

CENSIS

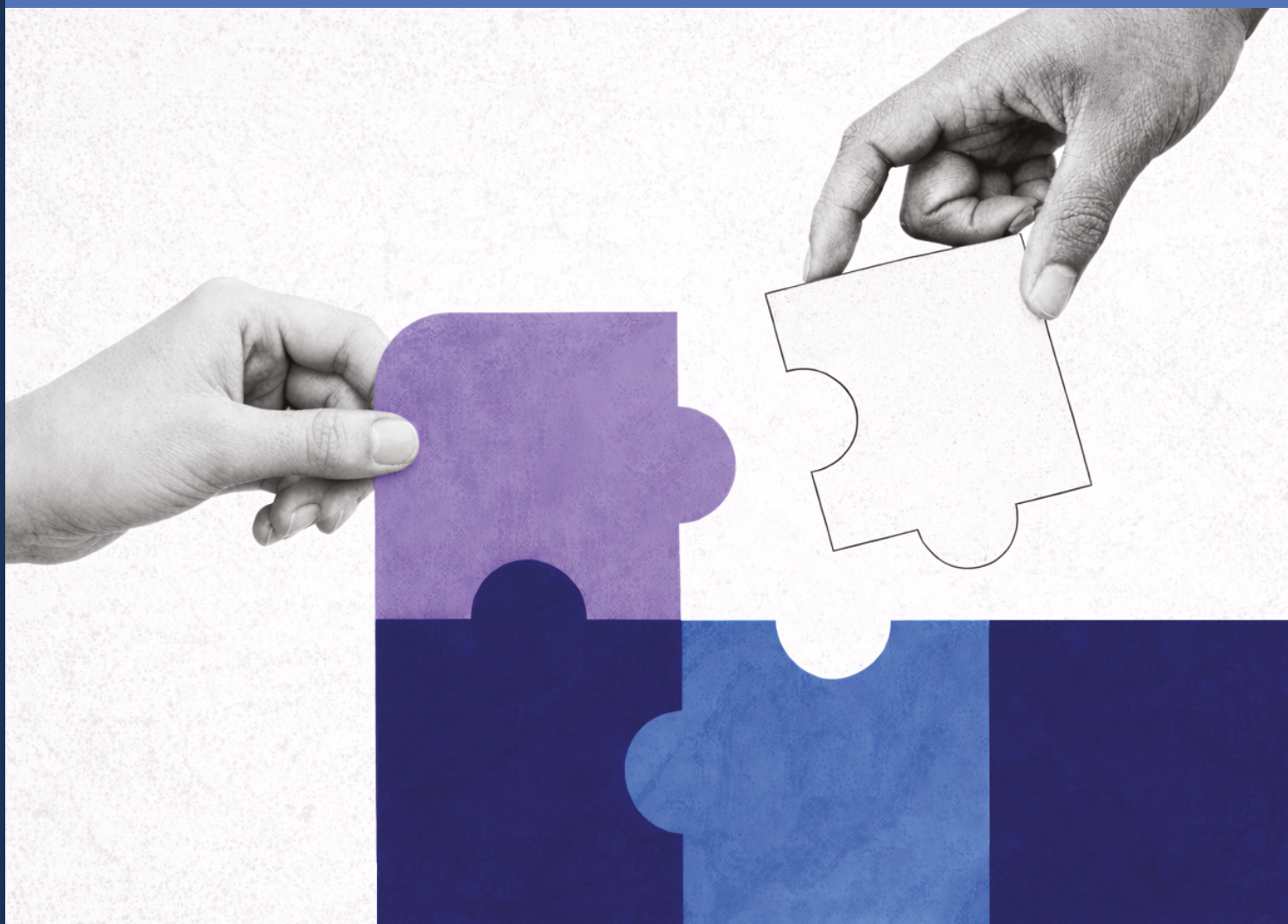


Rapporto Brianza

Quaderno di ricerca sul passaggio generazionale nelle imprese in Brianza

Dall'impresa familiare alla famiglia imprenditoriale

Roma, marzo 2026



Rapporto Brianza

Quaderno di ricerca sul passaggio generazionale nelle imprese in Brianza

Dall'impresa familiare alla famiglia imprenditoriale

Roma, marzo 2026

INDICE

Premessa	5
1. Uno sguardo al contesto economico ed imprenditoriale della Brianza	9
1.1. <i>La vitalità economica del tessuto brianzolo</i>	11
1.2. <i>Uno sguardo ai numeri del passaggio generazionale in Brianza</i>	15
2. Il passaggio generazionale dal punto di vista delle famiglie imprenditoriali brianzole	17
2.1. <i>La testimonianza delle famiglie imprenditoriali: le imprese e le generazioni in gioco</i>	18
2.2. <i>Abitare l'impresa: socializzazione, formazione e senso di responsabilità delle nuove generazioni</i>	20
2.3. <i>Il percorso in azienda: uno spazio di apprendimento operativo, di espressione e di sviluppo aziendale</i>	23
2.4. <i>Un'identità imprenditoriale che evolve</i>	25
2.5. <i>L'orizzonte familiare: un orizzonte percorribile?</i>	27
2.6. <i>Una continuità di senso: le traiettorie future dell'impresa familiare</i>	29
3. La testimonianza delle rappresentanze della Brianza	32
3.1. <i>Partire per ricominciare?</i>	32
3.2. <i>I fattori determinanti</i>	34
3.3. <i>Insieme si va lontano: gli strumenti a supporto</i>	36
Conclusioni	40
Ringraziamenti	43

PREMESSA

Il presente Rapporto è dedicato all'analisi del passaggio generazionale nelle imprese della Brianza, un tema rilevante per le prospettive del sistema produttivo territoriale. In continuità con la ricerca svolta nel corso del 2024 sulle imprese brianzole nella nuova fase di integrazione delle produzioni a livello europeo e mondiale, l'indagine approfondisce le dinamiche che accompagnano la successione imprenditoriale e le loro implicazioni per il futuro dell'economia locale.

In un contesto caratterizzato da una forte presenza di imprese familiari, da una lunga tradizione imprenditoriale e da una diffusa integrazione tra dimensione economica e sociale, il ricambio alla guida delle imprese rappresenta uno snodo decisivo, capace di incidere sulle traiettorie di sviluppo delle singole aziende e, più in generale, sulla capacità dei territori di mantenere e rinnovare la propria base produttiva. La Brianza costituisce, sotto questo profilo, un osservatorio particolarmente significativo. La densità delle unità imprenditoriali locali, nonché il radicamento territoriale delle imprese familiari rendono il tema della successione generazionale strutturalmente rilevante.

La complessità del fenomeno impone di superare letture riduttive, focalizzate esclusivamente sulla dimensione patrimoniale della successione. Una simile impostazione non consente di cogliere la natura processuale del passaggio generazionale, che si sviluppa nel tempo e investe gli assetti organizzativi, i modelli di leadership imprenditoriale, le culture del lavoro e le modalità di relazione tra impresa, famiglia e territorio. È proprio questa dimensione processuale, se non riconosciuta e governata, a produrre effetti rilevanti sulle traiettorie dell'impresa.

In particolare, situazioni di incertezza o di stallo nel passaggio generazionale possono tradursi in una riduzione della propensione a investire, innovare e affrontare le trasformazioni in atto nei mercati e nelle filiere produttive. Allo stesso tempo, processi di ricambio non adeguatamente accompagnati possono comportare la dispersione di un patrimonio di competenze, relazioni e saperi accumulati nel tempo, che ha costituito un fattore chiave di continuità e successo per molte imprese. In questo senso, il passaggio generazionale assume una valenza che va oltre i confini dell'impresa, toccando il contributo che essa è in grado di offrire al territorio in termini di occupazione, coesione sociale e creazione di valore.

Muovendo da queste considerazioni, la ricerca si propone di esplorare il passaggio generazionale nelle imprese brianzole attraverso una prospettiva integrata, capace di connettere l'analisi del contesto economico con l'osservazione dei processi concreti che caratterizzano le esperienze di successione.

Il Rapporto si articola in tre capitoli. Il primo inquadra il contesto economico e imprenditoriale della "Grande Brianza", restituendo l'immagine di un territorio ad alta densità produttiva e occupazionale. In questo quadro, particolare attenzione è riservata alla diffusione delle imprese a controllo familiare, che rappresentano

una quota largamente maggioritaria del tessuto produttivo. Il capitolo analizza i dati relativi al passaggio generazionale, mostrando come una parte rilevante di queste imprese si trovi nella condizione di dover affrontare, nel tempo, il tema della successione e come, quando il passaggio viene realizzato, esso sia prevalentemente orientato al mantenimento o al rafforzamento del controllo familiare.

Il secondo capitolo è dedicato alle esperienze delle famiglie imprenditoriali coinvolte nel passaggio generazionale e ricostruisce, attraverso interviste qualitative, le traiettorie di ingresso delle nuove generazioni nell'impresa. L'analisi mette in luce il ruolo della socializzazione precoce all'attività familiare, dei percorsi formativi e delle esperienze lavorative esterne come fattori centrali nella costruzione di competenze, autonomia e legittimazione. Il capitolo approfondisce inoltre il tema della responsabilità, intesa come disposizione che matura progressivamente dalla familiarità con l'impresa, dall'assimilazione dei valori e dalla consapevolezza del valore della continuità del progetto imprenditoriale. Il percorso di inserimento operativo è descritto come uno spazio di apprendimento e sperimentazione, spesso avviato attraverso ruoli operativi e sviluppato tramite il coinvolgimento in nuovi progetti. In questo quadro, il passaggio generazionale emerge anche come occasione di rinnovamento organizzativo, accanto alla quale affiorano criticità legate ai tempi di vita, alle dinamiche di governance, al rischio e alla sostenibilità personale dell'impegno imprenditoriale.

Il terzo capitolo amplia ulteriormente lo sguardo, proponendo la prospettiva delle rappresentanze imprenditoriali, sindacali e istituzionali del territorio. Questo livello di analisi consente di collocare le esperienze individuali all'interno di un quadro più sistemico, evidenziando come il passaggio generazionale sia sempre più interpretato come uno snodo evolutivo dell'impresa, piuttosto che come una semplice "consegna delle chiavi". Emergono in particolare il ruolo delle esperienze maturate fuori dal territorio, spesso all'estero, come passaggi decisivi nei percorsi delle nuove generazioni, e il carattere non neutro del ricambio, che tende a realizzarsi solo laddove il passaggio si accompagna a innovazione, cambiamento dei modelli di business, internazionalizzazione e digitalizzazione. Tale trasformazione risulta a particolarmente significativa per la Grande Brianza: un territorio storicamente segnato da una forte integrazione tra impresa e contesto locale, ma oggi attraversato da processi di apertura, mobilità e ridefinizione dei modelli organizzativi. Le interviste mettono inoltre in luce il ruolo delle dimensioni aziendali, dell'attrattività dei modelli di business, delle opportunità di innovazione e delle reti territoriali nel favorire o meno l'ingresso delle nuove generazioni. Emergono infine l'importanza di strumenti di accompagnamento, del coinvolgimento di attori esterni e della trasparenza nei confronti dei lavoratori, chiamati anch'essi a confrontarsi con gli effetti del ricambio generazionale.

Nel suo insieme, il Rapporto restituisce l'immagine di un sistema imprenditoriale in cui la continuità familiare resta un riferimento centrale, ma è sempre più attraversata da processi di trasformazione che richiedono scelte strategiche e capacità di adattamento. Il passaggio generazionale appare così come una sfida strategica, che interroga non solo il futuro delle singole imprese, ma la capacità complessiva del territorio di accompagnare il cambiamento mantenendo un legame con la propria storia produttiva.

1. UNO SGUARDO AL CONTESTO ECONOMICO ED IMPRENDITORIALE DELLA BRIANZA

In continuità con il lavoro svolto l'anno passato, anche quest'anno lo studio sulla Brianza si estende alla cosiddetta "Grande Brianza". Un'area che oltrepassa i limiti amministrativi della sola provincia di Monza e Brianza e include i comuni delle province limitrofe che, per caratteristiche territoriali, storiche e socioeconomiche, possono essere ricondotti a questa area.

Questa scelta rende possibile l'analisi di un territorio più ampio e articolato, che coinvolge complessivamente 165 comuni distribuiti tra diverse province. Nello specifico (**tab. 1 e fig. 1**):

- La provincia di Monza e Brianza, con i suoi 55 comuni, rappresenta il cuore della Brianza, coprendo il 100% del suo territorio;
- La provincia di Lecco include 49 comuni brianzoli su un totale di 84, pari al 58,3%;
- La provincia di Como contribuisce con 48 comuni brianzoli su 147, equivalenti al 32,7%;
- Infine, nella Città Metropolitana di Milano, 13 comuni su 133, pari al 9,8%, sono considerati parte della Brianza.

L'ampliamento del perimetro geografico consente di offrire una panoramica più approfondita sulle dinamiche sociali e produttive che caratterizzano un territorio profondamente interconnesso, superando i confini amministrativi tradizionali.

Tab. 1 – Comuni della Brianza al 1° gennaio 2025 (v.a. e val. %)

Provincia/città metropolitana	Totale comuni della provincia	Comuni della Brianza	%
Monza e della Brianza	55	55	100,0
Lecco	84	49	58,3
Como	147	48	32,7
Milano	133	13	9,8

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Fig. 1 – La grande Brianza al 1° gennaio 2025



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

1.1. La vitalità economica del tessuto brianzolo

Tra il 2019 e il 2023, l'occupazione della Grande Brianza è cresciuta in modo costante, raggiungendo i 728.368 occupati, con un tasso di occupazione che arriva al 70,2% nella fascia 15-64 anni (**tab. 2**). Valore che supera la media lombarda (69,3%) e distanzia nettamente quella nazionale (61,5%).

Nel 2023, i comuni della grande Brianza ospitano oltre 139 mila sedi d'impresa, con più di 529 mila addetti: una densità produttiva straordinaria, che traduce in numeri quella che è da sempre una delle anime del territorio – il lavoro diffuso, capillare, quasi domestico, ma insieme fortemente connesso (**tab. 3**).

Il cuore pulsante resta la provincia di Monza e della Brianza, che da sola concentra oltre la metà delle unità locali (58,4%) e più della metà degli addetti (56,1%). Qui la trama industriale e artigianale è fitta come un tessuto lavorato a mano, fatta di officine, laboratori, piccole aziende che convivono accanto a poli manifatturieri e realtà ad alta specializzazione.

Le province di Como, Lecco e Milano completano il mosaico, con quote più contenute ma tutt'altro che marginali. Como raccoglie il 15,8% delle unità locali e il 15,4% degli addetti, Lecco segue con il 12,6% e il 13,8%, infine Milano, pur con una presenza territoriale più limitata, contribuisce con il 13,1% delle unità e il 14,7% degli addetti.

Tab. 2 – Occupazione e tassi di occupazione dei comuni della Brianza, 2019-2023 (v.a. e tassi)

	Occupati 15 anni e oltre	Tasso di occupazione 15-64 anni	
	V.a. 2023	2019	2023
Brianza	728.368	67,6	70,2
Lombardia	4.500.716	68,4	69,3
Italia	23.579.947	59,0	61,5

(*) I dati dei comuni della Brianza sono relativi al censimento della popolazione e delle abitazioni, i dati della Lombardia e dell'Italia all'indagine sulle Forze Lavoro

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Tab. 3 – Unità locali e addetti alle unità locali delle imprese attive nei comuni della Brianza per provincia di appartenenza, 2023 (v.a. e val. %)

	Unità locali		Addetti alle unità locali	
	V.a.	Val. %	V.a.	Val. %
<i>Provincia di appartenenza</i>				
Como	22.010	15,8	81.452	15,4
Milano	18.303	13,1	77.849	14,7
Lecco	17.601	12,6	73.034	13,8
Monza e della Brianza	81.424	58,4	297.181	56,1
Totale comuni della Brianza	139.338	100,0	529.516	100,0

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Si osserva quindi un territorio ad alta densità produttiva, dove la concentrazione di unità locali e addetti descrive con immediatezza la struttura economica della Grande Brianza. Il baricentro di questo sistema si colloca nella provincia di Monza e della Brianza, che rappresenta il nucleo dell'area, con valori che superano i 2.500 addetti per comune e un'incidenza occupazionale che in alcuni comuni supera i 45 addetti ogni 100 abitanti (**fig. 2 e 3**).

Da questo epicentro si irradia una dorsale economica che attraversa i comuni brianzoli delle province di Como, Lecco e Milano, delineando una rete produttiva fitta, interdipendente e capace di mantenere elevati livelli di occupazione anche nei contesti di minore dimensione. Nei margini settentrionali, dove il tessuto produttivo si dirada, persistono tuttavia presenze imprenditoriali diffuse, spesso di piccola scala, che contribuiscono alla coesione e alla continuità del sistema.

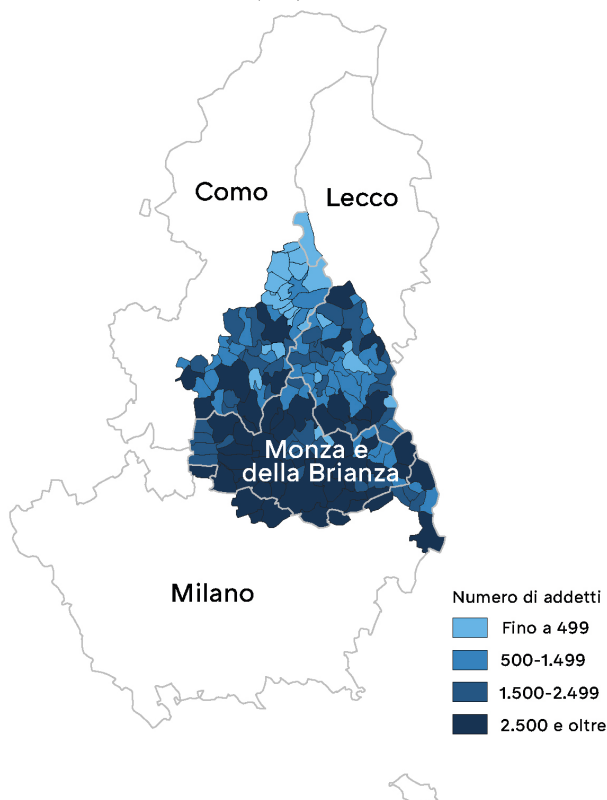
Nel quadro regionale e nazionale, il tessuto delle imprese familiari continua a rappresentare un pilastro dell'economia lombarda. Nel 2022, in Italia oltre 826 mila imprese con almeno 3 addetti risultano controllate da persone fisiche o famiglie; di queste, più di 151 mila si trovano in Lombardia, e quasi 12.200 nella sola provincia di Monza e della Brianza.

Il peso di queste realtà sul totale delle imprese strutturate resta molto elevato: l'81,1% a Monza e della Brianza, valore superiore alla media lombarda complessiva (79,8%), a quella del Nord-Ovest (80,7%) e quella italiana (80,9%). Anche a Como questo valore supera il dato regionale e nazionale (81,6%) mentre Lecco risulta leggermente inferiore alla media (79,3%).

Tra il 2018 e il 2022, Monza e della Brianza registra un lieve incremento complessivo delle imprese attive con tre addetti e più controllate da persona fisica o famiglia (+163 imprese), sostenuto soprattutto dalle costruzioni e dall'industria, mentre Como e Lecco mostrano piccoli cali, rispettivamente di 172 e 332 unità, legati in parte a un calo nell'industria.

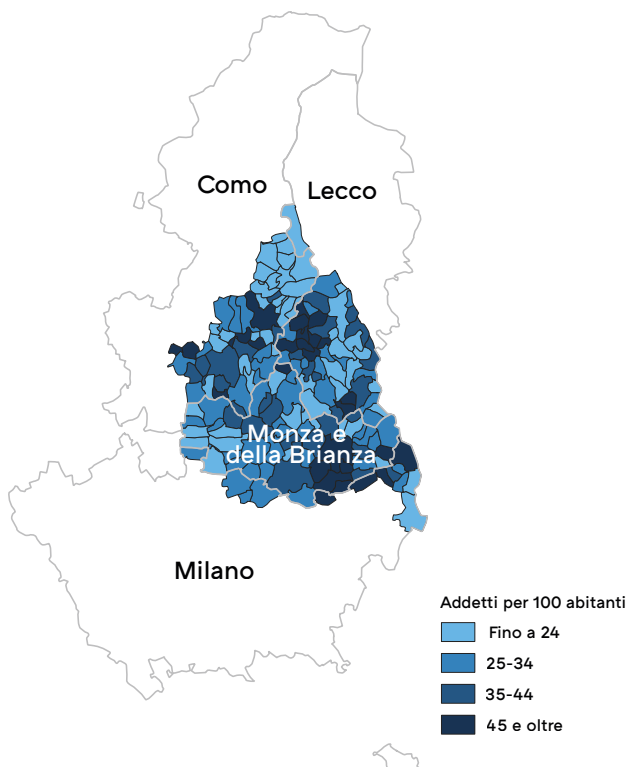
Si tratta, tuttavia, di variazioni marginali in un contesto che resta estremamente solido: otto imprese su dieci, nel territorio brianzolo, sono ancora oggi espressione diretta di un controllo familiare o personale.

Fig. 2 – Comuni della Brianza per numero di addetti delle unità locali delle imprese attive dell'industria e dei servizi, 2023 (v.a.)



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Fig. 3 – Comuni della Brianza per numero di addetti delle unità locali delle imprese attive dell'industria e dei servizi, 2023 (v.a. per 100 abitanti)



Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

1.2. Uno sguardo ai numeri del passaggio generazionale in Brianza

Nel cuore produttivo della Brianza, come per tutto il territorio nazionale, il passaggio generazionale all'interno delle imprese resta uno dei nodi più delicati del futuro economico locale. Dietro ogni laboratorio, ogni azienda manifatturiera o bottega, c'è quasi sempre una storia familiare che deve decidere se e come continuare.

Nel 2022, le imprese con almeno tre addetti controllate da persone fisiche o famiglie sono 12.152 nella provincia di Monza e della Brianza. La grande maggioranza, oltre l'81%, non ha ancora avviato alcuna forma di ricambio. È una quota leggermente superiore alla media lombarda e nazionale. D'altro canto, circa il 7,5% delle imprese segnala che il passaggio potrebbe avvenire entro i prossimi cinque anni, mentre poco più di una su dieci lo ha già realizzato. Di queste ultime, il 5,7% ha completato la transizione da più di tre anni rispetto a quando è stato svolto il sondaggio, il 3,2% negli ultimi tre anni, e l'1,9% più di recente.

Molto simile Como, con l'80,1% delle imprese che non ha ancora previsto questo passaggio, raggiunge quasi il 10% delle imprese che considera probabile un passaggio nei prossimi cinque anni. A Lecco, invece, la transizione è già avvenuta in un maggior numero di imprese, ovvero il 15,5%, mentre il 74% non ha ancora avviato il ricambio. È un dato che spicca in tutta l'area, superando la media lombarda (11,2%) e nazionale (9,1%).

Quando avviene il passaggio generazionale, nella grande maggioranza dei casi si tratta di una riconferma della vocazione familiare dell'impresa. In tutta Italia, nel 2022, quasi il 95% delle imprese che ha affrontato una successione lo ha fatto con l'obiettivo di rafforzare (18,6%) o mantenere (76,3%) il controllo familiare (**tab. 4**). È un tratto distintivo dell'imprenditorialità italiana e, in Lombardia – e ancora più in Brianza – questa tendenza si conferma con una densità superiore alla media. Sono invece più marginali i casi di imprese che hanno effettuato il passaggio generazionale per una riduzione del ruolo o per la perdita totale del controllo da parte della famiglia proprietaria o controllante, pari rispettivamente al 3,5% e all'1,7%.

A Monza e Brianza il 97,6% delle imprese che ha effettuato un passaggio generazionale afferma di averlo fatto per mantenere (72,1%) o rafforzare (25,5%) il controllo familiare. L'1,8% ha ridotto questo ruolo con l'ingresso di nuovi soci o con il rafforzamento di soci esterni alla famiglia, mentre solo lo 0,5% aveva come obiettivo la perdita del controllo da parte della famiglia proprietaria o controllante.

Tab. 4 – Imprese attive dell'industria e dei servizi con 3 addetti e più controllate da persona fisica o famiglia che hanno effettuato il passaggio generazionale per motivo, 2022
(val. %)

	Motivazione del passaggio generazionale				Totale
	Rafforzamento del ruolo della famiglia proprietaria o controllante (riduzione del peso degli eventuali soci esterni alla famiglia)	Mantenimento del ruolo della famiglia proprietaria o controllante	Riduzione del ruolo della famiglia proprietaria o controllante (ingresso di nuovi soci o rafforzamento di soci esterni alla famiglia)	Perdita del controllo da parte della famiglia proprietaria o controllante	
Italia	18,6	76,3	3,5	1,7	100,0
Nord-Ovest	18,5	77,2	2,9	1,4	100,0
Lombardia	19,6	76,1	2,9	1,4	100,0
Monza e della Brianza	25,5	72,1	1,8	0,5	100,0
Como	29,2	63,5	4,9	2,4	100,0
Lecco	16,9	79,5	2,3	1,5	100,0

Fonte: elaborazione Censis su dati Censimento permanente delle imprese

A Lecco il quadro è molto simile: il 96,4% dei passaggi avviene all'interno della famiglia, con una netta prevalenza (79,5%) di casi in cui il cambio generazionale serve a mantenere stabile il ruolo dei proprietari originari. È il segno di un'economia manifatturiera che valorizza la continuità familiare come garanzia di solidità e reputazione. Anche qui sono minoritari i casi di imprese che hanno effettuato il passaggio generazionale per una riduzione (2,3%) o per la perdita totale (1,5%) del controllo da parte della famiglia proprietaria o controllante.

Como presenta una situazione più articolata. Qui la quota complessiva di imprese che restano in ambito familiare scende al 92,7%, leggermente sotto la media nazionale e regionale. Tuttavia, proprio in questo territorio si registra la percentuale più alta (29,2%) di passaggi finalizzati a rafforzare il ruolo della famiglia, riducendo il peso o la presenza di eventuali soci esterni. Specularmente, il 4,9% delle imprese ha effettuato un passaggio generazionale per una riduzione del ruolo della famiglia proprietaria e il 2,4% per una perdita totale del controllo.

2. IL PASSAGGIO GENERAZIONALE DAL PUNTO DI VISTA DELLE FAMIGLIE IMPRENDITORIALI BRIANZOLE

A fronte di un primo livello di osservazione che identifica e restituisce configurazioni strutturali e tendenze aggregate del tessuto produttivo brianzolo, la presente sezione introduce un livello interpretativo complementare, orientato ai processi ed utile a comprendere come le dinamiche del passaggio generazionale si manifestino nelle esperienze concrete delle imprese.

Per costruire questa prospettiva, tra giugno e ottobre 2025 sono state condotte complessivamente 25 interviste: 16 rivolte ai vertici di imprese con sede in Brianza e 9 a rappresentanti delle istituzioni locali, nonché delle principali organizzazioni imprenditoriali e sindacali del territorio.

Le interviste, di tipo semi-strutturato, hanno consentito di esplorare dimensioni legate alle traiettorie biografiche, ai percorsi formativi e professionali degli imprenditori, alle strategie adottate per facilitare il passaggio, fino alle difficoltà e alle esitazioni che ostacolano la successione. Inoltre, le voci delle istituzioni e delle rappresentanze hanno permesso di integrare il punto di vista degli attori economici con una lettura di contesto, mettendo in luce il ruolo dei dispositivi istituzionali, delle politiche di accompagnamento e delle reti territoriali nel sostenere i processi di successione. L'obiettivo è restituire una visione concreta e articolata di come il tessuto imprenditoriale brianzolo stia affrontando questa importante transizione.

L'analisi è stata condotta adottando un campione intenzionale, pensato per intercettare una pluralità di esperienze critiche: passaggi riusciti, successioni in corso, ma anche qualche esperienza in cui la mancanza di un successore certo o di interesse da parte della nuova generazione rende dubbia la continuità della natura familiare dell'impresa. L'insieme dei soggetti intervistati comprende imprese appartenenti a diversi ambiti del tessuto produttivo brianzolo, riconducibili alla manifattura, al commercio all'ingrosso e al dettaglio, ai servizi e alle costruzioni. Dal punto di vista dimensionale, il campione risulta eterogeneo, includendo microimprese con meno di 10 addetti, piccole imprese con un numero di dipendenti tra i 10 e i 50, una componente significativa di imprese di dimensione media (tra 50 e 250 addetti) e alcuni casi di grandi imprese, con oltre 250 addetti, tra cui una realtà con più di 1.000 dipendenti.

Le evidenze che seguono hanno una natura esplorativa: esse vogliono mettere a fuoco logiche ricorrenti, dilemmi e strategie che aiutino ad interpretare una fase decisiva nella vita delle imprese.

Il seguito del rapporto si articola in due parti complementari. Il seguente capitolo dà voce agli imprenditori e alle imprenditrici brianzoli direttamente coinvolti nel

passaggio generazionale, ricostruendone valori, biografie, forme di responsabilità e modalità di gestione della successione. Il terzo capitolo invece restituisce lo sguardo delle rappresentanze imprenditoriali, sindacali e istituzionali della Brianza, in modo da collocare le esperienze individuali in una prospettiva più ampia e sistemica. Insieme, le due parti consentono di leggere il passaggio generazionale non solo come vicenda familiare e patrimoniale, ma come snodo decisivo per il futuro del lavoro, delle imprese e dei territori.

2.1. La testimonianza delle famiglie imprenditoriali: le imprese e le generazioni in gioco

Storicamente, il panorama imprenditoriale della Brianza si distingue per una fitta rete di aziende, espressione di una tradizione produttiva costruita nel corso dei decenni grazie a una diffusa cultura del lavoro. Una quota significativa di queste realtà presenta una struttura familiare, elemento che ne orienta identità, governance e modalità di sviluppo. In esse, la storia dell'impresa si intreccia strettamente con quella del nucleo familiare che le ha fondate. Questo legame, spesso consolidatosi nell'arco di più generazioni, contribuisce a definire identità aziendali fondate su continuità, legame con il territorio e conoscenze tramandate, che rappresentano un tratto distintivo del panorama produttivo brianzolo.

L'indagine qualitativa restituisce una trama ricca e variegata di questo tessuto imprenditoriale. Una parte delle attività ha origine nel secondo dopoguerra, in un contesto in cui l'iniziativa imprenditoriale era spesso una prosecuzione naturale di mestieri artigianali o commerciali già presenti nella tradizione familiare. La testimonianza di un imprenditore nel settore del commercio al dettaglio fornisce un esempio:

“La nostra azienda nasce nel 1947 da mio nonno. Anche lui era già “del mestiere”, perché suo padre, a sua volta, aveva un’attività nel settore. Prima della guerra loro producevano e vendevano nei mercati, oltre che ad altri commercianti. In quel periodo, mio nonno già girava per mercati. Dopo la Seconda guerra mondiale, l’attività chiude e mio nonno, dopo poco, apre il nostro primo negozio. [...]. Era un piccolo negozio, con uno sgabello e uno specchio e da lì comincia la nostra attività.”

Queste narrazioni mostrano come la radice familiare non sia solo un elemento identitario, ma anche un dispositivo di resilienza: l'impresa nasce spesso dall'incontro tra bisogni materiali, disponibilità a reinventarsi e un forte senso di continuità con il passato.

Accanto alle imprese nate come espressione di una lunga tradizione familiare, il territorio ospita iniziative nate in anni più recenti, spesso in modo più reattivo

rispetto alle opportunità del momento. Un imprenditore intervistato descrive così la decisione di avviare un'impresa nel settore terziario agli inizi degli anni Ottanta, evidenziando il ruolo della scelta personale come motore di trasformazione:

“La mia impresa è nata nel 1981, quasi per reazione. Avevo vent'anni e, in quel periodo, finito il militare, lavoravo in fabbrica come attrezzista meccanico. A un certo punto, era un lavoro che non riuscivo a fare, che non mi piaceva. Un giorno ho parlato con una persona che aveva appena aperto un'impresa nel mio settore. Mi ha fatto balenare l'idea, ho capito che c'era un'opportunità e sono partito. Mi sono dato da fare e pian piano sono cresciuto. [...]. Poco dopo, è entrata in società anche mia sorella e da lì abbia sviluppato il lavoro”.

Un'ulteriore narrazione emersa dalle interviste riguarda imprese nate a partire da esperienze tecniche o commerciali: realtà che hanno assunto una forma imprenditoriale dopo anni di lavoro *“sul campo”*, osservando problemi, necessità e potenzialità. In questi casi, lo sviluppo dell'impresa appare come un processo di estensione naturale delle competenze personali, maturate negli anni di lavoro. Emblematico è il racconto di un imprenditore di seconda generazione:

“L'azienda è stata fondata da mio papà nel 1968, dopo circa dieci anni di lavoro in grosse società del nostro settore. L'ha fondata “in cantina”, come si faceva una volta, prendendo due macchine del suo datore di lavoro di allora. Praticamente, ha preso le macchine e le ha messe in questo garage e, con un accordo, ha cominciato a fare del lavoro suo, pur restando dipendente. Poi ha smesso di essere dipendente e ha cominciato ad andare avanti per conto suo, con mia mamma che lo ha seguito”.

Gli ultimi due esempi evidenziano la natura dinamica e bidirezionale della relazione tra famiglia e attività economica nelle imprese familiari: non sempre la tradizione familiare costituisce il presupposto per la nascita dell'impresa. Talvolta, è l'impresa stessa a configurarsi come il fulcro attorno al quale si struttura progressivamente il coinvolgimento dei membri della famiglia, in risposta a specifici fabbisogni organizzativi o alle dinamiche di espansione dell'attività. In questa prospettiva, la dimensione familiare non costituisce solo un presupposto, ma può configurarsi come un orizzonte verso il quale tendere nel processo di sviluppo dell'impresa.

Oggi, in Brianza, diverse delle imprese familiari sono ormai giunte a uno stadio di maturità in cui il passaggio generazionale non rappresenta una prospettiva futura e astratta, ma un processo capace di assumere una rilevanza concreta. Le esperienze raccolte mostrano come una parte delle imprese abbia già sperimentato il ricambio generazionale tra fondatore e successori, in alcuni casi giungendo fino alla terza generazione. Altre situazioni si collocano in una fase intermedia, in cui la successione si contraddistingue per la compresenza di fondatore e successore, con assetti di co-gestione volti a finalizzare il ricambio generazionale nei prossimi anni. Non mancano situazioni in cui l'impresa appare ancora fortemente centrata sulla figura del fondatore. Accanto a queste traiettorie, emergono anche situazioni in cui la continuità familiare si presenta più incerta: vi sono imprese che non individuano

un subentro interno sostenibile oppure che, nel tempo, hanno dovuto confrontarsi con problemi interni di gestione, tali da portare al trasferimento della proprietà, segnando un'interruzione del coinvolgimento familiare nell'attività economica.

Nel complesso, il quadro restituisce un sistema imprenditoriale in cui le radici familiari restano centrali, ma sono sempre più attraversate da processi e forze – endogene ed esogene all'impresa e alla famiglia – che concorrono a ridefinire, nel tempo, i processi di ricambio generazionale, plasmando l'equilibrio tra continuità e trasformazione.

2.2. Abitare l'impresa: socializzazione, formazione e senso di responsabilità delle nuove generazioni

L'ingresso delle nuove generazioni nelle imprese familiari prende forma attraverso una pluralità di elementi che concorrono, nel tempo, a orientarne i percorsi. Emergono, in particolare, fattori relazionali, identitari e organizzativi.

Una parte significativa degli intervistati racconta un processo di avvicinamento all'impresa iniziato molto prima dell'ingresso formale. In questi casi, l'azienda familiare rappresenta un luogo attraversato quotidianamente nella crescita. Ci racconta un giovane imprenditore: *“Fin da ragazzino – prima con mio nonno, poi anche con mio padre – ho sempre passato i sabati in azienda. [...] Quando c'era bisogno, si aiutava. In quelle occasioni, io vedevo come lavoravano, come si relazionavano con i clienti. Respiravo una modalità, una sensibilità e un approccio al lavoro e alle relazioni che ho compreso e assorbito per osmosi”*.

Questa socializzazione *“immersiva”* produce una familiarità con l'azienda che, per molti imprenditori, rappresenta a tutti gli effetti una componente educativa del percorso di crescita personale, capace di modellare atteggiamenti e orientamenti fin dalla giovane età. Come racconta un'imprenditrice di terza generazione: *“I valori aziendali non erano diversi dai valori che poi imparavo in famiglia o viceversa”*. Questo *continuum* tra famiglia e impresa ha consentito a molti giovani imprenditori di assimilare sin da ragazzi, non solo competenze tecniche specifiche, ma anche un repertorio di comportamenti, una sensibilità e un approccio verso il lavoro che non conoscono una formalizzazione o una codifica. Il contatto con l'attività familiare è per le nuove generazioni un apprendistato identitario e valoriale, prima ancora che professionale, una palestra formativa capace di accompagnarli anche oltre i confini dell'azienda, orientando il loro modo di essere e stare in altri contesti di vita. Le parole di un'imprenditrice di seconda generazione ben esemplificano questo tema: *“i valori li respiri e, anzi, sono più forse i non detti che assorbi rispetto a quelli spiegati e dettati. I valori che mio padre mi ha trasmesso sono parte di quello che sono e io mi rendo conto che li porto in ogni ambito della mia vita”*.

Molti intervistati descrivono questa esperienza con toni di naturalezza: l'impresa è percepita come un'estensione del contesto familiare, più che come un ambiente separato. Qualcuno la definisce, in termini positivi, come *“un membro della famiglia”*. In questi casi, l'azienda rappresenta un prolungamento naturale di un ambiente familiare al quale guardare con fiducia.

Questo legame naturale, tra la dimensione personale e familiare e quella lavorativa, emerge anche in relazione alle biografie scolastiche dei giovani imprenditori. In molti casi, il percorso di ingresso è favorito da una coerenza tra la storia dell'impresa e i percorsi scolastici ed universitari dei giovani imprenditori. Molti di loro raccontano di essersi indirizzati verso percorsi di studio in ambito economico, gestionale o tecnico, senza che questa strada fosse percepita come una pressione. Piuttosto, tale scelta viene raccontata come *“naturale”* e maturata all'interno di un ambiente familiare capace di rendere comprensibile, fin da ragazzi, il funzionamento e il valore dell'azienda. Le parole di un imprenditore di seconda generazione:

“Io ho fatto degli studi ragionieristici a livello di scuola superiore e poi mi sono laureato in economia. Dopo di che sono andato subito a lavorare, a 22 anni. [...]. È un percorso analogo a quello dei miei fratelli, perché uno ha studiato ragioneria e l'altro ha fatto studi di giurisprudenza e poi si è buttato anche lui in azienda. Noi abbiamo sempre vissuto in azienda. Anche da bambini ci portavano in ufficio e quindi per noi l'azienda è sempre stata una seconda casa. Nessuno di noi ha mai sentito la pressione di dover fare questo lavoro: è stato tutto naturale, quasi automatico”.

In questi contesti, il percorso formativo funziona come una cornice di competenze capace di facilitare l'ingresso in azienda. L'impresa appare come uno spazio da abitare, dove i giovani ricavano il proprio posto attraverso una combinazione di diversi piani di esperienza: da un lato, la dimensione valoriale e relazionale che lega i giovani all'attività familiare; dall'altro, il percorso formativo, che fornisce un primo insieme di competenze; infine, la progressiva maturazione di un senso responsabilità.

Le parole di un giovane imprenditore esemplificano questo tema: *“Diciamo che ho sempre percepito come una responsabilità l'occuparmi dell'attività di famiglia. Ho sempre avuto questo forte senso di responsabilità. Quando dico questo, non dico che non sia stata una mia scelta o che non mi sia stato lasciato fare altro. Però è chiaro che io mi sono sempre sentito di dover rispondere a questa cosa. [...]. Quindi, quando è stato un po' il periodo di scegliere e di pesare quelle che erano le circostanze che la vita mi proponeva, ho seguito questo senso di responsabilità e ho scelto di impegnarmi nell'attività di famiglia”*.

Si tratta di una responsabilità non derivante da un mandato formale, ma che emerge come esito coerente e progressivo delle esperienze sopra menzionate: la lunga familiarità con l'impresa, la compresenza tra dimensione familiare e lavorativa,

l'assimilazione dei valori aziendali e la consapevolezza di poter dare continuità ad un progetto di valore. Nel tempo, tali elementi contribuiscono ad orientare le nuove generazioni a *“farsi carico”* del futuro dell'impresa.

Questa disposizione, nei racconti, si accompagna spesso ad una riflessione sulle proprie capacità e sul contributo che si è in grado di offrire all'impresa. Il farsi carico del futuro dell'azienda convive così con l'esigenza di valutare la propria adeguatezza e di costruire, nel tempo, un apporto concreto fondato su competenze ed esperienze maturate. Come afferma un intervistato: *“Io ho sempre desiderato lavorare nell'azienda familiare. Il punto, quindi, non era tanto se lavorare in azienda o no, ma come portare valore all'azienda”*.

Se, da un lato, i percorsi di formazione sopra descritti rappresentano un primo passo per acquisire competenze, legittimarsi e generare valore all'interno dell'attività familiare, per molti giovani non è sufficiente fermarsi ad essi. Una esigenza richiamata nelle interviste è infatti quella di maturare esperienze lavorative in contesti esterni all'impresa familiare. In questi casi, la necessità di sviluppare competenze operative, capacità decisionali e autonomia professionale spinge i giovani a ricercare ambienti diversi, percepiti come spazi in cui mettere alla prova le proprie abilità e costruire una credibilità spendibile al momento dell'ingresso nell'impresa di famiglia. Questa scelta risulta frequentemente condivisa e, in alcuni casi, esplicitamente promossa dalle generazioni precedenti, che ne riconoscono la funzione di arricchimento delle traiettorie, dei linguaggi e dei riferimenti per i giovani e, conseguentemente, per il futuro dell'impresa stessa. La stessa lettura trova riscontro anche nello sguardo delle rappresentanze territoriali e delle istituzioni locali, approfondito nel capitolo successivo. Anche da questa prospettiva, infatti, la responsabilità verso il futuro dell'impresa si intreccia alle trasformazioni in atto nel sistema economico e alle pressioni che gravano sulle generazioni entranti. In tale quadro, le esperienze maturate all'esterno dell'impresa – anche in contesti internazionali – assumono un ruolo cruciale non solo come spazio di acquisizione di competenze, ma come tempo di riflessione e verifica della propria capacità di assumere la guida dell'organizzazione.

Accanto ai driver sopra descritti, l'indagine qualitativa ha rilevato anche altri elementi che concorrono a delineare le traiettorie di ingresso delle nuove generazioni nelle imprese familiari. In particolare, assumono rilievo alcune questioni di natura organizzativa ed economica, legate all'avvio di nuovi progetti di business e al fabbisogno di risorse all'interno dell'impresa.

Come esemplifica un giovane imprenditore: *“A un certo punto, mio papà mi ha spiegato un nuovo progetto di business, che stava per avviare proprio nel momento in cui io avevo finito l'università. Mi ha detto: «guarda, io ho questa nuova attività e ho bisogno di una persona fidata che lo possa seguire. Se ti va, provaci». Ho provato e non mi sono più staccato”*.

L'estratto mette in luce come l'avvio di una nuova unità di business rappresenti, in questo senso, un fattore di sensibilizzazione che contribuisce a creare le condizioni organizzative ed economiche che rendono possibile – e talvolta necessaria – l'attivazione della nuova generazione all'interno dell'impresa familiare. In questo caso, l'avvio di nuovi progetti agisce come meccanismo organizzativo che rende praticabile l'ingresso: crea un perimetro di attività, ed un bisogno riconoscibile, nel quale le nuove generazioni possono riconoscersi e misurarsi, veicolando la loro attenzione non solo verso un passaggio di ruoli, ma verso una prospettiva di rinnovamento.

2.3. Il percorso in azienda: uno spazio di apprendimento operativo, di espressione e di sviluppo aziendale

Nei racconti dei giovani imprenditori, l'impegno nell'impresa familiare è spesso associato a un passaggio iniziale caratterizzato da ruoli operativi e mansioni di base, considerate parte integrante del percorso di apprendimento.

L'esperienza di un intervistato è particolarmente indicativa: *“Quando sono entrato in azienda, a me hanno messo in mano la scopa, anche se avevo studiato legge. Prima mi han detto: «Devi conoscere il lavoro prima di spiegare agli altri cosa devono fare». Quindi prima la scopa, poi il muletto, poi gli impianti e poi magari vai in ufficio”*.

Pur essendo raccontata come un'esperienza faticosa, questa fase è al tempo stesso descritta come altamente formativa, poiché consente di acquisire una conoscenza concreta dei processi produttivi e di sviluppare una comprensione diretta del lavoro svolto all'interno dell'impresa.

Il fattore critico, richiamato in diverse interviste, è quello della capacità di *“riconoscere quello che è venuto prima”*, inteso come attenzione alle pratiche, agli equilibri e ai significati che si sono costruiti nel tempo all'interno dell'impresa. Anche per questo motivo, soprattutto nelle imprese di dimensioni maggiori, i percorsi di ingresso tendono a innestarsi nei normali canali aziendali di organizzazione del lavoro. Ciò consente alla nuova generazione di prendere progressivamente confidenza con ciò che già esiste, rendendo visibili assetti operativi, regole implicite e modalità di coordinamento che strutturano l'attività dell'impresa e che costituiscono il quadro di riferimento entro cui si colloca l'esperienza lavorativa.

In parallelo, nei racconti, tanto delle nuove generazioni quanto delle generazioni precedenti, la sperimentazione è indicata come un elemento essenziale del percorso di ingresso e di crescita all'interno dell'impresa familiare. Essa viene descritta come la possibilità di assumere responsabilità in modo progressivo, attraverso

ambiti di lavoro che non coincidono immediatamente con il “*core business*” attuale dell’organizzazione, ma che permettono ai giovani di mettersi alla prova.

Un imprenditore indica così la logica che lo ha guidato nell’introdurre il figlio nell’impresa familiare: *“Sempre più io ho cercato di formarlo [sulle attività dell’impresa], ma poi anche di lasciargli spazio, rispetto ad una sua possibile crescita, puntando sulle sue capacità e sulla sua voglia di fare cose nuove. Chiaramente dandogli qualche volta un minimo di indicazione, però lasciandolo fare abbastanza. [...] Secondo me, il modo giusto per fare questi passaggi è proprio quello di iniziare un percorso, cercando di dare libertà a chi entra di poter prendere delle decisioni e poter utilizzare la propria fantasia”*.

È in questo senso che nuove business unit, nuovi processi o nuovi prodotti assumono un ruolo rilevante. Questi ambiti vengono richiamati come spazi concreti entro cui la nuova generazione può agire con maggiore autonomia, concentrandosi sullo sviluppo di qualcosa di nuovo. All’interno di questi percorsi, la possibilità di sbagliare e l’errore non sono descritti come un incidente, ma come delle componenti inevitabili del processo: essi rendono visibili i limiti delle scelte intraprese e alimentano dinamiche di apprendimento che difficilmente potrebbero svilupparsi in contesti già consolidati. Il riconoscimento di questa possibilità, condiviso da entrambe le generazioni, appare quindi una condizione centrale per la crescita dei giovani all’interno dell’impresa.

Come emerge da alcune interviste, questo processo di apertura e sperimentazione non viene letto esclusivamente come un investimento sulle nuove generazioni, ma anche come un vantaggio per l’impresa nel suo complesso. Un imprenditore sottolinea come l’essere a capo di un’impresa da molti anni comporti inevitabilmente una fatica, legata al confronto con un contesto che cambia: *“Io ho sempre condotto l’azienda su una certa via, però il mondo cambia e io faccio fatica ad adeguarmi ad un mondo che cambia”*.

In questo senso, lasciare spazio alla nuova generazione non risponde soltanto a una logica di accompagnamento e formazione, ma diventa una necessità per affrontare trasformazioni che riguardano mercati, prodotti e modalità di operare. La possibilità concessa ai più giovani di intervenire su quello che è il contingente, ma, soprattutto, sulle decisioni che riguardano il futuro, viene così riconosciuta come un fattore che può sostenere lo sviluppo e l’innovazione dell’impresa, introducendo nuove prospettive e modalità di funzionamento dell’impresa. Il ricambio generazionale assume quindi una valenza che va oltre la dimensione familiare o formativa, configurandosi come un processo che contribuisce a rimettere in movimento l’organizzazione e ad accompagnarne l’evoluzione nel tempo.

Le interviste condotte restituiscono esempi concreti di questa tendenza. In un caso, il contributo dei giovani imprenditori riguarda l’introduzione e il rafforzamento di strumenti per la gestione dei processi aziendali, attraverso un investimento sui

sistemi ERP (Enterprise Resource Planning) e sulla raccolta e il trattamento dei dati. Come racconta un intervistato: *“Noi abbiamo investito molto sulla parte ERP, quindi sulla raccolta dei dati e sull’utilizzo dei dati e così via. Anche su tutta la parte di creazione di programmi fatti su misura per noi, per avere una totale gestione dei processi aziendali”*. Questo investimento viene esplicitamente ricondotto alle competenze possedute dalla nuova generazione, che hanno *“potuto offrire queste migliorie all’azienda”*. In un altro caso, l’innovazione introdotta si colloca nell’ambito delle modalità di relazione con il mercato. Un imprenditore evidenzia come una parte rilevante della vitalità aziendale sia oggi legata allo sviluppo del digitale, richiamando in particolare la creazione di un canale di vendita online *“interamente sviluppato e gestito”* dalla nuova generazione.

In entrambi i casi, il ricambio generazionale si configura come una forma di riorientamento operativo che contribuisce a mantenere l’organizzazione *“in movimento”*, più che come un semplice passaggio di testimone.

2.4. Un’identità imprenditoriale che evolve

I passaggi generazionali consentono di osservare non solo le possibili traiettorie evolutive dell’impresa, ma anche le trasformazioni dell’identità imprenditoriale che le accompagnano. Dalle interviste emerge, come elemento trasversale, che l’identità dell’imprenditore familiare non possa più essere assimilabile a quella del passato. La conoscenza approfondita del mestiere, il ricorso all’intuito come principio guida dell’azione imprenditoriale e l’insieme di pratiche relazionali informali che regolavano il rapporto tra imprenditore e dipendenti non risultano più sufficienti nelle forme assunte in precedenza.

Le nuove generazioni si trovano ad operare in un quadro caratterizzato da un’elevata complessità, che riguarda l’apertura dei mercati, la gestione di catene del valore su scala internazionale, l’adeguamento a sistemi normativi articolati e una crescente esposizione al rischio, legata all’incertezza dei contesti economici, organizzativi e regolativi in cui l’impresa è chiamata ad agire. In tale contesto, anche la dimensione relazionale è chiamata a confrontarsi con assetti organizzativi più strutturati, nei quali le interazioni non possono più fondarsi esclusivamente su rapporti diretti e personalizzati, ma richiedono forme di coordinamento e di riconoscimento coerenti con una struttura aziendale più complessa.

Come evidenzia un’intervistata, sul piano interno, il passaggio generazionale comporta una perdita diretta della personificazione dell’impresa nella figura del fondatore, richiedendo una ridefinizione delle modalità attraverso cui esprimere il riconoscimento e la valorizzazione delle persone e dei dipendenti: *“Mio papà ha sempre avuto un approccio paterno con tutti in azienda. [...] E quindi anche*

il riconoscimento, l'apprezzamento verso le persone era molto personale. Era lui che con un abbraccio, con una stretta di mano, con un complimento dava e riconosceva al dipendente, che quindi avvertiva l'apprezzamento di mio papà e quindi dell'azienda. Il passaggio generazionale, fa sì che l'azienda non sia più lui. Si perde la personificazione, anche perché, nel nostro caso, non è più una persona sola – lui – ma siamo di più, siamo noi fratelli”.

Di fronte a questo cambiamento, la continuità dei valori relazionali trasmessi dal fondatore non può più basarsi sulle stesse pratiche informali e personalizzate. Come emerge dall'intervista, il riconoscimento e il contatto umano vengono progressivamente tradotti in dispositivi più strutturati e condivisi. Un esempio significativo riguarda i momenti di confronto e valutazione con i dipendenti, che nella fase fondativa erano gestiti direttamente dal fondatore attraverso colloqui informali e ampi, *“in cui si spaziava a 360° su aspetti lavorativi e magari anche personali”*. Nella configurazione attuale, tali pratiche vengono mantenute, ma riorganizzate in forma strutturata. I colloqui assumono quindi una configurazione formale, articolata in strumenti specifici, come *“un questionario di autovalutazione, una scheda obiettivi, una scheda di formazione”*, inserita all'interno di assetti organizzativi che prevedono ruoli dedicati, come quello del responsabile del personale. Come sottolinea l'intervistata, si tratta di *“applicare gli stessi valori, ma in un modo più strutturato e diverso”*, coerente con un'impresa che non coincide più con il fondatore, ma con *“quello che lui ha costruito e la sua eredità, che gli altri portano avanti”*.

Su un piano complementare, il mutamento dell'identità imprenditoriale si manifesta anche nelle modalità attraverso cui l'impresa risponde alle richieste provenienti dal contesto in cui opera. Come emerge in diverse interviste, il passaggio generazionale è associato all'occasione di adattarsi alle richieste di strutturazione, legate in particolare all'adeguamento a standard e requisiti che oggi caratterizzano il rapporto tra impresa e ambiente esterno. Un intervistato osserva come, rispetto alla fase fondativa, *“adesso le imprese, sempre di più, hanno la necessità di rispettare alcuni criteri formali”*, richiamando ambiti quali *“la parte sicurezza, la parte ESG e di sostenibilità, la parte 231”*. In questa prospettiva, rispetto al passato, l'esercizio dell'imprenditorialità risulta maggiormente ancorato ad aspettative esterne esplicite. Il mutamento dell'identità imprenditoriale si colloca così non tanto sul piano di stili individuali o intenzioni, quanto nella riconfigurazione concreta di ciò che *“fare impresa”* implica oggi: garantire compatibilità con un contesto che richiede forme codificate di risposta e, di conseguenza, integrare tale esigenza nella definizione operativa dell'impresa stessa e del proprio modo di essere imprenditori.

2.5. L'orizzonte familiare: un orizzonte percorribile?

Pur in un territorio caratterizzato da un tessuto imprenditoriale a forte vocazione familiare, un dato che emerge dalle interviste è che il passaggio generazionale non rappresenta un esito obbligatorio né scontato per le imprese brianzole. Alle traiettorie di continuità familiare sottendono infatti una pluralità di dinamiche che rendono la successione un processo critico. Tali fattori sono riconducibili sia a dinamiche endogene all'impresa e alla famiglia imprenditoriale, sia a condizioni esogene, legate al contesto economico, sociale e territoriale.

Un primo elemento emerso dalle interviste attiene al legame stesso tra impresa e famiglia. Se, da un lato, tale interdipendenza può rappresentare un vantaggio – in termini di resilienza, visione di lungo periodo, cultura e valori aziendali – dall'altro, essa pone vincoli stringenti.

Un primo tema sollevato nelle interviste riguarda il possibile disallineamento tra i tempi di vita familiare e i tempi di vita dell'impresa. In questo senso, emerge come la scansione temporale del passaggio generazionale possa risultare, in alcuni casi, difficilmente compatibile con le traiettorie biografiche familiari. Quando particolarmente intenso, questo disallineamento tra le due dimensioni può compromettere la continuità familiare nell'impresa. L'esempio riportato di seguito restituisce i tratti di questo tema: *“Mia figlia aveva ventilato l'idea di continuare, ma ha vent'anni e sta ancora facendo l'università. Era troppo presto. Sarei dovuto restare in azienda ancora diversi anni perché imparasse bene il mestiere. E io ho dato tutto: sette giorni su sette, Natale e Pasqua compresi. [...] È anche una questione di età. Io avevo 43 anni quando mia figlia è nata. Se ci fosse stata una minore differenza di età, allora sarebbe stato diverso”*.

Questo scarto temporale, pur riferendosi a una esperienza collocata nel passato, si allinea in modo significativo con le traiettorie demografiche che caratterizzano il contesto attuale, anche quello brianzolo. L'allungamento dei percorsi formativi, la posticipazione delle scelte di autonomia e di genitorialità possono essere un elemento capace di insidiare le premesse di una continuità familiare nell'impresa, accentuando le tensioni che attraverso i processi di ricambio generazionale.

Accanto alla dimensione temporale, emerge con forza il tema della governance e della gestione delle relazioni interne. In particolare, si distingue una criticità legata all'assenza o alla debolezza di strumenti di comunicazione e di confronto strutturati e formalizzati. Modalità comunicative tipiche delle relazioni familiari, spesso informali e legate alla prossimità relazionale, tendono infatti a essere traslate all'interno dell'impresa. La mancanza di spazi e dispositivi formali di confronto, così come di regole o di strutture volte a derimere eventuali differenze di opinione o visione, vengono percepiti da diversi intervistati come una problematica. In questo quadro, l'interdipendenza tra famiglia e impresa tende a trasformarsi in

un elemento di fragilità. Come racconta un imprenditore di seconda generazione: *“ognuno pensa di fare il bene dell’azienda, ma se uno tira a destra e l’altro tira a sinistra, non si va lontano”*. La mancanza di regole formalizzate e di dispositivi di mediazione trasforma le differenze di prospettiva in conflitti strutturali, difficili da ricomporre nel tempo, fino al punto in cui *“alla fine salta tutto e non si riesce a tenere insieme i pezzi”*. In questi casi, la fiducia reciproca e il legame familiare, inizialmente percepiti come fattori di forza, si rivelano insufficienti a sostenere decisioni strategiche complesse in assenza di assetti di governance strutturati.

Ulteriori fattori in grado di influenzare i tempi e i modi dei passaggi generazionali riguardano il contesto economico e settoriale entro cui l’impresa opera. In alcuni casi, la percezione di instabilità, di crisi strutturali o di trasformazioni profonde del mercato alimenta un timore rispetto al momento in cui effettuare la successione. In questi scenari, gli imprenditori esprimono il timore di *“consegnare”* l’impresa alle nuove generazioni. La decisione di affrontare il ricambio generazionale può venire dunque rallentata per una forma di prudenza. Un intervistato, in procinto di effettuare il proprio passaggio generazionale, descrive così questo aspetto: *“Sono abbastanza sereno sul fatto che faremo questo passaggio. È un lavoro che mi prende ancora, naturalmente, ma ben volentieri sto cercando di accelerare questa fase di ricambio. Non sono naturalmente sereno per il difficile momento economico e sociale a cui andiamo incontro. Io parlo naturalmente del mio settore, che è quello che conosco meglio: è un momento in cui si fa fatica. Esistono segni evidenti di un cambiamento dei consumi e, probabilmente, anche di qualcosa d’altro che ancora non so individuare”*.

La percezione che il contesto economico sia cambiato è ben evidente anche nelle generazioni più giovani, che rilevano la presenza di un maggiore rischio di impresa oggi, rispetto a qualche decennio fa. Tale incertezza e la consapevolezza della necessità di una intensa dedizione per farvi fronte, richiamano alla mente delle nuove generazioni la figura dell’imprenditore come un soggetto esposto, chiamato ad assumersi costantemente responsabilità rilevanti in condizioni complesse e di instabilità. Questa consapevolezza non si traduce necessariamente in un rifiuto del progetto imprenditoriale in sé, ma piuttosto in una riflessione sul peso e sulla sostenibilità personale della responsabilità che esso comporta, percepita come totalizzante. In questo senso, un’intervistata osserva: *“Io non sarò mai a capo di questa azienda, perché è un mondo davvero difficile [...]. C’è dietro un’enorme quantità di burocrazia, problemi, gestione, incertezza. È tutto molto complesso. Io mi reputo brava in quello che faccio, ma nel mio pezzo. Gestire un’azienda è un’altra cosa”*.

Queste ed altre riflessioni sui percorsi professionali delle nuove generazioni si collocano entro una tendenza più ampia: la continuità nell’impresa di famiglia è sempre meno interpretata come sbocco *“tipico”* e sempre più come una possibilità

tra le altre, che compete con traiettorie professionali alternative e autonome. In questo scenario, la nuova generazione descrive un rapporto più selettivo e negoziato con l'impresa familiare: la partecipazione e l'eventuale assunzione di ruoli di leadership non sono più pensate come passaggi lineari o automatici, ma come esiti di un processo di valutazione che coinvolge le aspettative sul ruolo e, soprattutto, sul senso attribuito all'ingaggio.

2.6. Una continuità di senso: le traiettorie future dell'impresa familiare

Alla luce delle dinamiche fin qui descritte e nel contesto sopra delineato, il tema della successione familiare non scompare, ma viene riformulato nei suoi significati. L'eventuale continuità dell'impresa non è più ricondotta a un passaggio dato o a un dovere implicito, bensì si configura come una scelta che richiede di essere motivata, legittimata e sostenuta nel tempo, sia sul piano individuale sia sul piano familiare.

In questo quadro, la successione familiare viene tematizzata come un processo che richiede una distinzione esplicita tra diversi livelli di continuità. In alcuni racconti inizia ad emergere con chiarezza come la trasmissione dell'impresa non coincida necessariamente con la trasmissione diretta dei ruoli di gestione, aprendo una riflessione sul rapporto tra proprietà, management e progetto imprenditoriale. Un imprenditore osserva come la questione centrale non sia tanto *“fare il passaggio generazionale”* in senso astratto, quanto interrogarsi se esso serva *“a dare continuità all'impresa o alla famiglia”*, riconoscendo che *“non è indispensabile che coincidano”*.

In questa prospettiva, la continuità familiare non viene assunta come obiettivo in sé. Al contrario, l'ingresso delle nuove generazioni nella gestione è esplicitamente subordinato alla disponibilità di competenze adeguate e alla capacità di sostenere ruoli complessi in un'organizzazione ormai strutturata. Come sottolinea l'intervistato, *“oggi non basta il cognome”*: la guida di un'impresa internazionalizzata richiede professionalità specifiche, che possono essere presenti nella famiglia, ma anche esterne ad essa. Se *“una volta, con un po' di buona volontà, sbarcavi il lunario, oggi è diverso. I problemi da gestire sono tanti, complessi e devi avere una professionalità di un certo tipo”*. Da qui la scelta, dichiarata senza ambiguità, di ricorrere a figure manageriali non familiari anche per ruoli apicali, qualora all'interno della famiglia non vi siano profili pronti o adeguati.

La successione viene così riletta come un equilibrio da costruire tra continuità dei valori familiari e possibile discontinuità negli assetti di governo. Se da un lato si afferma la centralità della famiglia come garante della visione e dell'identità dell'impresa, dall'altro viene riconosciuta la necessità di *“avere il coraggio di andare*

un po' oltre" le logiche di appartenenza, distinguendo con chiarezza tra il ruolo di socio e quello di manager. In questo senso, la successione familiare non è intesa come una mera trasmissione generazionale, ma come un processo intenzionale di organizzazione della proprietà e della gestione, orientato prioritariamente alla continuità dell'impresa e del suo progetto nel tempo.

Questa riformulazione del senso della successione, insieme alla consapevolezza dell'importanza di garantire la continuità del progetto imprenditoriale, emerge nei racconti anche nella capacità di immaginare forme diverse da quelle tradizionalmente associate all'impresa familiare. In particolare, le trasformazioni dei mercati e la crescente complessità competitiva portano a mettere in discussione la possibilità stessa di una sopravvivenza dell'impresa come entità autonoma e familiare nel lungo periodo. Un imprenditore osserva in modo esplicito come *"aziende delle nostre dimensioni e nel nostro settore difficilmente tra venti o trent'anni saranno ancora aziende padronali"*, richiamando i processi di concentrazione in atto e la necessità di *"creare gruppi sempre più grandi o comunque multinazionali più strutturate, per un fatto di competitività globale e di capacità di rispondere a requisiti sempre più stringenti"*.

In questa prospettiva, la successione non viene più pensata esclusivamente come un passaggio interno tra generazioni, ma come parte di un più ampio processo di trasformazione dell'impresa. La continuità del progetto imprenditoriale può così passare attraverso *"concentrazioni con altre aziende e quindi creando gruppi più importanti"*, scenari che vengono descritti come opzioni strategiche da considerare apertamente. Come sottolinea l'intervistato, *"noi dobbiamo essere aperti a qualsiasi opportunità, perché i tempi cambiano, le prerogative di mercato cambiano"*, e non farlo equivarrebbe a sottrarsi alla responsabilità decisionale che caratterizza il ruolo imprenditoriale.

Si tratta non solo di orientamenti e approcci da considerare per il futuro, ma di vere e proprie esperienze, già in grado di caratterizzare oggi il tessuto imprenditoriale brianzolo. In uno dei racconti raccolti, l'ingresso della nuova generazione nella guida dell'impresa è coinciso con la consapevolezza di aver raggiunto una soglia di crescita difficilmente superabile rimanendo un'azienda autonoma e di dimensioni medio-piccole. Come osserva l'intervistato, *"eravamo arrivati a un punto in cui, pur andando bene, non riuscivamo più a crescere come volevamo"*, a fronte di competitor che *"cercavano sempre di più aggregazioni, anche con realtà estere"*. In questo quadro, la decisione di *"entrare a far parte di un grosso gruppo"* e *"allargare la compagine sociale"* viene esplicitamente associata al passaggio generazionale e alla responsabilità verso il futuro dell'impresa: non come risposta a una crisi, ma come scelta strategica orientata allo sviluppo. L'operazione viene descritta come il risultato di una lunga valutazione, *"un passo duro, che ha richiesto anni per essere deciso"*, ma ritenuto necessario *"per il bene dell'azienda, dei dipendenti"*

e per uno sviluppo più veloce". La continuità familiare non viene abbandonata, ma ridefinita: la nuova generazione resta alla guida dell'impresa, sia da un punto di vista proprietario, sia operativo, mentre l'aggregazione consente l'accesso a risorse finanziarie, competenze manageriali e opportunità di mercato altrimenti difficilmente raggiungibili.

In questa prospettiva, il coinvolgimento in un gruppo non nasce come una perdita di controllo o di identità, ma come una forma di continuità *"allargata"* del progetto imprenditoriale. L'intervistato sottolinea come la scelta sia stata possibile solo a fronte di una forte condivisione di visione e valori con il partner industriale, parlando esplicitamente di *"un progetto sposato dalla famiglia"*, anche perché in grado di *"sviluppare tutte le business unit"* dell'impresa. La successione familiare si configura così non come semplice trasmissione intergenerazionale dell'azienda, ma come capacità di accompagnare il progetto imprenditoriale oltre i confini tradizionali dell'impresa familiare, entro nuovi ecosistemi di crescita.

Ne deriva una configurazione del ricambio generazionale come sfida eminentemente strategica e interpretativa: non la conservazione dell'esistente, bensì ridefinizione intenzionale delle condizioni di continuità del progetto imprenditoriale in contesti di mercato strutturalmente mutati.

3. LA TESTIMONIANZA DELLE RAPPRESENTANZE DELLA BRIANZA

3.1. Partire per ricominciare?

Il primo dato restituito dalle rappresentanze intervistate riguarda la natura stessa del passaggio generazionale. Se prima infatti al concetto si associava sostanzialmente l'avvicendamento dei successori della famiglia, negli ultimi anni il fenomeno ha assunto delle complessità nuove: non si tratta più solo di “passare le chiavi” dell'azienda, ma di uno “step evolutivo” che può portare l'organizzazione a innovarsi e anche a modificare sensibilmente la sua attività. Da questo punto di vista, i fattori chiave del nuovo scenario sono soprattutto esogeni e corrispondono alla globalizzazione e all'avvento del digitale, due processi che hanno fornito alle nuove generazioni - si chiamino “Erasmus” o “native digitali” - vantaggi e punti di vista che possono arricchire l'impresa familiare. Il dato si accompagna alle caratteristiche peculiari della Brianza, che ha sempre mantenuto un'attenzione *sui generis* verso il proprio territorio, ma anche una tendenza a sviluppare internamente quasi tutte le attività necessarie alla vita dell'impresa, piuttosto che affidarsi a realtà esterne. Questi due aspetti nel tempo stanno cambiando, non solo per l'arrivo di migliaia di persone che non sono nate nel territorio, ma soprattutto perché - come testimonia la ricerca realizzata nel 2024 - le nuove generazioni, in buona parte, non immaginano più il proprio futuro in Brianza, soprattutto dopo gli studi universitari. Inoltre, l'attitudine a gestire internamente tutte le attività aziendali cede il passo spesso a esternalizzazioni e contratti di consulenza.

Le profonde trasformazioni in atto nel sistema economico rappresentano anche una delle ragioni che spinge le generazioni “entranti” a fare esperienza fuori, spesso all'estero, non solo perché condividono con i loro coetanei una dimensione formativa che è almeno europea, ma anche per il presentimento della grande responsabilità a cui sono chiamati nel momento di ereditare la guida dell'impresa, che sia condivisa o unica. La possibilità di subentrare nella *governance* dell'organizzazione di famiglia provoca pressioni importanti, anche per la convivenza stretta tra la dimensione domestica e quella imprenditoriale; è in parte sulla base di quest'ansia che cresce l'esigenza di “andare fuori” e maturare altre esperienze, come momento di riflessione per verificare se rientrare portando però un valore aggiunto in azienda.

Sempre di più, il successo stesso del passaggio generazionale dipende dalla fase in cui i giovani si recano altrove a svolgere un'esperienza professionale, che sia temporanea o permanente, un tempo in cui può maturare la convinzione di possedere

qualità imprenditoriali adeguate a prendere in mano le redini dell'impresa, oppure di dare vita a nuove iniziative imprenditoriali anche non collegate alle precedenti. Inoltre, si registra come il successo del passaggio non è tendenzialmente a somma zero: o avviene un passo in avanti in termini di innovazione, competitività, tipologia di attività, internazionalizzazione e digitalizzazione, oppure spesso non avviene. Questo dato, rilevato da molte delle rappresentanze intervistate, è un segno che dimostra ancora di più che il passaggio inizia quando da ambo le parti esiste la disponibilità al cambiamento. D'altra parte, è un segno anche del fatto che le nuove generazioni non sono quasi più disposte a entrare in una situazione costituita e da ereditare così com'è, senza la possibilità di incidere e trasformarla, preferendo piuttosto dirigersi verso altre carriere. L'approccio diventa dunque più "impersonale", quasi che si valuti l'opportunità di sviluppo nell'impresa familiare come altre offerte di lavoro, un'attitudine a volte "fredda" e poco incline al sacrificio che si scontra dall'altra parte con una condizione in cui permangono elementi strutturali critici. Ad esempio, la coincidenza ancora troppo presente tra le figure della proprietà e quelle della dirigenza, *"un po' come avveniva negli imperi medievali, dove il passaggio dal re al principe coincideva con il passaggio del comando dell'impero"*.

Un elemento centrale, che ritornerà nelle considerazioni conclusive, risulta essere la cultura. Se infatti la casistica dei passaggi generazionali continua a presentare problematiche crescenti, un fattore necessario è lo sviluppo di un ambiente, di un clima in cui la successione appare solo come uno degli elementi di una cultura che prevede la collaborazione, l'apertura alle sfide delle grandi transizioni e un'attitudine positiva, seppur disincantata, nei confronti del futuro. È solo da questa cultura trasmessa e incentivata nelle giovani generazioni, di cui esse poi diventano parte e a cui sono disposte a contribuire, che può allora prepararsi un terreno fertile per la consegna di un compito per aprire una nuova fase imprenditoriale.

Altri due aspetti della cultura in grado di favorire il successo del passaggio riguardano il coinvolgimento di attori esterni che accompagnino il processo e la disponibilità a individuare gli eredi più capaci e adeguati a ricoprire le posizioni di massima responsabilità. Riguardo al primo, risulta difficile anche per organizzazioni di piccole dimensioni che oggi si possa portare a compimento il processo senza l'aiuto o almeno la condivisione con terzi delle dinamiche e delle fatiche che si porta dietro, anche a causa dell'indebolimento progressivo non solo delle famiglie, ma di tutta la società. Per questo, coinvolgere persone capaci di guardare la delicata trama dei legami familiari con un occhio più imparziale può influenzare positivamente anche la disponibilità a indicare come protagonisti della successione quelle figure che possiedono – in atto o in potenza – le qualità adeguate a guidare l'organizzazione.

Il passaggio tra generazioni non investe solamente l'ambiente familiare, ma anche i lavoratori delle imprese. Sul punto è interessante notare che anche le rappresentanze sindacali che hanno partecipato all'indagine rilevano che le distanze tra lavoratore

e imprenditore non risultano essere così grandi. A prescindere dalla dimensione dell'organizzazione, su cui si entrerà con più precisione successivamente, occorre dire innanzitutto che i lavoratori sono i primi a essere colpiti dall'esito e dall'andamento del passaggio, dopo la famiglia. In questo, anche per i rapporti stretti che si sviluppano in molte realtà, si rende necessario che il processo non cada dall'alto, ma sia comunicato con una certa trasparenza anche ai dipendenti. Le rappresentanze sindacali si aspettano anche di vedere a breve l'effetto del mutamento del passaggio generazionale da semplice "consegna delle chiavi" a occasione di "rilancio", una trasformazione di cui i lavoratori percepiscono i rischi, ma anche i possibili benefici. Anche da questo punto di vista, quindi, appare palese che il processo debba coinvolgere anche i dipendenti, in quanto richiede sempre più spesso un cambiamento di tutta l'organizzazione, sia nelle sue attività sia nelle conoscenze e competenze richieste, per evitare che il rilancio sia solo scritto sulla carta. Un assunto che diventa ancora più significativo pensando ai casi di *workers buyout*, seppur poco rilevanti ai fini statistici, in cui a sostituire la generazione successiva subentra un gruppo di dipendenti che si assume la responsabilità di guidare l'azienda. O ancora i casi, più importanti dal punto di vista quantitativo, dove a supplire la *governance* subentra il direttore generale o l'amministratore delegato, con cui la famiglia ha intessuto in precedenza un rapporto di stima e di fiducia.

Lo spazio che si viene a creare per mettere in atto il passaggio tra generazioni diviene allora un vero e proprio "*terreno di gioco laterale*", che scorre spesso parallelamente alle gerarchie dell'amministrazione e della gestione delle imprese e che si compone di cultura, di tempi precisi e del coinvolgimento di strutture e persone esterne alle organizzazioni, con gli strumenti che avremo modo di esplicitare meglio nei paragrafi successivi. Secondo le rappresentanze intervistate, la catena di comando rimane tale, perché le generazioni precedenti difficilmente sono disposte a lasciare carta bianca a chi vuole entrare. Al contempo, si possono creare le condizioni per cui, senza sconvolgere subito l'organigramma aziendale, inizia a crearsi "*quel percorso di autorevolezza interna*" che inizia a valorizzare la nuova generazione.

3.2. I fattori determinanti

Il presente paragrafo intende approfondire alcuni fattori che possono condizionare in positivo o in negativo il passaggio generazionale.

La prima caratteristica che le interviste alle rappresentanze hanno descritto riguarda la dimensione delle imprese. Rispetto al tema, la maggioranza degli interlocutori ha tenuto a indicare come le imprese un po' più grandi risultano essere più interessanti

per le nuove generazioni. La conformazione imprenditoriale del territorio della Brianza non sembra essere da questo punto di vista una facilitazione e risulta essere forse uno dei punti critici di riflessione da approfondire con attenzione. E sebbene la dimensione non sia di per sé riconosciuta come un fattore determinante, esso costituisce però un ampliamento delle possibilità che i giovani possono cogliere, per esempio andando a ricoprire funzioni che in realtà aziendali più piccole risultano tutte concentrate in una figura unica. Inoltre, quando il numero di addetti aumenta e supera la soglia delle 10 unità, entrando nella dimensione piccola, si favorisce un contesto di rapporti più articolato che può contribuire a ridurre le eventuali conflittualità tra le diverse generazioni che si ritrovano a operare all'interno dell'organizzazione. Un possibile vantaggio, tuttavia, delle imprese di minori dimensioni è legato al digitale e all'intelligenza artificiale: cercando di aumentare la propria competitività o di sopperire – là dove possibile – alla carenza di alcune figure professionali, esse possono infatti adottare strumenti innovativi necessari a mantenere la continuità delle attività e al contempo risultare più interessanti per chi deve entrare.

Un secondo fattore valutato nel corso delle interviste è il settore di appartenenza. Le rappresentanze non hanno ritenuto centrale il tema della tipologia di attività, valutandolo piuttosto una conseguenza derivata della dimensione aziendale. Certamente alcuni settori rivestono oggi posizioni simboliche all'interno delle grandi transizioni in atto: il territorio è prevalentemente metalmeccanico e manifatturiero e queste attività stanno affrontando in prima linea il tema della riconversione di produzione. Nel commercio e nei servizi, invece, ricoprono un ruolo di maggiore rilevanza le domande e i dubbi sulle prospettive di continuità occupazionale, con tassi di ricambio del personale che si associa al problema del passaggio tra le generazioni. Il settore di appartenenza sembra quindi ricoprire un ruolo consequenziale rispetto alla dimensione: nelle imprese di medie o grandi dimensioni, per esempio, gli intervistati riscontrano una maggiore incidenza del settore di appartenenza, poiché il mercato di riferimento genera una fisionomia più singolare che può condizionare maggiormente le scelte delle generazioni entranti.

Oltre i due fattori della dimensione e del settore di appartenenza, alcune rappresentanze hanno sottolineato una terza caratteristica che, in parte, comprende le prime due. Si tratta dell'attrattività, definita come una terza via capace di orientare in senso positivo o negativo la decisione di subentrare alla guida dell'impresa. Esistono modelli di business molto tradizionali, tradizionalisti, anche come tipo di impostazione, molto caratterizzati ancora da una gerarchia verticale, in cui le nuove generazioni non si riconoscono più. Nonostante possa presentarsi la volontà di ereditare la guida dell'impresa, l'esistenza di condizioni che accendono l'attrattività costituiscono un fattore chiave, composto di dimensione, mercato, modello di amministrazione e di gestione, internazionalizzazione e digitalizzazione.

Un ultimo argomento di cui si rinvergono le tracce nel dialogo con le rappresentanze costituisce un ulteriore spunto di riflessione da sollevare, senza la pretesa di poterlo esaurire. Nel corso delle interviste, infatti, si è notato un accostamento ripetuto tra le difficoltà ad avviare il passaggio generazionale e la probabilità che le imprese inizino anche processi di aggregazione con altre aziende simili. Più volte quindi il freno a ripensare il futuro della propria organizzazione arriva a coinvolgere sia il “passaggio del testimone” alle generazioni successive, sia la decisione di mettere in discussione possibili alleanze o integrazioni con altri gruppi o società, anche per via di un senso di delusione verso un passato di crescita e indipendenza. Anche quest’ultima notazione fa emergere con determinazione la necessità che il passaggio non avvenga in modo solitario e isolato, ma che sia la risultante di un percorso di accompagnamento e di strumenti in grado di trasformare le paure e le incertezze in domande a cui cercare una risposta. Strumenti e percorsi che saranno approfonditi dal paragrafo successivo.

3.3. Insieme si va lontano: gli strumenti a supporto

Il primo strumento fondamentale per accompagnare il passaggio generazionale risulta essere sicuramente la formazione. L’attenzione del decisore pubblico verso le esigenze e gli strumenti necessari è giudicato in modo non univoco, segno dell’esistenza di canali di comunicazione con il mondo produttivo che, tuttavia, non garantiscono ancora una penetrazione completa e capillare. Non a caso più persone hanno evidenziato una differenza di informazione tra le conoscenze possedute e quelle di un’altra generazione della stessa rappresentanza, quasi a delineare un’asimmetria informativa legata ai canali utilizzati per diffondere le iniziative a supporto delle imprese. In questo, un punto che ritorna ancora nell’argomentazione è sicuramente la cultura, intesa anche come la capacità di veicolare messaggi e – superando la comunicazione – integrarli nel territorio come parte di un’attitudine, facilitando il lavoro di chi cerca di mettersi a disposizione delle imprese per favorire il passaggio alle nuove generazioni.

I programmi formativi devono dimostrarsi all’altezza dei tempi, mantenendo il passo con le innovazioni del contesto circostante. Sicuramente risultano utili moduli su tematiche classiche, informazioni sul bilancio, sulla finanza aziendale, sul marketing e sulla redazione dei piani aziendali. Oggi, però, secondo alcuni intervistati viene ancora fatto poco per la formazione dell’imprenditore, rispetto ad altre categorie di soggetti, forse anche per una certa timidezza nei confronti di un tema che implica la necessità di entrare in una dimensione che oltrepassi le semplici dinamiche aziendali e, come già esplicitato, entra in dinamiche personali e spesso di grande complessità.

La formazione si accompagna spesso a un altro strumento considerato centrale da numerosi intervistati per favorire il successo del passaggio generazionale: la consulenza. I servizi di affiancamento alle imprese coprono ovviamente uno spettro molto ampio, ma alcuni aspetti ricoprono una rilevanza speciale: particolare peso è riconosciuto alla consulenza legale, soprattutto per le micro e piccole imprese in cui la famiglia ha ancora la totalità delle quote e l'imprenditore il pieno comando dell'organizzazione, e in cui l'approdo al passaggio di consegne rischia di essere più improvvisato e meno strategico. In questi contesti è fondamentale che le imprese percepiscano immediatamente il valore aggiunto in termini di conoscenza che le attività di consulenza possono portare all'interno dei processi e degli avvicendamenti futuri. Non si tratta solamente di competenza tecnica, ma di poter interpretare correttamente i modelli e le tecniche in atto all'interno dell'organizzazione, in modo da porsi come reali agenti di sviluppo per le specificità dell'impresa.

Tra gli strumenti considerati utili alla transizione, emerge anche il ruolo delle istituzioni formali e informali, dalle università ai livelli di governo, fino ai centri di innovazione. Per quanto riguarda le istituzioni, si ravvisa una lacuna nella mancanza di possibilità dedicate specificatamente al passaggio generazionale, ma diversi intervistati hanno segnalato la presenza di bandi e di opportunità che possono costituire parte di quel percorso di accompagnamento che prevede la presenza di diversi attori. Un limite strutturale che riguarda vincoli di carattere normativo impedisce tuttavia di elaborare avvisi pubblici che possano selezionare le aziende anche sulla base della compagine proprietaria, con iniziative ad hoc per le imprese familiari. Un secondo limite è riconosciuto ancora nella conoscenza e nella notorietà delle iniziative offerte dal livello istituzionale, la cui capacità di comunicazione non risulta ancora soddisfacente per numerosi intervistati. Nonostante queste barriere, il giudizio degli intervistati è che le istituzioni abbiano fatto un grande lavoro a partire dall'introduzione dei concetti chiave di "industria 4.0" e della Nuova Sabatini, che ha incentivato le imprese a indebitarsi anche per raccogliere dati in azienda: siccome il dato è l'elemento fondante di qualunque sistema di intelligenza artificiale, oggi il territorio si ritrova con una grande quantità di dati disponibili, che costituiscono ora un patrimonio prezioso per innovare ulteriormente i processi aziendali anche grazie alle nuove competenze che possono entrare con il passaggio alla nuova generazione. Esistono numerose iniziative promosse dal Ministero delle imprese e del made in Italy, da Invitalia e da altre agenzie nazionali, ma anche nel caso di incentivi e processi di rafforzamento dei marchi storici risulta strategica la possibilità di unire la partecipazione ai bandi con il supporto degli enti locali, che possono ridurre i tempi di studio dei percorsi più adeguati. Con riferimento alle istituzioni locali, particolare attenzione è rivolta alla tutela dei marchi storici e delle filiere. Le istituzioni puntano esattamente a garantire che le imprese che possiedono un valore anche per il territorio, e custodiscono conoscenze e competenze parte della tradizione del luogo, restino attive e si sviluppino. Infine,

un aspetto da considerare come un percorso alternativo che possa in parte ovviare ai vincoli giuridici che impediscono di valorizzare le imprese familiari all'interno di una platea più ampia, riguarda il tema delle filiere. Rispetto alle iniziative che aggregano imprese che operano in mercati specifici, è possibile infatti usufruire di leggi regionali e schemi già presenti che garantiscono un vantaggio competitivo reale. Anche rispetto ai bandi pubblicati dalle istituzioni locali, iniziano a essere promossi avvisi pubblici disegnati e dedicati nello specifico a progetti partecipati dai diversi attori imprenditoriali che costituiscono una filiera. Emerge dunque nuovamente il tema della forza dell'aggregazione territoriale e della necessità di pianificazione di un percorso articolato, molto più complesso nelle modalità e lungo nel tempo rispetto alla semplice "consegna delle chiavi".

Le università rivestono un ruolo ancora poco riconosciuto dal territorio e che emerge come uno degli spunti di lavoro e di valorizzazione da mettere al centro, per permettere al sistema imprenditoriale di usufruire dell'enorme patrimonio di valore e di innovazione presente nelle tre missioni che la costituiscono. Sul fronte della formazione, i programmi dedicati alla gestione delle piccole e medie imprese si sono ormai consolidati nel tempo e rappresentano un'opportunità preziosa per le nuove generazioni che desiderano affacciarsi al mondo imprenditoriale.

Un discorso più complesso riguarda invece le attività di ricerca, sia per le difficoltà di finanziamento strutturali, che non si intende approfondire in questa occasione, ma anche per la necessità di superare ancora certi pregiudizi e difficoltà di dialogo soprattutto con le realtà imprenditoriali legate unicamente alla dimensione familiare. Da questo punto di vista, la ricerca rappresenta forse il punto di maggior lavoro possibile per il futuro, nel dialogo non solo con le giovani generazioni ma anche con chi guida ancora le imprese familiari, che potrebbero divenire nuovi finanziatori di attività di esplorazione delle dinamiche imprenditoriali del territorio. Il trasferimento tecnologico, al centro invece della terza missione dell'università, vede la presenza di alcune piattaforme di ricerca congiunta, a cui collaborano alcune aziende della Brianza. Anche per la terza missione, occorrono ancora molti passi intermedi prima di approdare a un risultato di sistema, che permetta per esempio di considerare il mondo accademico come uno dei primi interlocutori a cui rivolgersi non solo per risolvere i problemi o i dilemmi degli imprenditori, ma – in una fase precedente – per elaborare una strategia per affrontarli. Un fattore che potrebbe cambiare questa dinamica riguarda la maggiore percentuale di persone che negli ultimi vent'anni hanno intrapreso percorsi di laurea e che hanno più chiaro il valore del ricorso all'università e alle sue opportunità. La disponibilità anche degli atenei a disegnare attività in dialogo con le imprese sembra la strada più sicura per intraprendere un percorso di sviluppo dei rapporti virtuosi con il territorio.

Da ultimo, occorre evidenziare uno spunto di lavoro che riguarda ancora più nel dettaglio le specificità del territorio brianzolo: le reti d'impresa. La difficoltà

a diffondere questo strumento normativo riflette sicuramente alcune criticità già esplicitate nei paragrafi precedenti, anche rispetto alla tendenza a mantenere al proprio interno tutte le attività aziendali. Tuttavia, i risultati favorevoli ottenuti dalle imprese che accedono al contratto di rete richiederebbero forse una riflessione in più per garantire alla enorme densità imprenditoriale del territorio di sperimentare realmente nuove strategie in grado di promuovere una reale sostenibilità produttiva. Il lavoro più utile potrebbe, forse, inserirsi in una ricognizione degli elementi veramente distintivi e “insostituibili” del *know-how* della Brianza, diversamente da quelle attività che potrebbero essere condivise con altre imprese.

Il punto riassuntivo di quanto si è restituito delle interviste realizzate sugli strumenti adeguati a supportare il passaggio generazionale potrebbe essere il seguente: alcune opportunità esistono, non molti le conoscono e pochi le utilizzano. La disseminazione delle iniziative specifiche, dagli incentivi ai programmi di formazione, risulta infatti ancora troppo vincolata alla percezione dell'utilità immediata delle misure, per esempio di un ritorno economico subito disponibile. Per questo, il percorso lungo la strada che permette di rendere consapevoli le imprese delle occasioni favorevoli al loro sviluppo si accompagna a un problema culturale generale che, si vedrà più avanti, non riguarda solo – o soprattutto – le imprese quanto piuttosto le famiglie. Un possibile spunto di lavoro che tocca la dimensione del contatto con l'ambiente esterno all'impresa è la partecipazione dei lavoratori: il campione qualitativo aveva già segnalato un consenso abbastanza univoco sulla necessità che il passaggio generazionale parta da un gruppo e non da una sola persona. In linea con l'affermazione precedente, il coinvolgimento dei dipendenti a un livello maggiore di quanto avvenga oggi potrebbe quindi divenire un fattore strategico per favorire e incentivare l'avvio del passaggio di consegne alla generazione successiva, insieme ad altri “*spillover*” positivi che esulano però dalla trattazione presente.

CONCLUSIONI

«Ce la caveremo, vero, papà?
Sì. Ce la caveremo.
E non succederà niente di male.
Esatto.
Perché noi portiamo il fuoco.
Sì. Perché noi portiamo il fuoco».
(Cormac McCarthy, La strada)

Per desumere le conclusioni delle pagine precedenti, è possibile partire dalle parole dell'autore americano Cormac McCarthy, senza che lo spunto letterario risulti astratto, in un contesto dove si sono volute analizzare le prospettive delle imprese brianzole e, in particolare, la successione delle generazioni che ne sono protagoniste. La citazione dall'opera "La strada", infatti, aiuta a introdurre alcuni risultati centrali della ricerca. Intanto, le parole dello scrittore aiutano a intuire che il passaggio generazionale è in primo luogo un tema che riguarda i rapporti di famiglia, per cui non è sufficiente segnalarne i possibili benefici per il territorio, ma occorre addentrarsi nella complessa dinamica delle relazioni personali. Inoltre, è fondamentale che la famiglia titolare dell'attività economica, nelle sue diverse generazioni, sia consapevole di quale sia il valore di ciò che è stato costruito nel tempo, che talvolta non corrisponde semplicemente con l'impresa, ma riguarda alcuni aspetti o processi e anche una vera e propria cultura. La complessità dei rapporti che si sviluppano in queste aziende consiste infatti nel legame inscindibile tra la storia della famiglia, la cultura del lavoro e dell'intrapresa, trasmessi quasi per osmosi in molti dei casi osservati, e le discussioni che si aprono sulla possibilità che tutto il patrimonio generato negli anni, non solo di natura finanziaria, sia valorizzato in futuro. Per questo i risultati che si evidenziano di seguito cercano di mettere in risalto un cambio di paradigma necessario, che è sembrato più efficace affinché il "fuoco" acceso dalle generazioni precedenti possa essere portato avanti da quelle successive, benché magari in forme, modalità e tempi differenti da quelli immaginati.

Il primo risultato che emerge dalle interviste realizzate a imprenditori e rappresentanze è proprio un cambio di prospettiva del tema generale: al centro c'è la famiglia, prima dell'impresa. Scorrendo il resoconto dei dialoghi svolti con le diverse generazioni, infatti, si capisce con una certa semplicità che il "sostantivo" che determina in buona parte la buona salute dell'economia di un territorio come la Brianza non è tanto l'impresa familiare, ma quella che si è voluta chiamare la famiglia imprenditoriale. Esiste infatti un consenso quasi univoco sul fatto che un fattore costante nel tempo è stato rappresentato da una certa attitudine e da un

modo di concepire il lavoro. Questo cambiamento dell'ordine delle parole non è solo formale, ma racchiude molti dei risultati contenuti nella ricerca: si pensi, per esempio, al ruolo che i rapporti familiari ricoprono nell'apertura all'innovazione, nella consapevolezza della responsabilità che è in capo alla generazione successiva o, ancora, alla disponibilità di quella precedente a coinvolgere non solamente i familiari, ma anche persone esterne (consulenti, enti locali, ecc.) quando si decide che è il momento di approssimarsi a un "passaggio di testimone". Non a caso, nel secondo capitolo si scrive addirittura che, per gli intervistati, *"l'impresa è percepita come un'estensione del contesto familiare, più che come un ambiente separato. Qualcuno la definisce, in termini positivi, come "un membro della famiglia"*. Mettere al centro la famiglia allora indica un punto di "attacco" diverso e più ragionevole del problema che, solo in apparenza, mette in secondo piano la rilevanza delle produzioni per la prosperità della società locale.

Il secondo risultato che si vuole mettere in risalto è strettamente connesso al primo e riguarda l'ineludibilità del cambiamento: quasi mai i passaggi generazionali comportano una continuità rispetto alla situazione precedente e, in molti casi, questo nasconde opportunità rilevanti. Inoltre, il "successo" del passaggio di testimone è legato maggiormente alla capacità di cogliere i benefici possibili piuttosto che a quella di garantire uno status quo. L'intuizione che si desume dalle interviste offre allora modalità nuove e possibili di rilevare la buona o la cattiva riuscita dei passaggi generazionali. Se l'oggetto da indagare rimane la ragione sociale esistente, si corre il rischio di escludere dalla valutazione molti fattori secondari del passaggio e, soprattutto di mettere sullo stesso piano fattori che producono benefici o danni diversi. Nonostante i casi osservati siano qualitativi, non potendo descrivere dunque un campione significativo dal punto di vista della quantità, in quasi tutte le interviste, non solo alle famiglie titolari di imprese ma anche alle rappresentanze, si sono registrati spunti che allargano il campo dell'obiettivo: si pensi, per esempio, alle preoccupazioni espresse riguardo la tenuta dei livelli occupazionali, a prescindere dalla riuscita di una mera sostituzione e prosecuzione dell'esperienza imprenditoriale precedente. Si potrebbe arrivare a ipotizzare che non esiste una relazione semplice fra la riuscita dei passaggi generazionali in tutti i settori o in tutte le dimensioni aziendali e la crescita economica e sociale della Brianza. Talvolta, addirittura, gli "shock" prodotti dagli avvicendamenti interni ed esterni (acquisizioni, cessioni di rami d'azienda, fusioni, ecc.) provocano condizioni o circostanze che creano maggiore valore rispetto agli assetti precedenti, offrendo nuove opportunità di sviluppo. Occorre dunque mettere in discussione l'equazione fra la riuscita del passaggio generazionale e il beneficio per il territorio: mettere al centro la famiglia imprenditoriale, da questo punto di vista, aiuta quindi a focalizzare il beneficio per l'intera comunità locale.

Il terzo risultato si esprime sotto forma di un interrogativo. Quale può essere un quadro di riferimento per cogliere con maggiore precisione il successo del passaggio generazionale? La ricerca non offre elementi sufficienti per spingersi a definire una classificazione scientificamente rilevante, ma sicuramente contiene alcune indicazioni. La prima è che si dovrebbe dare un peso maggiore al livello di coinvolgimento che viene concesso agli attori autorevoli presenti sul territorio: la frequenza con cui le imprese si rivolgono alle università e ai centri di innovazione del territorio, la capacità di interlocuzione con le rappresentanze datoriali e sindacali, la volontà di coinvolgere consulenti ed enti in grado di condividere l'esperienza accumulata negli anni, soprattutto per evitare alcuni errori comuni. Inoltre, sarebbe opportuno sperimentare nuove chiavi di osservazione e misurazione del territorio che raccontino la storia delle famiglie imprenditoriali oltre a quella delle singole ragioni sociali, per offrire un'interpretazione più completa delle dinamiche in atto. Il richiamo è al superamento dei tradizionali perimetri, per abbracciare un'idea di continuità più allargata. Per utilizzare un'immagine esemplificativa, ci si potrebbe domandare se l'apertura di una nuova attività imprenditoriale nel territorio per mano di una nuova generazione di una famiglia imprenditoriale sia da considerarsi un caso di successo di passaggio generazionale, oppure il "tradimento" della vocazione professionale della famiglia.

Si desidera concludere la ricerca offrendo un punto di vista utile a proiettarsi verso nuove angolature da esplorare, per comprendere sempre di più le potenzialità e le difficoltà che attraversano le imprese della Brianza. Se infatti si può sostenere che la dimensione familiare, più di quella imprenditoriale, è la chiave interpretativa per risolvere alcune criticità delle aziende possedute o guidate da membri di una stessa famiglia, è anche vero che oggi il territorio brianzolo non può rinunciare a una riflessione comune e partecipata sul futuro di queste imprese, mantenendo le distanze per rispettare quelle che sono "questioni private". Discutere del destino del patrimonio di conoscenze e competenze coltivato nei decenni da migliaia di soggetti del tessuto economico è un tema su cui è bene che gli interlocutori autorevoli della Brianza continuino a interrogarsi, senza arretrare. Per questo si vuole lasciare l'ultima parola a una domanda formulata da un esponente di una rappresentanza tra quelle intervistate, che consegna uno spunto che meriterà un approfondimento dedicato: *"[...] puoi avere anche il passaggio generazionale e, almeno nel breve periodo, riuscire in questo passaggio, ma nel lungo periodo la continuità aziendale resiste? Non so, per me è un punto di domanda."*

RINGRAZIAMENTI

Si ringrazia per aver partecipato al Rapporto:

Imprese

- Bric's S.p.a.
- Coseva Società Cooperativa
- Del Curto S.r.l.
- Emme Esse M.S. S.r.l.
- IMR Industrialsud S.p.a.
- Lamp S.r.l.
- Machiavelli S.r.l.
- Maxi Sport S.p.a.
- Peregolibri S.a.s.
- Sangalli S.p.a.
- Sangiorgio S.r.l.
- Vicsam Sistemi S.r.l.

Rappresentanze

- Assolombarda - Gruppo Giovani Imprenditori
- CGIL Lecco
- CISL Monza Brianza e Lecco
- Regione Lombardia - Unità organizzativa "Competitività e Sostenibilità di imprese, Ecosistemi e Filiere e Rapporti Istituzionali"
- Compagnia delle Opere - Lecco e Sondrio
- Compagnia delle Opere - Monza Brianza
- Confcommercio Lecco
- Confcommercio - Gruppo Giovani Imprenditori
- Politecnico di Milano

Censis

Giuseppe De Rita - Presidente

Giorgio De Rita - Segretario generale

Fondazione Costruiamo il futuro

Maurizio Lupi - Presidente

Giuseppe Procopio - Segretario generale

Responsabili del progetto**Censis**

Andrea Toma

Responsabile area Economia, Lavoro e Territorio

Fulvia Santini

Area Economia, Lavoro e Territorio

Fondazione Costruiamo il Futuro

Luca Maggi

Responsabile area Formazione e Ricerca

Gaia Giani

Area Formazione e Ricerca

Contatti

censis.it

costruiamoilfuturo.it

