è aumentato di un terzo, passando a 9.

Ma ciò che più interessa è se e quanto a questa maggiore interconnessione tra i due settori istituzionali, non profit e imprese, si accompagna una corrispondente crescita economica. Il grafico che segue pone in relazione, con riferimento al periodo 2001-2011 e a livello regionale, l'incremento del numero di addetti integrati del non profit (per 100 addetti alle imprese) e la variazione del valore aggiunto (in termini reali), dal quale si coglie nuovamente una similitudine di andamento (questa volta in termini dinamici e non statici), testimoniata peraltro da una correlazione positiva e pari a 0,4.

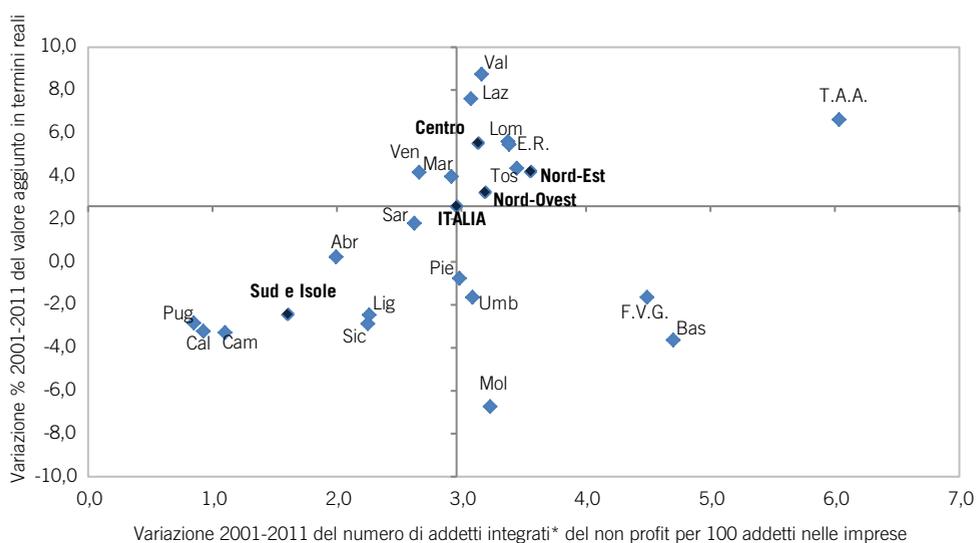
Più in particolare, è interessante osservare i quattro cluster emergenti da tale elaborazione:

- il primo raggruppa 6 regioni che evidenziano crescite superiori alla media nazionale per entrambi gli indicatori (Valle d'Aosta, Lombardia, Trentino-Alto Adige, Emilia-Romagna, Toscana e Lazio);
- il secondo comprende 8 regioni dove entrambi gli indicatori registrano variazioni inferiori alla media nazionale (Piemonte, Liguria, Abruzzo, Campania, Puglia, Calabria, Sicilia e Sardegna);
- il terzo (di particolare interesse) abbraccia 4 regioni (Friuli-Venezia Giulia, Umbria, Molise e Basilicata) dove il valore aggiunto cresce meno della media nazionale, mentre l'indicatore del rapporto addetti nel non profit integrati per 100 addetti nelle imprese è superiore alla corrispondente media del Paese;
- il quarto (residuale) include 2 regioni (Marche e Veneto) in cui, solo per poca differenza, si hanno una crescita del valore aggiunto superiore alla media nazionale e una variazione inferiore (sempre alla media Italia) del rapporto riferito agli addetti integrati del non profit.

Osservando il grafico riportato nella pagina precedente, la concentrazione delle regioni lungo la “diagonale” conferma “visivamente” l'apprezzabile correlazione che sussiste tra crescita economica e aumento della presenza del non profit in rapporto al settore privato. Ma, come anticipato, lo sviluppo produttivo è solo una parte del ragionamento sulla ricchezza, perché quando si parla di crescita economica diventa

sempre più determinante, viste le attuali criticità della società, tenere presente anche il fattore della coesione sociale, che magari non significa ulteriore accumulazione di ricchezza “materiale”, quanto, piuttosto, di “ricchezza immateriale”: quella che alimenta la fiducia, la soddisfazione, il senso di comunità e di vita civile, l'equità²⁵. Si parla allora non solo di crescita, ma di crescita “distribuita”, dove il valore di un territorio è misurato dalla sua capacità di produrre e distribuire ricchezza secondo la logica del benessere equo e solidale.

Variatione 2001-2011 del numero di addetti integrati* del non profit per 100 addetti nelle imprese rispetto alla variazione percentuale del valore aggiunto in termini reali, per regione e ripartizione geografica



* Addetti, lavoratori esterni, lavoratori temporanei e volontari ricondotti a persone/anno.

Fonte: elaborazioni su dati Istat

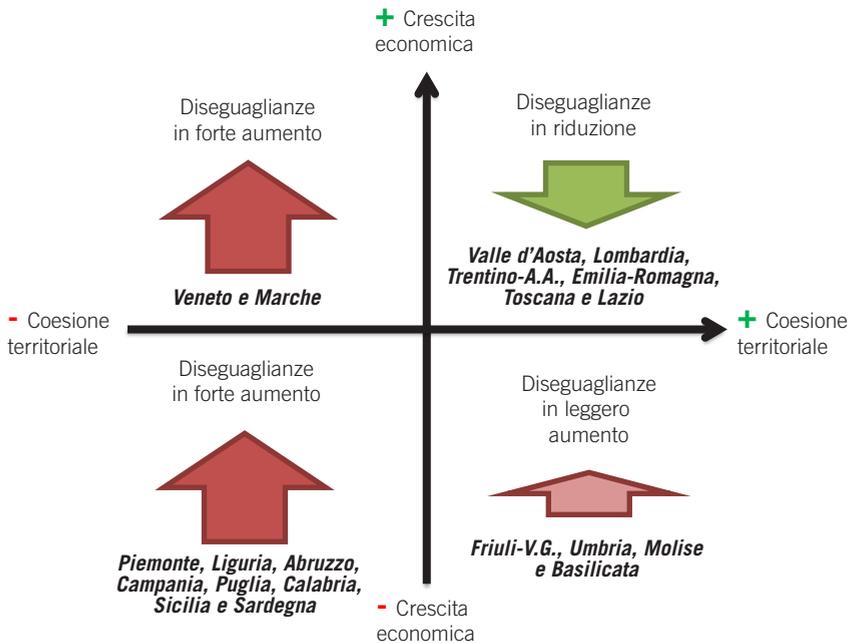
Una consapevolezza che ci ha portato a leggere la clusterizzazione sopra descritta attraverso la lente dell'equidistribuzione, traendo importanti spunti di riflessione. Infatti, analizzando l'andamento dell'indice di Gini della distribuzione del reddito

²⁵ A tale proposito sono emblematiche le parole di Giorgio Fuà quando afferma che nei paesi ricchi il flusso di merci (il Pil) non è più adeguato a esprimere il benessere economico, perché «dobbiamo smettere di privilegiare il tradizionale tema della quantità di merce prodotta e dedicare maggiore attenzione ad altri temi, che non possono più essere considerati secondari dal punto di vista del benessere economico» (G. Fuà, *Crescita economica, l'insidia delle cifre*, il Mulino, Bologna 1993, pp. 106-107). Se per Fuà uno di tali temi era rappresentato dalla soddisfazione del lavoratore, ciò non toglie che anche quelli della coesione sociale, dell'equità ecc. vi rientrino a pieno titolo.

delle famiglie dei 4 cluster regionali, si scopre come nel gruppo delle regioni con crescita sia del valore aggiunto sia degli addetti integrati del non profit (sempre per 100 addetti nelle imprese) superiori alle corrispondenti medie nazionali, si sia verificato il più elevato aumento dell'equidistribuzione del reddito delle famiglie. Segno di una ricchezza che si costruisce su comunità dove la società civile svolge funzioni di "giusto" assestamento dello sviluppo attraverso anche azioni redistributive.

Il ruolo del Terzo settore come fattore di sostegno all'equità emerge con più forza quando si osserva che nei due cluster dove la variazione degli addetti integrati del non profit (in rapporto sempre agli addetti del settore privato) è inferiore alla media nazionale si registrano i più marcati aumenti della sperequazione del reddito, a prescindere dal fatto che la crescita economica sia stata più o meno intensa (sempre rispetto alla media italiana).

Andamento della distribuzione del reddito delle famiglie nei quattro cluster regionali



Nota: La *coesione territoriale* è misurata dalla variazione 2001-2011 del numero di addetti integrati del non profit per 100 addetti nelle imprese. La *crescita economica* è misurata dalla variazione 2001-2011 del valore aggiunto in termini reali. L'andamento delle diseguaglianze è misurato dalla variazione dell'indice di Gini sui redditi netti familiari esclusi i fitti imputati.

Fonte: elaborazioni su dati Istat

A ulteriore conferma di come il Terzo settore eserciti una funzione di coesione sociale in termini di equità, merita sottolineare come nel cluster dove gli addetti integrati del non profit sono aumentati, pur in presenza di una dinamica produttiva poco



brillante, l'equidistribuzione del reddito abbia marcato soltanto un lieve arretramento. Segni evidenti di come il solo percorso del ciclo economico non permette di avere un quadro completo sulla dinamica delle condizioni di ricchezza di un territorio, dal momento che, come è noto, a parità di sviluppo produttivo si può assistere a differenti ricadute in termini distributivi. In questi termini, quindi, il ragionamento tende a rovesciarsi, perché nel modello di economia sociale la "variabile dipendente" diventa l'equità, alla quale poi concorre chiaramente tutta una serie di "variabili indipendenti" costituite dalla crescita economica, dalla legalità ecc. È questa la giusta equazione del nostro modello di Paese.

CAPITOLO 7

LE MISURE DI SOSTEGNO ALL'IMPRENDITORIA FAMILIARE

Le stime riportate nel corpo dei capitoli precedenti ci hanno permesso di confermare l'importanza dell'impresa familiare nel sistema economico italiano. Si tratta di un'importanza che ha natura non solo quantitativa – è l'asse portante del sistema produttivo nazionale – ma anche qualitativa – l'impresa familiare incarna e innerva il capitalismo italiano. Abbiamo visto che il comparto rappresenta circa l'85% in termini di numero di imprese e qualcosa attorno al 75% in termini di numero di addetti. Si è anche visto che il segmento denota un'apprezzabile vitalità, testimoniata dal fatto che il 95% delle start-up è costituito da imprese di famiglia, in larga misura guidate da giovani (con meno di 35 anni). Abbiamo documentato i tratti di mercato radicamento territoriale delle imprese familiari e come, quando assumono la forma di media impresa internazionalizzata, esse rappresentino un elemento trainante di reti d'impresa e filiere produttive verso i mercati più dinamici. Si è confermato che l'attenzione agli stakeholder espressa dalle imprese di famiglia ne avvicina, in qualche modo, il ruolo svolto nei confronti dei territori e delle comunità di riferimento a quello giocato dalle imprese sociali. Si tratta di un ruolo cruciale a sostegno delle comunità ove queste imprese operano.

Tuttavia, le imprese di famiglia non ricevono l'attenzione dovuta loro nell'ambito del dibattito e, perciò, troppo spesso mancano quelle politiche economiche che si renderebbero necessarie per alimentare la dinamica di un segmento tanto essenziale per l'economia nazionale. Nel resto di questo capitolo conclusivo cercheremo di toccare alcuni punti cruciali al riguardo. In primo luogo, si discuterà l'esigenza di documentare e monitorare il fenomeno dell'impresa familiare, per poterne comprendere i rischi e le opportunità e, di conseguenza, individuare le politiche necessarie. Di seguito, senza pretesa di esaustività, metteremo a fuoco quelli che appaiono i punti salienti per assicurare il successo dell'impresa di famiglia sia dal lato delle criticità – la gestione senza contraccolpi del passaggio generazionale, l'approvvigionamento adeguato di credito, l'esigenza di irrobustimento patrimoniale – sia da quello delle opportunità di sviluppo – i benefici dell'adesione a reti d'impresa, i vantaggi dell'internazionalizzazione, la convenienza del rafforzamento del capitale umano.



DOCUMENTARE L'IMPRESA FAMILIARE PER INCENTIVARVI IL DIBATTITO

Di fronte alla rilevanza quantitativa e qualitativa che le imprese familiari rivestono ci si dovrebbe aspettare che vi fosse nel nostro Paese un fervente dibattito sulle politiche economiche più idonee a favorire lo sviluppo di queste imprese. Così non è, e questa mancanza non è frutto di una bizzarria. L'impresa di famiglia è troppo spesso vista come una sorta di Cenerentola, da non esibire al ballo con il Principe, una forma d'impresa primordiale, non evoluta e che dovrebbe essere superata. L'egemonia culturale dell'idealtipo della grande impresa quotata distrae il dibattito pubblico nostrano fino a trascurare la conoscenza del fenomeno. Tant'è che nel Paese (potremmo dire) delle imprese di famiglia – così come delle società cooperative e dell'impresa sociale – difettano statistiche ufficiali che documentino il fenomeno. E, se il fenomeno non è neanche quantificato, è difficile che sia adeguatamente valutato e che si possano, di conseguenza, formulare con cognizione di causa le proposte degli interventi che sarebbero opportuni.

Ci si deve preoccupare di documentare statisticamente – in modo quantitativo e qualitativo – l'universo delle imprese familiari, delle varie galassie che lo compongono, nonché il contributo che queste imprese danno al funzionamento del nostro sistema socioeconomico. Lo sforzo che abbiamo profuso ha dato i risultati che si sono presentati e commentati in questo Rapporto. Si tratta di un primo tentativo che può certamente essere ulteriormente perfezionato ma che, in ogni caso, deve entrare a regime e diventare una fonte di conoscenza costante e affidabile nel tempo. Il patrimonio informativo del Sistema camerale si è rivelato indispensabile per gli approfondimenti qui contenuti. Esso costituisce un capitale di conoscenza che può essere ulteriormente valorizzato con il fine di rimettere il dibattito sulle politiche economiche in sintonia con il tema delle imprese familiari, la colonna vertebrale dell'Italia produttiva. Ciò non significa, naturalmente, anteporre quelle di famiglia alle altre forme d'impresa. Tutt'altro. Occorre assicurare che la discussione riguardi anche le altre imprese. Ma, certamente, è a dir poco paradossale che ci si occupi così poco e si guardi troppo spesso con pregiudizio negativo, con sufficienza, alla forma di gran lunga predominante con cui si realizza l'intrapresa nel nostro Paese. È uno strabismo ingiustificato che fa male alla nostra comunità.

CONSAPEVOLEZZA DEL CICLO DI VITA: FAVORIRE PASSAGGI GENERAZIONALI SENZA CONTRACCOLPI

Come già esplicitato¹, l'impresa familiare è fatta di un progetto imprenditoriale e di un progetto di famiglia. Tra i due si instaura in genere un connubio inestricabile.

1 Cfr. a tale riguardo, oltre al capitolo 1 del presente Rapporto, quanto ha ben sintetizzato Luigino Bruni: «L'impresa familiare è molto di più di una commodity, è molto di più di una faccenda economica.

Questo è un punto di grande forza dell'impresa di famiglia, che porta a valorizzare al massimo i legami parentali costruendo i presupposti per la diligenza e l'abnegazione estrema che tipicamente si vedono in queste imprese. Ma, al contempo, il connubio tra i due progetti può generare anche debolezze. È questo il caso del passaggio generazionale ove, secondo alcune stime², solo il 30% delle imprese familiari sopravvive al passaggio alla seconda generazione e solo una percentuale compresa tra il 10 e il 15% sopravvive al passaggio alla terza generazione. Perciò, come rivelano non solo i freddi dati statistici ma anche accurate storie d'impresa, accanto ai casi in cui il passaggio generazionale avviene con successo³ ve ne sono molti di più in cui si hanno esiti negativi⁴.

Gli studiosi che si occupano del tema sottolineano l'esigenza di preparare per tempo il passaggio generazionale, specie quando si è in presenza di più eredi. Per una trasmissione di successo nelle imprese familiari, vengono individuate quattro direttrici (un senso equilibrato della proprietà, la "cultura" del merito, la corretta educazione dei giovani, nonché la definizione – per tempo – di regole e strutture) ed elencati alcuni suggerimenti di best practice: 1. figli e genitori dovrebbero comunicarsi reciprocamente le proprie aspettative; 2. i genitori dovrebbero rinunciare gradualmente ad alcuni contenuti del proprio ruolo, investendo i figli di nuove responsabilità, evitando discontinuità estreme; 3. i figli dovrebbero cercare in anticipo nuovi ruoli per mantenere i genitori in azienda; 4. i genitori dovrebbero capire che la leadership dei figli può portare rinnovamenti strategici e migliorare la performance dell'impresa⁵.

I problemi derivanti dall'eventuale insuccesso nella transizione generazionale discendono da una caratteristica essenziale dell'impresa di famiglia, ossia la sovrapposizione fra tutela del patrimonio familiare e salvaguardia del valore dell'impresa (valore

Nell'impresa familiare la gente ci mette e ci vede il senso della loro vita, individuale e familiare. Quindi, se vuoi capire cos'è un'impresa devi guardare il senso della vita dell'imprenditore, di quella famiglia. Ecco perché quando fallisce un'impresa fallisce una famiglia, e si può anche arrivare al suicidio, perché non fallisce semplicemente una commodity, fallisce un progetto di vita, che a volte abbraccia più generazioni. E perché l'impresa familiare è molto di più di una macchina per far quattrini, è una famiglia che diventa impresa, è un'impresa che diventa famiglia» (L. Bruni, *La forza dei legami forti. L'impresa familiare come paradigma dell'economia italiana*, in G. Ferri, A. Mariani, *L'impresa di famiglia nell'economia italiana*, Quaderno 32, Fondazione Telos, Roma 2013, pp. 18-33, www.fondazionetelos.it).

2 Cfr. C. Gallucci, G. Gentile, *La transizione generazionale nelle imprese familiari: primi risultati di un'indagine sul campo*, in "Esperienze d'impresa", 2006, 1, pp. 119-151.

3 Cfr., ad esempio, A. Bonomi, D. Rampello, *Famiglia SpA. Convivenza generazionale e longevità dell'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano 2007.

4 Cfr., ad esempio, U. Calzoni, F. Locatelli, *Imperi senza dinastie. La straordinaria avventura imprenditoriale di Luigi Lucchini e dell'industria bresciana dell'acciaio*, La Compagnia della Stampa, Roccafranca (Bs) 2014.

5 Cfr., ad esempio, G. Corbetta, *Quando impresa e famiglia crescono insieme*, in www.generativita.it, 28 novembre 2013. Va ricordato che Guido Corbetta è titolare della cattedra AIdAF (Associazione italiana delle aziende familiari) – Alberto Falck di Strategia delle aziende familiari all'Università Bocconi.



dell'impresa *as a going concern*). Da un lato, è evidente che il titolare dell'impresa di famiglia ha a cuore che gli eredi ricevano in dote il patrimonio che la famiglia ha costruito nel tempo, in via prevalente proprio attraverso l'impresa. Si tratta di un'esigenza legittima e apprezzabile. Dall'altro, però, se il trasferimento della proprietà conferisce la gestione a un erede inadatto a svolgere tale funzione o a un consesso di eredi che non riescono a esprimere il necessario consenso tra loro su come governare l'impresa, allora la tutela del diritto di trasmissione del patrimonio familiare può entrare in conflitto con la salvaguardia del valore dell'impresa⁶. E non basta osservare che il danno di tali scelte di gestione non ottimali si ritorcerebbe sulla stessa famiglia proprietaria dell'impresa, perché dall'eventuale crisi dell'impresa di famiglia sarebbero danneggiati anche tutti gli stakeholder coinvolti, *in primis* i lavoratori dipendenti e i fornitori dell'impresa, ma, più in generale, l'intera comunità di riferimento ove l'impresa familiare opera.

Bisogna chiedersi allora: si può fare qualcosa per evitare che tale distruzione di valore abbia luogo? Dato che il problema nasce dalla sovrapposizione fra la trasmissione intergenerazionale dei diritti patrimoniali della famiglia e la salvaguardia del valore dell'impresa familiare, è più utile riformulare la domanda in altri termini. È possibile salvaguardare il valore dell'impresa – assicurandone una valida gestione – senza compromettere la tutela dei diritti patrimoniali della famiglia? La risposta è sì.

Alcuni accorgimenti sono interni alla famiglia e riguardano i suggerimenti di best practice richiamati sopra su come genitori e figli dovrebbero interagire in vista di un avvicendamento senza strappi. Miglioramenti in questo senso vanno ricercati attraverso attività di formazione “amichevole” da parte delle associazioni di categoria e del Sistema camerale, attività rivolte agli imprenditori di famiglia nonché ad altri soggetti, ad esempio i commercialisti, che dentro a queste imprese tipicamente svolgono ruoli di insider.

Altri accorgimenti attengono alla sfera delle modalità con cui l'imprenditore di famiglia sceglie di attuare il passaggio generazionale. In particolare, l'imprenditore che voglia bilanciare gli interessi degli aventi causa con la tutela dell'unitarietà e dell'idonea gestione dell'impresa ha di fronte due obiettivi prioritari: 1. prevenire il sorgere di futuri attriti tra eredi (esigenza tanto più sentita laddove sussistano discendenti nati da unioni diverse, ovvero con età o aspirazioni diverse); 2. rimediare all'eventuale mancanza di eredi, ovvero all'assenza di eredi idonei o interessati alla continuazione dell'impresa. Tra le possibili soluzioni si possono considerare le seguenti: *a*) costituire una holding in cui blindare il controllo della società oggetto di interesse; *b*) donare ai

6 Ad esempio, Cucculelli e Micucci trovano che, nella media del loro campione, le imprese ove la successione porta a conferire il ruolo di manager a soggetti esterni alla famiglia hanno una performance migliore rispetto ai casi in cui il ruolo di manager continua a essere in capo a un altro membro della famiglia (M. Cucculelli, G. Micucci, *Family Succession and Firm Performance. Evidence from Italian Family Firms*, in “Temi di discussione Banca d'Italia”, 2008, 680, June).

figli la nuda proprietà delle azioni della società, lasciandone il diritto di usufrutto ai genitori; c) stipulare un patto parasociale, in modo tale da subordinare la volontà di tutti gli aventi diritto a quella di solo alcuni di essi o della maggioranza; d) realizzare un patto di famiglia con il quale l'imprenditore trasferisce senza alcun corrispettivo a uno o più discendenti, in tutto o in parte, la proprietà dell'azienda; e) creare un trust cui conferire l'impresa di famiglia.

Trascurando i patti parasociali e di famiglia, vi sono casi ben noti in cui imprese familiari di successo hanno scelto la via della holding combinata con la nuda proprietà ai figli e l'usufrutto all'imprenditore genitore. Uno dei casi meglio conosciuti è quello di Leonardo Del Vecchio, il patron della Luxottica. Attraverso una complessa operazione conclusa nel 2006, ha concentrato la proprietà del suo impero nella lussemburghese Delfin, cui fa capo il controllo di Luxottica (61,35%). È nella holding lussemburghese che sono riuniti i suoi sei figli, avuti da tre unioni diverse. Ciascuno possiede il 16,38% delle azioni della Delfin in nuda proprietà con usufrutto al padre. Nel frattempo, Leonardo Del Vecchio ha identificato un valido manager esterno in Andrea Guerra, al quale ha affidato, dal 2004, il ruolo di amministratore delegato del gruppo. Presumibilmente, la complessità della propria discendenza e l'incertezza su se qualcuno dei figli – ed eventualmente quale (o quali) – potesse validamente prendere le redini dell'azienda ha suggerito questa soluzione al patron di Luxottica. Va da sé che se e quando, in futuro, tale incertezza venisse a dissiparsi, Delfin potrebbe porre il rampollo designato alla guida del gruppo. In questo caso siamo in presenza di una holding finanziaria familiare di controllo che comporta costi non trascurabili di istituzione e gestione. Soluzione più snella e meno costosa si ha con il ricorso alla holding patrimoniale, una società che si limita a detenere, ed eventualmente a vendere e comprare, le partecipazioni, e in genere non ha dipendenti.

Tuttavia, soprattutto per le imprese familiari di dimensione medio-piccola, è la soluzione del trust ad apparire quella più efficiente. Infatti, essa è anche interessante dal punto di vista fiscale⁷. Per le imposte dirette, il trasferimento di beni diversi da quelli dell'impresa in un trust non genera imponibile ai fini delle imposte sui redditi né in capo al disponente, né in capo al trust, attesa la totale assenza di qualsiasi corrispettivo. In termini di imposte indirette: 1. la segregazione di beni in un trust liberale istituito a favore dei propri discendenti è soggetta all'imposta sulle successioni e donazioni con aliquota proporzionale del 4% e con una franchigia, per ciascun beneficiario, di un milione di euro; 2. qualora, però, la segregazione in trust riguardi l'azienda e sia strumentale alla finalità liberale del passaggio generazionale ai discendenti o al coniuge del disponente, tale atto può godere dell'esenzione dall'imposta sulle successioni e donazioni, purché siano soddisfatte le specifiche condizioni prescritte

⁷ Cfr. R. Sarro, *L'impresa familiare e gli interessi dei figli: la scelta di un padre*, in *Moderni sviluppi dei trust*, Atti del V Congresso nazionale dell'Associazione "Il trust in Italia" (Sestri Levante, 2011), Kluwer Italia, Milano 2011, pp. 401-409 (consultabile anche in www.il-trust-in-italia.it).



dalla legge⁸. La gestione del trust viene affidata a un *trustee* (fiduciario) professionale, che lo gestirà nell'interesse del disponente e dei destinatari senza poter disporre la vendita o la concessione in garanzia dei beni dell'impresa mancando il preventivo consenso del disponente ovvero, in mancanza di questi, dei beneficiari. E, ancora, in caso di sopravvenuti dubbi sul *trustee*, il disponente può revocarlo oppure il disponente ovvero, in mancanza di questi, i beneficiari possono nominare un "guardiano" con potere di revoca del *trustee* stesso. Inoltre, si specifica un periodo di indisponibilità – minimo cinque anni – in modo da rispettare il dettato normativo che consente di avere l'esenzione d'imposta nonché la durata del trust – di solito ampio abbastanza da abbracciare almeno due generazioni, di modo che, se la prima generazione non fosse in grado di gestire l'impresa ma la seconda lo fosse, viene mantenuta la possibilità di un ritorno dell'attività sotto le redini della famiglia fondatrice.

Se crediamo, come abbiamo argomentato nell'intero Rapporto, che le imprese familiari costituiscano in genere un valore in sé non solo per la famiglia proprietaria ma anche per gli stakeholder che in essa e con essa operano – nonché per il valore del "marchio", per l'attenzione alla qualità e per il radicamento nel territorio che queste imprese esprimono –, allora pare aprirsi l'opportunità di interventi di politica economica volti a favorire passaggi generazionali senza contraccolpi. Si può immaginare un ventaglio di interventi che va da un minimo a un massimo. Il minimo sembra un intervento pubblico di formazione "amichevole" degli imprenditori di famiglia e delle loro figure di fiducia come i commercialisti, anche stavolta da affidare alle associazioni di categoria e al Sistema camerale. Tale formazione mira a rendere gli imprenditori di famiglia pienamente consapevoli delle opportunità disponibili – soprattutto nella forma della società holding e del trust richiamati sopra – per contemperare la trasmissione del patrimonio familiare e la salvaguardia del valore dell'impresa. Di più, l'intervento pubblico potrebbe rivolgersi anche a rafforzare il numero e la qualità dei *trustees*, figure chiave per garantire la buona gestione⁹ del passaggio generazionale nel

8 Cioè: a) i destinatari del trasferimento siano il coniuge o i discendenti; b) i destinatari del trasferimento d'azienda, o della partecipazione in società, proseguano l'esercizio dell'attività di impresa o mantengano il controllo societario (nel caso di società di capitali) per un periodo non inferiore a cinque anni dalla data del trasferimento; c) l'impegno alla prosecuzione dell'attività di impresa (o al mantenimento del controllo) sia espressamente reso dagli aventi causa, contestualmente alla presentazione della dichiarazione di successione o all'atto di donazione.

9 A scanso di equivoci, va sottolineato che non vi è contraddizione apparente tra affidare il controllo dell'impresa a una fondazione o a un trust e garantire la performance dell'impresa stessa. Vi sono ben noti esempi di imprese che hanno grande successo a livello mondiale e che sono controllate da fondazioni, per nominarne solo alcune: la svedese Ikea, la danese Carlsberg, o le tedesche Bertelsmann, Robert Bosch, Krupp, Lidl e Carl Zeiss. Dal canto loro, Thomsen e Rose mostrano che un campione di imprese controllate da una fondazione e quotate alla Copenhagen Stock Exchange sono efficienti almeno quanto le altre imprese quotate in termini di rendimento del capitale aggiustato per il rischio, di rendimenti contabili nonché del Tobin's Q (S. Thomsen, C. Rose, *Foundation Ownership and Financial Performance: Do Companies Need Owners?*, in "European Journal of Law and Economics", 2004, 18, pp. 343-364).

caso la famiglia scelga la soluzione del trust. L'intervento pubblico massimo potrebbe essere, invece, dato da un ulteriore rafforzamento dei benefici fiscali per il conferimento al trust.

UN PONTE VERSO IL FUTURO: DARE CREDITO ALL'IMPRESA DI FAMIGLIA

Siccome le piccole e medie imprese sono quelle che tipicamente dipendono di più dal credito bancario come unica fonte di finanziamento esterno, sono proprio queste le più colpite dalla restrizione creditizia: lo dimostra il fatto che – fin dalla crisi determinata dal contagio sul sistema bancario europeo operato dallo scoppio negli Usa della bolla dei mutui subprime nel 2007 – il credito alle Pmi decelera o addirittura si riduce più che per le altre imprese¹⁰. Siccome sono in via preponderante Pmi, anche le imprese familiari fanno le spese di questa restrizione del credito¹¹.

È facile comprendere come il peggiorare delle condizioni di accesso al credito – attraverso l'aumento del suo costo o, peggio ancora, l'intensificarsi del razionamento della sua quantità – può accrescere le difficoltà operative delle imprese familiari nel capitale circolante e negli investimenti. Non diversamente dagli interventi attuati a vantaggio delle altre Pmi, anche le imprese familiari possono trovare lenimento a questa situazione di tensione nel mercato del credito se riescono a godere dell'apporto di strutture di microcredito¹² o, ancor più importante, del supporto dei Confidi (ConSORZI fidi). L'azione dei Confidi si è rivelata cruciale per smussare le tensioni creditizie alle Pmi nel corso della crisi¹³. Ma i Confidi si trovano in un percorso evolutivo difficile, in cui debbono fare i conti con le sfide organizzative poste dalla propria

10 Cfr. Banca d'Italia, "Bollettino economico", 2014, 2 (aprile), p. 21, fig. 18.

11 A onor del vero, con riferimento alla prima ondata di crisi, D'Aurizio, Oliviero e Romano trovano che il credito bancario alle imprese familiari si è ridotto un po' meno che per le altre Pmi. Gli autori interpretano questi risultati come in linea con la percezione, da parte delle banche, di una minore rischiosità nelle imprese familiari perché caratterizzate dalla presenza di un azionista di riferimento (appunto la famiglia). Tuttavia, ancorché statisticamente significative, le differenze sono quantitativamente limitate e, perciò, anche le familiari non sfuggono al generale peggioramento delle condizioni di credito per le Pmi (L. D'Aurizio, T. Oliviero, L. Romano, *Family Firms and the Agency Cost of Debt. The Role of Soft Information During a Crisis*, European University Institute, Florence Department of Economics, ECO Working Papers, 2012/22).

12 Cfr. Unioncamere, CamCom-Universitas Mercatorum, c.borgomeo&co., *Microcredito e inclusione. I prestiti alle famiglie e alle imprese non bancabili*, Donzelli, Roma 2013.

13 Ad esempio, studiando l'importanza del supporto dei Confidi nella restrizione a cavallo tra la fine del 2008 e l'inizio del 2009, Bartoli *et al.* mostrano che per le Pmi supportate da un Confidi era meno probabile soffrire tensioni finanziarie e dimostrano che tale ruolo è ascrivibile alla capacità dei Confidi di operare valorizzando la *soft information* (F. Bartoli *et al.*, *Bank-Firm Relations and the Role of Mutual Guarantee Institutions at the Peak of the Crisis*, in "Journal of Financial Stability", 2012, 9, pp. 90-104).



crescita dimensionale, in seguito ai processi di fusione e aggregazione, e con le sfide operative generate dall'aumento della rischiosità, dovuto al contesto di crisi. In molti casi si pone un problema di ripatrimonializzazione dei Confidi. Il Sistema camerale è attivo in questo senso introducendo anche significative innovazioni¹⁴. Però, un vero sostegno alle imprese familiari colpite dalla restrizione creditizia necessita di un coinvolgimento di sistema tra banche, Confidi e istituzioni pubbliche, laddove non dovrebbe mancare l'apporto del Fondo centrale di garanzia.

INNOVAZIONE E MERCATI ESTERI: VALORIZZARE LA RELAZIONALITÀ DELL'IMPRESA FAMILIARE NEI CONTRATTI DI RETE

L'introduzione del contratto di rete ha consentito di attuare in Italia un nuovo approccio di politica industriale "a basso costo" e ad alto impatto potenziale¹⁵. Tale contratto, strutturando il network, consente di accrescere la fiducia all'interno delle filiere produttive e dei molteplici rapporti relazionali che si instaurano tra le imprese. Inoltre, la comune appartenenza a una rete d'impresa può contribuire a ridurre, mediante la condivisione, vari costi di natura fissa – ad esempio nella commercializzazione – consentendo l'appropriazione di economie di scala da parte di aziende che, data la loro piccola dimensione unitaria, ne rimarrebbero altrimenti escluse. L'approccio collaborativo, che viene potenziato dal contratto di rete, può perciò avere effetti positivi sulla performance delle singole imprese. Ad esempio, alcuni studi dimostrano che le imprese che si associano in rete hanno migliori performance – misurate in termini di internazionalizzazione, capitale umano e capacità d'innovazione – rispetto alle altre imprese che non aderiscono a forme di aggregazione di imprese¹⁶, oppure che l'adesione ai contratti di rete accresce l'intensità e la qualità dell'internazionalizzazione nonché la capacità di upgrading organizzativo delle singole imprese¹⁷.

È evidente che le imprese familiari si pongono come candidati naturali a beneficiare in modo particolare dall'adesione ai contratti di rete. Infatti, molto spesso esse operano nei distretti industriali e hanno piccole dimensioni. In tal modo, la relazionalità dell'impresa di famiglia può essere ben valorizzata proprio dalla rete di imprese che ne può favorire significativi miglioramenti di performance sui mercati interni ed esteri.

14 Cfr. Osservatorio camerale, *Sistema camerale 2013. Strutture e servizi per l'impresa*, Unioncamere, Roma 2013, pp. 94-99.

15 Cfr. Centro Studi Unioncamere, *Reti d'impresa. Un'opzione credibile per lo sviluppo del sistema produttivo italiano*, Unioncamere, Roma 2011.

16 Cfr. F. Bartoli *et al.*, *Reti d'impresa, performance e assetti banca-impresa*, in G. Bracchi, D. Masciandaro (a cura di), *La banca commerciale territoriale nella crisi dei mercati. XVII Rapporto Fondazione Rosselli*, Bancaria Editrice, Roma 2012, pp. 57-78.

17 Cfr. F. Bartoli *et al.*, *Reti d'impresa. Impatto su upgrading organizzativo e internazionalizzazione delle Pmi*, in M. Bagella (a cura di), *Reti di impresa. Norme e strumenti finanziari*, Isicoop, Roma 2014.



Il Sistema camerale – d'intesa con le associazioni di categoria – può svolgere anche qui un ruolo pregnante, mettendo a disposizione del tessuto delle imprese di famiglia tutti gli elementi di informativa necessari, il know-how specifico per istituire e far funzionare le reti d'impresa, nonché un monitoraggio costante¹⁸.

ANCHE I PICCOLI SANNO ESSERE GRANDI: FAVORIRE L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'IMPRESA FAMILIARE

L'esperienza degli ultimi quindici anni – dunque già ben prima della Grande Crisi – ha insegnato agli imprenditori italiani tre lezioni. Primo, la dinamica della domanda sul mercato interno è generalmente così asfittica da rendere obbligatoria la scelta di accedere ai mercati esteri per quelle imprese che vogliono coltivare il proprio potenziale di crescita. Secondo, per raggiungere i mercati più dinamici non basta attraversare le Alpi, bensì occorre attrezzarsi per viaggi ben più lunghi (fino a ripercorrere, come Marco Polo, la via della Seta). Terzo, che per servire bene i mercati esteri e/o strutturare al meglio la propria organizzazione produttiva bisogna, a volte, considerare non solo il canale dell'export ma anche saper cogliere l'opportunità di realizzare formule di internazionalizzazione più “evolute”, che nel caso delle imprese familiari possono riguardare, come visto, più la definizione di accordi di collaborazione transnazionali sul versante commerciale o produttivo che la rilocalizzazione all'estero di parte della propria produzione.

La peculiarità generalmente riconosciuta nelle imprese di famiglia è tuttavia quella di essere meno propense all'internazionalizzazione rispetto alle imprese non familiari¹⁹. Pertanto, in assenza di interventi che stimolino le imprese familiari a internazionalizzarsi, l'implicazione sarebbe che esse tenderanno a mancare le opportunità dischiuse dalla presenza all'estero e, così, a crescere di meno. La scelta di internazionalizzarsi costituisce un passo complesso per l'impresa. Infatti, tale scelta implica sopportare costi – a titolo d'esempio, spese di R&S, di marketing e di traduzione – che sono spesso rilevanti e che potrebbero rivelarsi irrecuperabili (*sunk costs*) nel caso in cui l'avventura all'estero non avesse successo, o perché è l'impresa stessa a cambiare le proprie strategie interne (alcune imprese scelgono di abbandonare un mercato estero dopo che vi sono entrate) o perché il mercato su cui si è puntato si

18 Cfr. Unioncamere, Universitas Mercatorum, *La rete d'impresa. Istruzioni per l'uso*, marzo 2013, in www.unimercatorum.it; Unioncamere, *I contratti di rete. Rassegna dei principali risultati quantitativi*, aggiornamento al 1° dicembre 2013, in www.unioncamere.gov.it.

19 Cfr., per la Spagna, Z. Fernández, M.J. Nieto, *Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses. Some Influential Factors*, in “Family Business Review”, 2005, 18, 1 (March), pp. 77-89 e, per gli Usa, S.C. Okoroafo, *Internationalization of Family Businesses. Evidence from Northwest Ohio, USA*, in “Family Business Review”, 1999, 12, 2, pp. 147-158.



rivela meno appetibile del previsto. Secondo il giudizio predominante in letteratura, è possibile che le imprese di famiglia siano più restie ad accollarsi tali costi e, dunque, meno propense a internazionalizzarsi.

Perciò, al fine di consentire anche alle imprese familiari di cogliere le opportunità offerte dai mercati internazionali, è opportuno predisporre idonei interventi di informazione, formazione e accompagnamento. Anche su questo versante, il Sistema camerale assiste le imprese con un interessante portafoglio di servizi di qualità e ad alto valore aggiunto²⁰ per la formazione di specifiche competenze di ordine relazionale e fiduciario (sviluppo del marketing e tecnologie ecc.) che devono integrare quelle di tipo produttivo. Tali servizi, evidentemente, si pongono in pieno raccordo con quelli per il sostegno all'accesso al credito e per l'incentivazione all'adesione a reti di imprese, che indirettamente possono agevolare l'internazionalizzazione: non ci si internazionalizza senza idonee disponibilità finanziarie; l'adesione alla rete di imprese può favorire anche la scelta di internazionalizzarsi. E, anche nel caso degli interventi diretti a supporto dell'internazionalizzazione, i benefici paiono generalmente di gran lunga superiori ai costi.

SOSTENERE L'ACCUMULAZIONE DI CAPITALE UMANO NELL'IMPRESA FAMILIARE

Da ultimo, ma forse più importante di tutto, bisogna portare la riflessione sul tema degli uomini che fanno le imprese di famiglia. La famiglia, lo abbiamo detto e ripetuto, crea valore per sé e per la propria comunità di riferimento. Però, l'impresa di famiglia non deve diventare né una gabbia che trattenga forzatamente elementi che ne vorrebbero uscire né, tantomeno, un fortino che non sappia aprirsi ai talenti che ci vorrebbero entrare e che potrebbero portarvi ventate di innovazione culturale e produttiva.

Tale obiettivo si consegue sensibilizzando – soprattutto i giovani – su tutti quei fattori sottostanti i veri valori e le potenzialità che risiedono attorno all'impresa familiare. Per fare ciò, va superata la percezione, spesso presente, che l'impresa familiare rappresenti un ambito poco attraente sia in termini di avvio di impresa (gestione ancorata a vecchie logiche, scarsa competitività e innovazione ecc.) sia in termini lavorativi alle dipendenze (scarse prospettive di carriera, bassa richiesta di figure high-skill).

²⁰ Cfr., ad esempio, Osservatorio camerale, *Sistema camerale 2013*, cit., pp. 99-108; Unioncamere, *Internazionalizzazione: Camere di commercio, nel 2013 investiti 87 milioni*, VIII Forum Camere di commercio italo estere ed estere in Italia, comunicato stampa del 19 dicembre 2013; Unioncamere, *World pass. Nasce la rete degli Sportelli per l'internazionalizzazione*, comunicato stampa del 21 febbraio 2013: entrambi i comunicati stampa sono consultabili in www.unioncamere.gov.it.

Ma, di pari passo, vi è la necessità di sviluppare una forte cultura d'impresa e di stampo manageriale non solo per quanti sono già alla guida di un'impresa familiare, ma anche per tutti quelli – specie giovani – che vorrebbero “fare impresa”. Bisogna, una volta di più, richiamare l'attenzione sui tipici temi dell'imprenditoria familiare: valori sociali, governance e proprietà, trasmissione d'impresa, identificazione con gli stakeholder e la comunità di riferimento. Questi elementi valoriali non sono in alternativa ai classici temi della competitività – ad esempio, relazionalità, internazionalizzazione e innovazione dell'impresa –, al contrario, si aggiungono e qualificano un percorso di umanità responsabile, per garantire che nel passaggio da una generazione all'altra non venga meno la capacità competitiva dell'impresa, e quindi la sua “vita”, ma che, al tempo stesso, l'impresa conservi la propria “anima”.

È necessario che tale formazione sia presente non solo nelle business school ma anche in altri campi di studio così come anche ai livelli di istruzione più bassi. E, non a caso, anche in questo segmento, come soggetto articolato formatore della cultura d'impresa, il Sistema camerale dimostra la propria vitalità assicurando il suo contributo di qualità²¹ e contribuendo, tra l'altro, all'attuazione del Piano italiano della “Garanzia giovani”.

A tale proposito è possibile menzionare come caso di diffusione della cultura d'impresa familiare l'iniziativa “Gli studenti crescono con le imprese di famiglia”²² avviata dalla Lumsa in collaborazione con Unioncamere, l'Associazione Tincani e il Center for Relationship Banking and Economics (Cerbe) che si propone di conseguire diversi obiettivi, tra i quali: 1. favorire la crescita professionale degli studenti, anche con stage/tirocini “incrociati”; 2. comprendere le aspettative (antiche e nuove) delle imprese di famiglia verso l'università e adeguare l'offerta formativa e/o i filoni di ricerca; 3. portare l'impresa di famiglia al centro del dibattito pubblico anche per favorire l'adozione di politiche non penalizzanti nei confronti di questo tipo d'impresa; 4. raccogliere dati utili per condurre studi sull'impresa di famiglia.

Tutto ciò con l'obiettivo di stimolare l'incontro tra un giovane e un'impresa di famiglia considerando quest'ultima sotto la veste di una possibile alternativa e lo studente come un'opportunità di investimento per il futuro.

21 Cfr. Unioncamere, *Giovani, imprese e lavoro. L'economia reale attraverso il contributo dei giovani. Innovatori d'impresa we4italy*, Roma 2013, in www.we4italy.it.

22 Agli studenti dei corsi di studio triennali o magistrali che aderiscono al progetto viene abbinata un'impresa familiare da intervistare approfondendo temi quali: *a*) la situazione congiunturale; *b*) la finanza e il credito; *c*) il passaggio generazionale; *d*) i legami tra imprese di famiglia e stakeholder (dipendenti e famiglie, fornitori, “reti d'impresa”, comunità di riferimento); *e*) le aspettative verso l'università. Successivamente, con il tutoraggio di un docente referente, viene redatto un rapporto sulla singola impresa, che ne evidenzia i punti di forza e di debolezza e propone un'innovazione di natura produttiva ovvero organizzativa ovvero gestionale. Allo studente vengono riconosciuti crediti formativi per l'attività svolta e, al tempo stesso, l'impresa familiare intervistata si vedrà recapitare un suo specifico rapporto di benchmarking (cfr. www.lumsa.it/vivilumsa_rapporti_impresa).

