

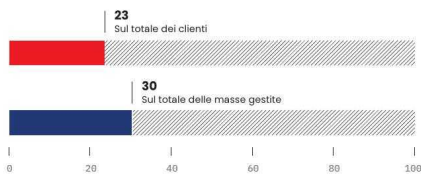
Capitale e nuovi talenti l'Azienda Italia gioca la partita doppia

Gli esperti di Aipb e Intesa indicano le sfide strategiche per il futuro: accompagnare le pmi a corto di eredi e trovare tecnici specializzati per le fabbriche. Urgente attrarre i risparmi fermi sui conti correnti

Gian Maria De Francesco

Il peso degli imprenditori

Imprenditori, professionisti e autonomi nel private banking italiano
Dati in percentuale



Masse
riconducibili a
questi clienti



Il risparmio da mobilitare

Liquidità delle famiglie e investimento nelle imprese italiane
Dati in miliardi di euro



Risparmio delle famiglie
sui conti correnti



Percentuale in azioni
quotate di imprese
italiane

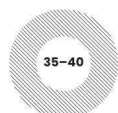


Tassazione
agevolata dei Btp

Secondo lo studio, il
vantaggio fiscale dei Btp
contribuisce a spazzare
gli investimenti in
capitale di rischio

Le competenze da trattenere

Formare e fidelizzare i tecnici specializzati richiede tempo
Dati in anni



Età in cui il
turnover
preoccupa
maggiormente
gli imprenditori



Durata della
formazione
di un
manutentore
esperto

Una manifattura di piccole unità

In Veneto prevalgono le realtà con meno di dieci addetti
Dati in percentuale



Le realtà più piccole incontrano maggiori difficoltà nell'attrarre personale

Italia è di fronte a una sfida strutturale decisa per la propria crescita economica: trasformare l'immenso patrimonio finanziario delle famiglie e le competenze produttive dei territori in un motore per il tessuto industriale. La ricetta per la competitività del Paese passa da una duplice apertura strategica, quella del capitale delle imprese verso forme di finanza evoluta e quella dell'organizzazione aziendale verso i giovani e le nuove tecnologie: è quanto emerge incrociando gli studi del Centro Arcelli per gli Studi Monetari e Finanziari (Casmef) dell'Università Luiss con l'Associazione Italiana Private Banking (Aipb) e le analisi del Research Department di Intesa Sanpaolo.

CONTINUITÀ D'IMPRESA

Uno dei nodi fondamentali per il sistema industriale italiano riguarda la trasmissione d'impresa. La successione aziendale rappresenta da sempre uno dei passaggi più delicati, un percorso che il private banking guarda oggi con una prospettiva rinnovata, spostando il focus dal concetto statico di passaggio generazionale a quello dinamico di continuità. Come sottolinea il segretario generale di Aipb, Antonella Massari, occorre in primo luogo un'evoluzione culturale: «Abbiamo dei detentori di patrimonio che si devono rendere conto dell'importanza di questo momento. Qui c'è la centralità della consulenza: siccome c'è tanta fiducia nei confronti del consulente, questo dovrebbe cominciare a preparare chi gestisce in prima persona il patrimonio familiare». Le modalità per affrontare questa fase non si riducono alla classica trasmissione familiare diretta: «Non è detto che gli eredi vogliano intraprendere la stessa strada dei genitori o che siano in grado di farlo. Un'alternativa può essere l'entrata di un fondo di private equity per rendere l'azienda più competitiva, per poi guidarla verso la quotazione in Borsa o verso una vendita», spiega Massari. Separare la proprietà dell'asset dalla sua gestione operativa è spesso la via maestra: gli eredi evolvono da imprenditori a investitori, affidando la guida a manager qualificati. Su questo fronte i patti di famiglia richiederebbero correttivi normativi per evitare che la rigidità nell'ottenimento del consenso di tutti gli eredi diventi un freno involontario alla continuità aziendale. Imprenditori, liberi professionisti e lavoratori autonomi rappresentano il 23% dei clienti del settore priva-

te e generano circa il 30% delle masse gestite, oltre 420 miliardi di euro: anche per questo l'introduzione di incentivi fiscali a copertura dei costi di consulenza e di studio strategico potrebbe rivelarsi un catalizzatore formidabile per evitare la dispersione del patrimonio industriale nazionale.

RICAMBIO

Sul fronte opposto l'analisi di Intesa Sanpaolo, condotta su un campione di imprese manifatturiere del Triveneto, mette in luce l'urgenza di aprire le fabbriche alle nuove generazioni, creando una sinergia tra l'esperienza dei lavoratori senior e le competenze digitali dei giovani. La vera sfida dei distretti, spiega il rapporto, non è una generica ricerca di personale laureato, bensì la formazione di tecnici altamente specializzati, capaci di padroneggiare meccanica avanzata, robotica e innovazione digitale: figure raramente reperibili «già pronte», perché la specializzazione «deve essere costruita sul campo», adattandola alla specificità dei prodotti e dei processi di ogni singola impresa. Il ricambio generazionale nei reparti chiave diventa così un volano di crescita quando è accompagnato da percorsi di affiancamento: la formazione «learning on the job», condotta da tecnici esperti che fanno da maestri d'azienda, consente di trasferire un know-how che nessun istituto tecnico può fornire da solo. Alcune associazioni di categoria stanno peraltro elaborando proposte per richiamare temporaneamente i tecnici già pensionati, in funzione di tutor per i più giovani, chiedendo l'introduzione di adeguati sgravi fiscali per questi lavoratori. Non a caso è proprio il turnover dei tecnici specializzati tra i 35 e i 40 anni a preoccupare maggiormente gli imprenditori, spingendo alcune aziende a creare vere e proprie Academy interne, in collaborazione con istituti tecnici e università, e a investire nello staff housing per attrarre candidati anche da fuori regione.

IL NODO FINANZIAMENTI

Le due dimensioni, capitale e competenze, si intrecciano infine con un terzo nodo, quello del risparmio inutilizzato, che rischia di lasciare a secco proprio le imprese chiamate ad aprirsi e a rinnovarsi. Lo studio Luiss-Aipb evidenzia come oltre 1.600 miliardi di euro restino fermi sui conti correnti, mentre l'effetto spiazzamento esercitato dai titoli di Stato, favoriti da rendimenti competitivi e tassazione agevolata, continua a frenare l'allocatione del risparmio verso il capitale di rischio delle imprese: le azioni quotate italiane pesano meno dello 0,7% del patrimonio finanziario delle famiglie. Pur nel quadro di tutela del risparmiatore dettato dalla Mifid, la ricerca propone tre interventi coordinati per allargare la platea degli investitori verso l'economia reale: meccanismi di micro-risparmio legati ai consumi digitali da destinare alle Pmi, un fondo "Cash Forward" collegato all'accumulo previdenziale e una dote studentesca per avvicinare i più giovani ai mercati finanziari. Capitale e competenze, in fondo, restano le due leve di una stessa partita, quella della competitività italiana.

Capitale e nuovi talenti l'Azienda Italia gioca la partita doppia

GIAN MARIA DE FRANCESCO

Gli esperti di **Aipb** e Intesa indicano le sfide strategiche per il futuro: accompagnare le pmi a corto di eredi e trovare tecnici specializzati per le fabbriche.

Urgente attrarre i risparmi fermi sui conti correnti Italia è di fronte a una sfida strutturale decisiva per la propria crescita economica: trasformare l'immenso patrimonio finanziario delle famiglie e le competenze produttive dei territori in un motore per il tessuto industriale.

La ricetta per la competitività del Paese passa da una duplice apertura strategica, quella del capitale delle imprese verso forme di finanza evoluta e quella dell'organizzazione aziendale verso i giovani e le nuove tecnologie: è quanto emerge incrociando gli studi del Centro Arcelli per gli Studi Monetari e Finanziari (Casmef) dell'Università Luiss con l'**Associazione Italiana Private Banking (Aipb)** e le analisi del Research Department di Intesa Sanpaolo. CONTINUITÀ D'IMPRESA Uno dei nodi fondamentali per il sistema industriale italiano riguarda la trasmissione d'impresa.

La successione aziendale rappresenta da sempre uno dei passaggi più delicati, un percorso che il **private banking** guarda oggi con una prospettiva rinnovata, spostando il focus dal concetto statico di passaggio generazionale a quello dinamico di continuità.

Come sottolinea il segretario generale di **Aipb, Antonella Massari**, occorre in primo luogo un'evoluzione culturale: «Abbiamo dei detentori di patrimonio che si devono rendere conto dell'importanza di questo momento.

Qui c'è la centralità della consulenza: siccome c'è tanta fiducia nei confronti del consulente, questo dovrebbe cominciare a preparare chi gestisce in prima persona il patrimonio familiare».

Le modalità per affrontare questa fase non si riducono alla classica trasmissione familiare diretta: «Non è detto che gli eredi vogliano intraprendere la stessa strada dei genitori o che siano in grado di farlo.

Un'alternativa può essere l'entrata di un fondo di private equity per rendere l'azienda più competitiva, per poi guidarla verso la quotazione in Borsa o verso una vendita», spiega Massari.

Separare la proprietà dell'asset dalla sua gestione operativa è spesso la via maestra: gli eredi evolvono da imprenditori a investitori, affidando la guida a manager qualificati.

Su questo fronte i patti di famiglia richiederebbero correttivi normativi per evitare che la rigidità nell'ottenimento del consenso di tutti gli eredi diventi un

freno involontario alla continuità aziendale.

Imprenditori, liberi professionisti e lavoratori autonomi rappresentano il 23% dei clienti del settore private e generano circa il 30% delle masse gestite, oltre 420 miliardi di euro: anche per questo l'introduzione di incentivi fiscali a copertura dei costi di consulenza e di studio strategico potrebbe rivelarsi un catalizzatore formidabile per evitare la dispersione del patrimonio industriale nazionale. RICAMBIO Sul fronte opposto l'analisi di Intesa Sanpaolo, condotta su un campione di imprese manifatturiere del Triveneto, mette in luce l'urgenza di aprire le fabbriche alle nuove generazioni, creando una sinergia tra l'esperienza dei lavoratori senior e le competenze digitali dei giovani.

La vera sfida dei distretti, spiega il rapporto, non è una generica ricerca di personale laureato, bensì la formazione di tecnici altamente specializzati, capaci di padroneggiare meccanica avanzata, robotica e innovazione digitale: figure raramente reperibili «già pronte», perché la specializzazione «deve essere costruita sul campo», adattandola alla specificità dei prodotti e dei processi di ogni singola impresa.

Il ricambio generazionale nei reparti chiave diventa così un volano di crescita quando è accompagnato da percorsi di affiancamento: la formazione «learning on the job», condotta da tecnici esperti che fanno da maestri d'azienda, consente di trasferire un know-how che nessun istituto tecnico può fornire da solo.

Alcune associazioni di categoria stanno peraltro elaborando proposte per richiamare temporaneamente i tecnici già pensionati, in funzione di tutor per i più giovani, chiedendo l'introduzione di adeguati sgravi fiscali per questi lavoratori.

Non a caso è proprio il turnover dei tecnici specializzati tra i 35 e i 40 anni a preoccupare maggiormente gli imprenditori, spingendo alcune aziende a creare vere e proprie Academy interne, in collaborazione con istituti tecnici e università, e a investire nello staff housing per attrarre candidati anche da fuori regione. IL NODO FINANZIAMENTI Le due dimensioni, capitale e competenze, si intrecciano infine con un terzo nodo, quello del risparmio inutilizzato, che rischia di lasciare a secco proprio le imprese chiamate ad aprirsi e a rinnovarsi.

Lo studio Luiss-**Aipb** evidenzia come oltre 1.600 miliardi di euro restino fermi sui conti correnti, mentre l'effetto spiazzamento esercitato dai titoli di Stato, favoriti da rendimenti competitivi e tassazione agevolata, continua

a frenare l'allocazione del risparmio verso il capitale di rischio delle imprese: le azioni quotate italiane pesano meno dello 0,7% del patrimonio finanziario delle famiglie. Pur nel quadro di tutela del risparmiatore dettato dalla Mifid, la ricerca propone tre interventi coordinati per allargare la platea degli investitori verso l'economia

reale: meccanismi di micro-risparmio legati ai consumi digitali da destinare alle Pmi, un fondo "Cash Forward" collegato all'accumulo previdenziale e una dote studentesca per avvicinare i più giovani ai mercati finanziari.

Capitale e competenze, in fondo, restano le due leve di una stessa partita, quella della competitività italiana.