

Alessandra Aggravi

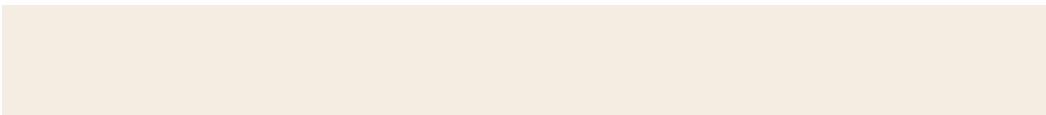
# Cercasi imprenditori. Il vero allarme è il ricambio generazionale

Il demografo Gianluigi Bovini analizza l'impatto della transizione demografica sulle Pmi e le strategie per non disperdere il valore d'impresa



**Gianluigi Bovini**

Demografico e statistico,  
autore tra gli altri libri anche di *Cercasi lavoratori*



Cercasi imprenditori, potrebbe presto diventare il titolo di un imminente periodo storico economico, che coinvolgerà nei prossimi anni, le piccole e medie imprese italiane ed europee, se non si correrà quanto prima ai ripari con una soluzione efficace al difficile problema del passaggio generazionale.

Si parla tra gli addetti ai lavori di transizione demografica, a volte in maniera anche più brutale di inverno demografico, quando ci si riferisce alla percentuale negativa tra le nascite e i decessi avvenuti nell'arco temporale di un anno. E questo fattore, che da tempo non è più una novità, è una delle più evidenti cause di mortalità anche delle Pmi.

Famiglie imprenditoriali con grandissima esperienza alle spalle e che danno lavoro per anni a tanti dipendenti, che si trovano a non saper a chi lasciare la propria impresa, al momento del ritiro dalla vita lavorativa.

Le soluzioni ci sono, ma vanno messe in atto fin da subito, senza guardare al futuro con disillusione ma con un occhio ad un cambiamento che dovrà essere accettato e cavalcato.

Ne abbiamo parlato con **Gianluigi Bovini, demografico e statistico, autore tra gli altri libri anche di Cercasi lavoratori**: «Rispetto a come sta cambiando la popolazione, preferisco sempre parlare di transizione demografica invece che di inverno demografico, perché quest'ultima espressione la trovo parziale, mentre la transizione demografica nel richiamare un dato di fatto oggettivo, quello della caduta preoccupante e negativa delle nascite, ci dà la visione anche di un'altra parte del fenomeno, quello positivo e che ci riguarda tutti, l'allungamento evidente della durata della vita, e questa non dimentichiamocelo è una grande conquista sociale dell'Italia Repubblicana nel dopoguerra».

In effetti i dati Istat sono chiari, come ci conferma Bovini, «se prendiamo anche come riferimento il 1974, che è il primo anno in cui ci sono dati ufficiali attendibili, abbiamo guadagnato in 50 anni, per gli uomini 11 anni di vita, oggi vivono quasi 81 anni, e le donne oltrepassano gli 85, continuando a mantenere comunque un primato di sopravvivenza 9 anni di vita in più».

«Chiaramente questo pone un problema di ricambio generazionale

per le imprese in generale – prosegue il demografo – nonostante vi sia da anni un movimento migratorio straniero regolare abbastanza intenso, ma il cui ricambio risulta essere assolutamente insufficiente. Problematica che vede in prima linea sia le grandi aziende ma a maggior ragione gli imprenditori delle imprese artigiane, dove evidentemente la componente umana non è per fortuna ancora stata sostituita da nessuna forma di intelligenza o stupidità artificiale, ed è un tema fondamentale su cui ancora purtroppo non c'è grande consapevolezza»,

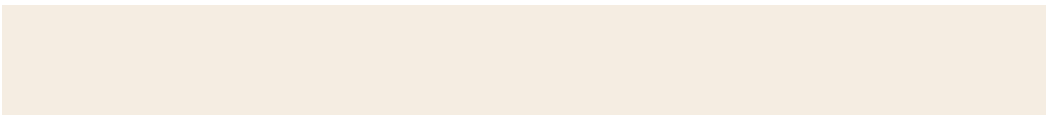
La crisi di natalità complessiva che ha investito il nostro Paese, nel caso soprattutto delle Pmi, si è riversata con maggior forza quando un titolare non ha avuto eredi o ha avuto un solo figlio che intende fare altre cose oppure che vuole lavorare all'estero o in altre parti d'Italia, rendendo oggettivamente la successione imprenditoriale soprattutto in contesti, come il manifatturiero, spesso causa di chiusure inevitabili, con perdita di posti di lavoro, di risorse sul territorio e di valore economico per una intera zona produttiva.

Se poi l'analisi dal nazionale, entra nel dettaglio delle varie regioni, recenti dati Istat 2025 evidenziano per la Lombardia un'evoluzione della popolazione migliore rispetto al contesto italiano.

A differenza del dato nazionale la popolazione della Lombardia nel 2024 è cresciuta ancora, nonostante il saldo negativo delle nascite (da 10.012.054 a 10.035.481 persone residenti) grazie a saldi migratori positivi sia nel movimento con le altre regioni italiane (+13.211 persone) sia soprattutto negli scambi con l'estero (+48.119 persone).

Come per altre regioni settentrionali (in particolare Emilia-Romagna e Veneto) la situazione demografica della Lombardia è migliore rispetto al contesto nazionale non per i dati della natalità e della mortalità, ma per la maggiore capacità di attrazione di persone italiane e straniere dovuta alla ricchezza di opportunità offerte dal contesto sociale ed economico lombardo.

Rispetto a questo fenomeno che riguarda alcune parti del nord Italia, Bovini ritiene che «La maggiore intensità dei flussi migratori, che riguardano in prevalenza persone giovani, dovrebbe favorire in generale un maggiore ricambio nella forza di lavoro e quindi anche nel passaggio generazionale delle Pmi. La Lombardia conoscerà



comunque nei prossimi anni una contrazione della popolazione in età lavorativa (15-64 anni), che sarà meno accentuata rispetto a quella che si prevede per la larga prevalenza delle regioni meridionali e centrali del paese e per alcune regioni settentrionali (in primo luogo il Piemonte e la Liguria). In questo contesto diventerà decisivo innalzare i tassi di occupazione e la qualità delle prestazioni della forza lavoro ancora non pienamente utilizzata, a partire dai giovani e dalle donne».

Sempre citando i dati Istat, Gianluigi Bovini ricorda che «nel 1974 vi fu il baby boom, che andò di pari passo con il famoso boom demografico. Oggi, a distanza di 50 anni, abbiamo perso i due terzi dei nati. Allora è evidente che questo fatto condiziona molto il futuro, nel 2050 avremo circa 4 milioni di abitanti di anziani sopra i 64 anni. Dovremo tenere conto però che gli anziani del domani saranno molto diversi da quelli di oggi e questo potrà rappresentare un tema molto affascinante se il sistema economico saprà coglierlo. La Silver economy sarà una componente fondamentale, non dovremo farci cogliere impreparati».

Questa tendenza a una prolungata permanenza nel mercato del lavoro è stata indotta anche dalla riforma dei sistemi previdenziali, dall'innalzamento progressivo dell'età di uscita per il pensionamento e anche da altri fattori di carattere sociale ed economico e riguarda sicuramente anche molti piccoli e medi imprenditori, che proseguono l'attività più a lungo rispetto al passato. In questo modo si attenua nell'immediato il problema del ricambio generazionale, che però rimane una sfida molto impegnativa da affrontare nei prossimi anni.

«La soluzione principale - conclude l'analisi Gianluigi Bovini - sarà anche per le vocazioni imprenditoriali mettere nelle migliori condizioni di esprimere i loro talenti e potenzialità i giovani italiani e stranieri, qualificando i percorsi di istruzione e formazione, e una riserva decisiva di energie lavorative infine si troverà nella popolazione femminile, che anche nelle regioni più avanzate del Paese presenta ancora tassi di occupazione e percorsi di carriera che si possono avvicinare alle migliori esperienze europee».

