

# I VINCOLI DEMOGRAFICI NEI SETTORI INDUSTRIALI ITALIANI

---

Il processo di invecchiamento della popolazione in età lavorativa sta riguardando, in maniera più o meno intensa, tutti i paesi europei. L'attenzione di governi e centri di ricerca si concentra sulla sostenibilità del sistema pensionistico, i cui equilibri saranno messi a dura prova dalla riduzione della base contribuenti, a fronte dell'ampliamento del numero di beneficiari.

La variabile demografica, tuttavia, incide in maniera significativa anche sulla capacità delle imprese di rinnovare le proprie competenze e adottare nuove tecnologie e riguarda non soltanto gli addetti, ma anche la classe dirigente, dove sarà necessario accelerare sul tema del passaggio generazionale.

L'Italia sta risentendo di queste dinamiche in maniera più marcata di altri competitor europei, a causa sia di una curva demografica particolarmente penalizzante sia di un tessuto produttivo frammentato, dove è forte l'incidenza di aziende a conduzione familiare, che potrebbero incontrare più ostacoli in questo percorso.

Il presente approfondimento si propone di esaminare più nel dettaglio questi aspetti, focalizzando l'analisi sul settore manifatturiero italiano. Dopo un breve inquadramento complessivo della tematica, si utilizzeranno i dati della *Labour Force Survey* (LFS) di fonte Eurostat, aggiornati al 2022, per tracciare una panoramica sull'evoluzione dell'occupazione manifatturiera europea per fasce di età. Inoltre, si sfrutteranno i dati ISTAT di censimento permanente delle imprese e i dati CERVED sulla composizione dei board aziendali per fare il punto sul passaggio generazionale ai vertici delle imprese italiane.

## 2.1 L'invecchiamento della popolazione: una panoramica a livello europeo

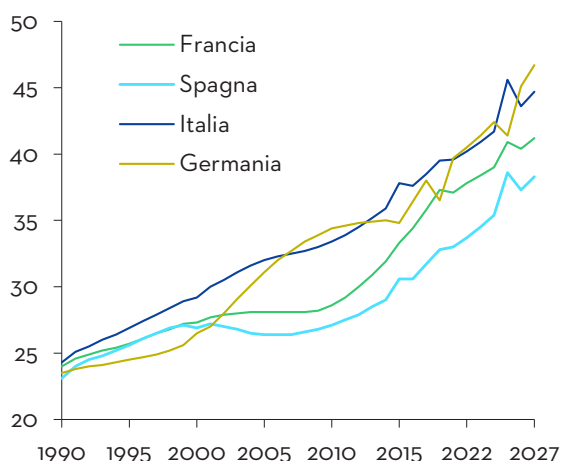
Il tema dell'invecchiamento e della potenziale diminuzione della popolazione europea è diventato sempre più urgente. Secondo i dati OCSE, paesi come Italia, Francia e Germania, si caratterizzano per livelli più elevati di *old-age dependency ratio* (Fig.1) definito come il rapporto tra il numero di persone di età superiore a 65 anni e il numero di persone in età lavorativa (20-64 anni nella definizione OCSE). Al 2022, l'indicatore ha raggiunto quota 40.2% in Italia (29.2% nel 2000, 24.4% del 1990), 40.5% in Germania (26.5% nel 2000, 23.5% nel 1990), 37.8% in Francia (27.3% nel 2000, 24% nel 1990). Solo la Spagna, con un 33.7% nel 2022 (26.9% nel 2000, 23.1% nel 1990) presenta un dato inferiore alla media europea (34%), ma comunque superiore alla media OCSE (32.4%).

La tendenza all'incremento del rapporto, sia in storia sia soprattutto in prospettiva, qualora si osservino le proiezioni OCSE, dipende da numerosi fattori. Nell'Unione Europea, l'aumento significativo dell'aspettativa di vita unito a tassi di fecondità in contrazione o stagnanti (Fig.2), solo in parte compensati dal saldo migratorio, sostiene un'ipotesi di superamento della soglia del 55% dell'*old-age dependency ratio* al 2050, a fronte di una media OCSE del 52.7%, con un picco del 74.4% per l'Italia.

---

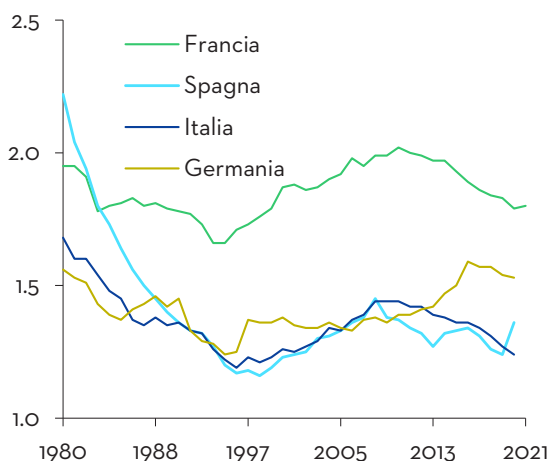
<sup>1</sup> Il tasso specifico di fecondità per età viene definito come il rapporto tra il numero di bambini nati da donne di età compresa tra  $x$  e  $x+1$  anni e il numero medio di donne residenti di tali età in un dato anno. L'OCSE stima che, assumendo assenza di migrazione netta e mortalità invariata, un tasso di fecondità totale di 2.1 figli per donna garantisce una popolazione sostanzialmente stabile. Insieme alla mortalità e alla migrazione, la fertilità è un elemento della crescita della popolazione, che riflette sia le cause che gli effetti degli sviluppi economici e sociali. Le ragioni del drammatico calo dei tassi di natalità negli ultimi decenni includono il rinvio temporale del momento della formazione della famiglia e della gravidanza e una diminuzione delle dimensioni della famiglia desiderata.

**Figura 1 Old-age dependency ratio (%), 1990-2027**



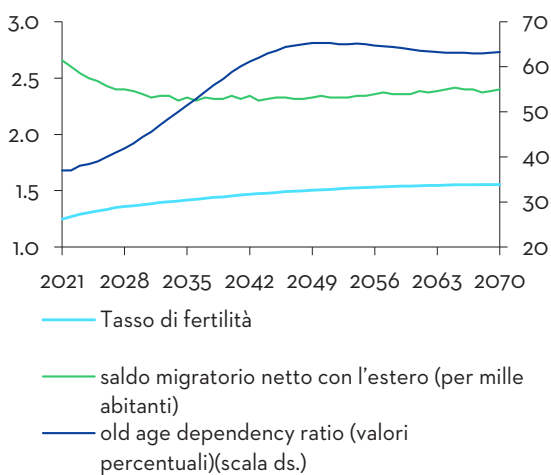
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati OCSE.

**Figura 2 Tasso di fecondità (unità, 1990-2021)**



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati OCSE.

**Figura 3 Proiezioni degli indicatori demografici italiani - (2021 - 2070)**



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Istat.

I tassi di fecondità sono infatti scesi al di sotto del livello minimo di sostituzione nei paesi OCSE già intorno alla metà degli anni '80, il che implica, a lungo termine, una severa contrazione della popolazione e un difficile ricambio generazionale nel mercato del lavoro.

In coerenza con i dati OCSE, le stime ISTAT specifiche per l'Italia indicano un andamento pressoché piatto del tasso di fecondità nei prossimi cinquant'anni e decrescente del saldo migratorio dall'estero, entrambi segnali di un progressivo e inarrestabile invecchiamento della popolazione e di una significativa riduzione del numero di persone in età lavorativa.

Queste sono, in generale, le motivazioni di fondo che spingono l'Unione Europea a cercare soluzioni immediate per garantire un progressivo allungamento della vita lavorativa e fare in modo di preservare un certo equilibrio di sistema, in particolare dal punto di vista pensionistico.

L'invecchiamento e l'uscita dalla fase lavorativa di un numero molto elevato di persone, tuttavia, pongono anche altri problemi, oltre a quelli previdenziali. Le imprese manifatturiere, infatti, si ritroveranno a dover fare i conti con una base potenzialmente occupabile nettamente più ristretta rispetto al passato e con la necessità di dover accelerare il passaggio di competenze, spesso non codificabili, e che necessitano di un affiancamento tra nuove e vecchie generazioni. Al tempo stesso, una base occupazionale e dirigenziale fortemente sbilanciata verso le coorti più anziane rischia di comportare una minore capacità di gestire il cambiamento e di adottare nuove tecnologie con la rapidità necessaria per preservare competitività e produttività.

Nei prossimi paragrafi cercheremo di affrontare più nel dettaglio questi temi, analizzando la situazione dei settori manifatturieri italiani.

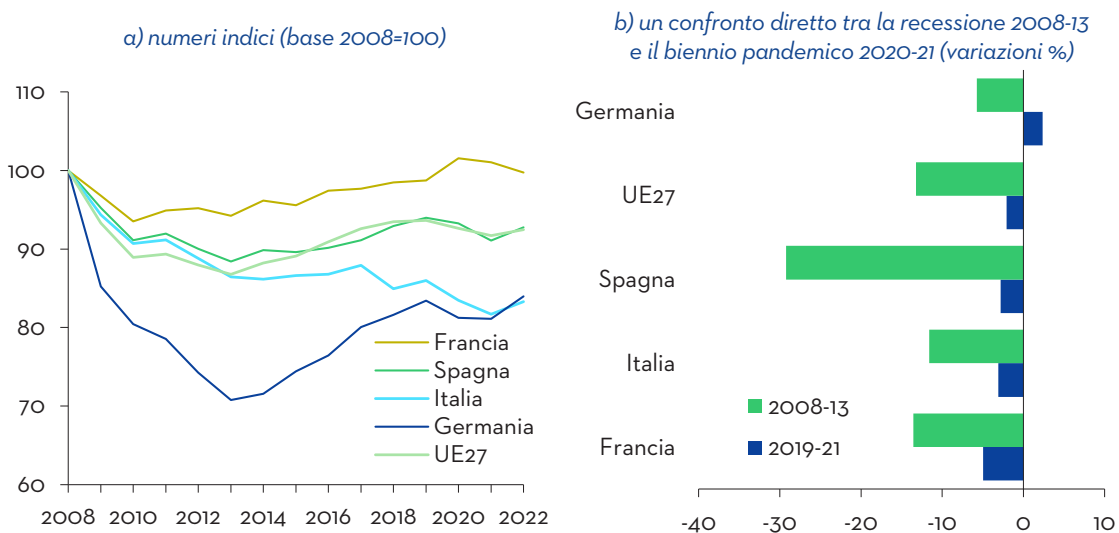
## 2.2 L'occupazione nei settori manifatturieri europei

Il triennio 2020-'22 che ci siamo lasciati alle spalle è stato un periodo decisamente sfidante per il manifatturiero italiano ed europeo, alle prese con l'onda lunga della pandemia e con gli effetti della crisi energetica causata dal conflitto russo-ucraino. Gli ammortizzatori sociali, sia quelli previsti dalla normativa standard sia quelli introdotti ad-hoc per affrontare questa situazione senza precedenti storici recenti, sono risultati però efficaci nel calmierarne l'impatto sui numeri dell'occupazione.

I dati della *Labour Force Survey* (LFS) fanno emergere, infatti, come a fine 2022 la manifattura italiana registrasse solo l'1.3% di occupati in meno rispetto alla situazione pre-Covid, in linea con la media UE27, pari a 4.2 milioni di occupati complessivi considerando l'intera coorte 15-74 anni. Nello specifico, il dato è frutto di un -3.1% nel biennio 2020-'21 e di un parziale recupero nel 2022 (+1.8%). Il calo occupazionale era stato invece ben più ampio dopo la grande recessione 2008-'13, che ha lasciato sul terreno l'11.6% degli occupati italiani nel manifatturiero, mai del tutto reintegrati. Complice l'intenso processo di selezione delle imprese che si è innescato in quegli anni e che ci ha restituito una base produttiva profondamente rimodellata e ridimensionata, il gap occupazionale sul 2008 ammontava ancora al -6% nel 2019, alla vigilia della pandemia, nonostante un forte recupero di occupazione nel periodo 2014-'19 (+6.3%) e si è allargato a consuntivo del triennio 2020-'22 (-7.3%).

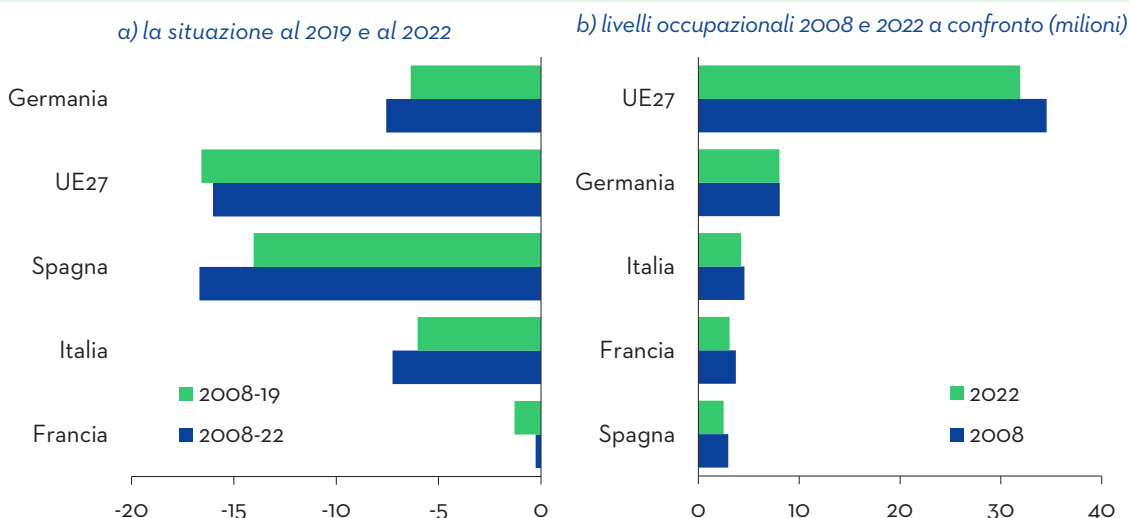
Se si fa un confronto con gli altri concorrenti europei, solo la Germania sembra aver retto meglio in termini di occupazione manifatturiera nel corso degli anni, sia nel periodo 2008-'13 (con un calo complessivo del 5.8%), reintegrato quasi totalmente al 2019 (-1.3% sul 2008), sia nel periodo 2020-'22, dove l'industria tedesca è giunta, anzi, a contare l'1% in più degli occupati pre-Covid, recuperando interamente il divario con i livelli 2008 (-0.3%). Questo balzo occupazionale dell'ultimo triennio è stato ampiamente trainato dai Prodotti in metallo (+20.3% sui livelli occupazionali 2019), il terzo settore per incidenza sulla forza lavoro manifatturiera tedesca (12.5% nel 2022) dopo Meccanica e Autoveicoli, ma un contributo significativo è giunto anche da settori meno rilevanti in termini peso, se presi singolarmente, quali Farmaceutica (+28.5% sui livelli occupazionali 2019), Elettrotecnica-Elettrodomestici (+28.9%) e Mobili (+45.8%), che han-

**Figura 4 L'occupazione nella manifattura europea (15-74 anni), periodo 2008-2022**



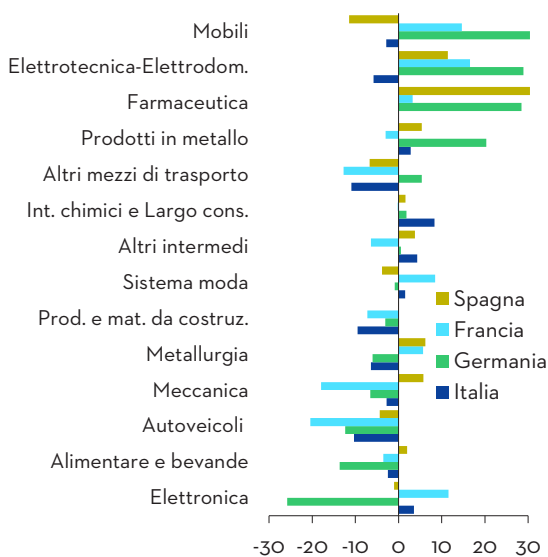
Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat, Labour Force Survey (LFS).

**Figura 5 Il gap occupazionale accumulato sul 2008**



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat, Labour Force Survey (LFS).

**Figura 6 L'occupazione europea (15-74 anni) nei settori manifatturieri: var.% 2022 su 2019**



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat, Labour Force Survey (LFS).

no conosciuto un intenso exploit durante gli anni pandemici, arrivando a pesare complessivamente il 9.2% sull'occupazione totale nell'industria tedesca.

Anche la Spagna, insieme alla Germania, è stata molto dinamica nel triennio 2020-'22, accrescendo complessivamente dello 0.7% l'occupazione manifatturiera rispetto al 2019. A fare da traino, ancora una volta, i settori grandi protagonisti della fase pandemica, quali Farmaceutica (+36% sui livelli occupazionali del 2019) e produttori di intermedi, ad iniziare dai Prodotti in metallo (+5.3%), che sono il secondo settore per importanza sulla struttura occupazionale dell'industria spagnola. Di rilievo la crescita dell'Alimentare e bevande (+2%), primo settore per occupati, a fronte di un calo complessivo della forza lavoro del settore negli altri paesi competitor europei.

Se si guarda ai dati in serie storica, però, ne emerge un paese duramente colpito dagli effetti della doppia recessione 2008-'13, tra crisi finanziaria e crisi dei debiti sovrani (-29.3% il calo complessivo dell'occupazione manifatturiera spagnola in quegli anni, complice un mercato del lavoro con minori tutele rispetto a quello italiano) e dove l'occupazione ha ripreso lentamente quota nel 2014-'19, per un calo netto 2008-'19 del -16.6%. Solo la Francia è riuscita a fare peggio della Spagna: pur a fronte di un calo di occupati meno penalizzante di quello spagnolo nel periodo 2008-'19 (-14%), il paese ha sofferto una contrazione maggiore della base occupazionale durante il biennio 2020-'21 (-5% sul pre-Covid), solo in parte reintegrata nel 2022 (-3.1% sul 2019 e -16.7% sul 2008).

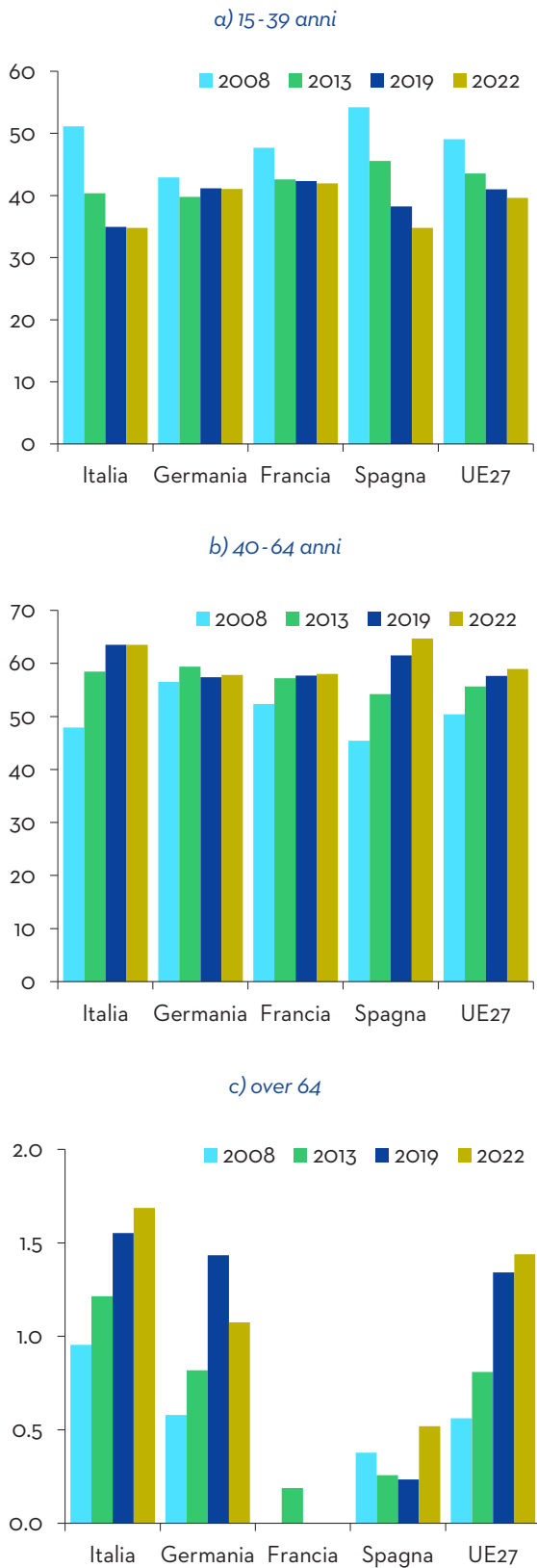
Fatta eccezione per la Germania, quindi, i livelli occupazionali 2008 appaiono un picco storico difficilmente recuperabile. Il rimodellamento della base occupazionale manifatturiera, infatti, si inserisce all'interno di un quadro complesso in cui agiscono, oltre a effetti ciclici, anche trend strutturali a favore di una maggiore terziarizzazione delle economie europee e di processi di internazionalizzazione delle filiere produttive, che sono stati particolarmente intensi prima di essere messi sotto accusa durante la fase più acuta della pandemia.

Vi è poi un altro fattore da considerare, quello del progressivo invecchiamento della forza lavoro. Se si analizzano più nel dettaglio i dati occupazionali complessivi dei singoli paesi, spaccettandoli in tre gruppi di età (15-39 anni, 40-64 anni e over 64), si può osservare una tendenza al progressivo aumento del peso della fascia 40-64 anni: a livello di media UE27 si passa dal 50.4% di peso sull'occupazione manifatturiera 2008 al 59% del 2022.

L'Italia, che nel 2008 presentava un'incidenza della coorte 40-64 anni in linea con la media europea (47.9%), ha raggiunto quota 63.5% nel 2022, un dato secondo soltanto alla Spagna, con un 64.7% di peso della medesima categoria nel 2022 (dal 54.2% del 2008). Seguono Francia e Germania, con un peso del 58% al 2022 e un delta quota 40-64 anni sul 2008 più contenuto (in quell'anno, la medesima fascia di età presentava un peso del 56.5% sul totale dell'occupazione manifatturiera in Germania e del 52.3% in Francia). In Italia è emerso, parallelamente, un aumento del peso della categoria over 64 (dall'1% del 2008 all'1.7% del 2022) alimentato anche dal progressivo allungamento dell'età pensionabile. Il guadagno della coorte dei lavoratori più anziani appare però decisamente insufficiente per compensare il calo accusato dalla fascia 15-29 anni, che è scesa al 34.8% nel 2022, dal 51.1% di incidenza sulla base occupazionale 2008.

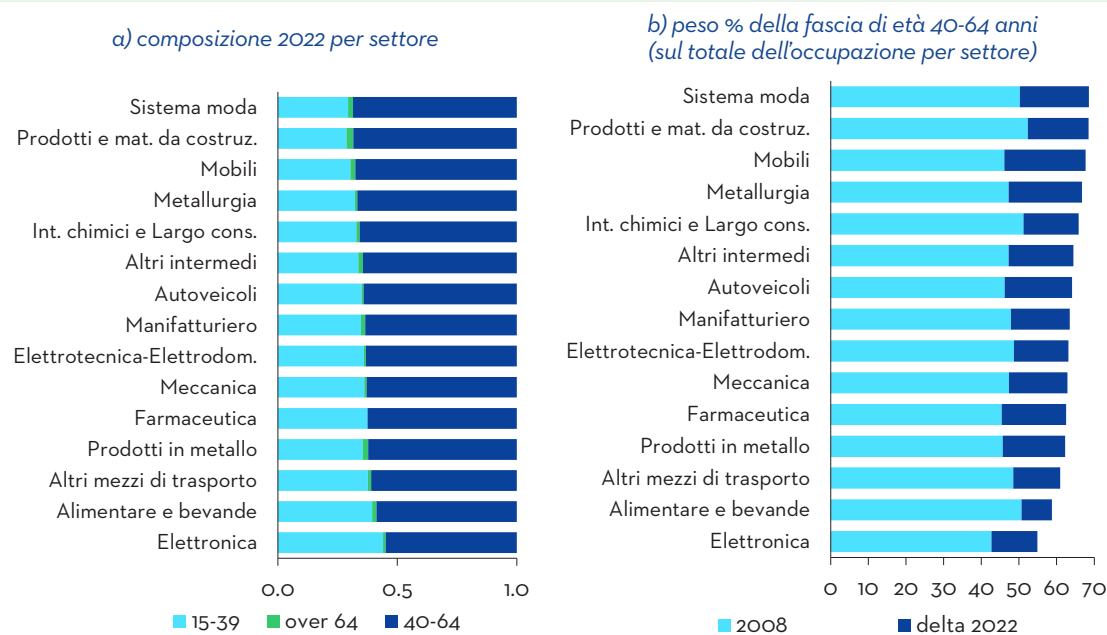
A testimonianza del fatto che l'invecchiamento della forza lavoro rappresenta ormai

Figura 7 L'occupazione nella manifattura europea (15-74 anni): peso % delle fasce di età



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat, Labour Force Survey (LFS).

**Figura 8 L'occupazione manifatturiera italiana (15-74 anni) per fasce di età**



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati Eurostat, Labour Force Survey (LFS).

un fenomeno diffuso, si osservino i dati occupazionali dell'Italia per specializzazione produttiva<sup>2</sup> (Fig.8). La situazione aggiornata al 2022 mostra una netta preponderanza della fascia 40-64 anni in tutti i settori: si spazia dal 68.5% di incidenza sulla base occupazionale del Sistema moda al 54.8% dell'Elettronica.

Tra i settori che mostrano un'incidenza della fascia 40-64 superiore al dato del manifatturiero (che ricordiamo essere il 63,5%) si annoverano, oltre al Sistema moda, i Prodotti e materiali da costruzione (68,5%), i Mobili (67,6%), la Metallurgia (66,8%), gli Intermedi chimici-Largo consumo (65,8%), gli Altri intermedi (64,5%) e gli Autoveicoli (64,1%)<sup>3</sup>. Nel caso degli Autoveicoli, che sono stati interessati da una intensa riorganizzazione della produzione su scala globale dopo la fusione Fiat-Chrysler nel 2014, l'invecchiamento della forza lavoro può riflettere una riduzione della base occupazionale operaia, a vantaggio di una maggior incidenza dei colletti bianchi, destinati alle funzioni manageriali, di ricerca e sviluppo e commerciali; il fenomeno era già emerso nel corso di analisi eseguite qualche anno fa sul periodo 2008-'17 (si veda a questo proposito l'approfondimento *Manifatturiero in trasformazione: il capitale umano nei paesi europei*, Rapporto ASI di maggio 2018). In altri settori dove è forte la componente dei colletti blu, invece, come quelli produttori di intermedi, l'invecchiamento della forza lavoro segnala anche il difficile ricambio generazionale, con operai specializzati di difficile reperimento nell'attuale mercato del lavoro. Anche su questo fronte, infatti, le analisi eseguite sugli anni a cavallo della doppia recessione 2008-'13, in merito alla trasformazione della struttura occupazionale per skill e mansioni svolte, avevano già sottolineato l'elevata presenza di manodopera specializzata in tutti i settori labour intensive italiani, quale tratto distintivo e premiante delle filiere del *Made in Italy*. Alcuni settori, quali Elettrotecnica-Elettrodomestici e Alimentare e bevande, che nel 2008 presentavano un'incidenza

<sup>2</sup> I dati sono disponibili a due digit della classificazione NACE Rev.2, pertanto alcuni settori del perimetro ASI appaiono aggregati. Si tratta di Elettrotecnica-Elettrodomestici (codice 27) e Intermedi chimici-Largo consumo (codice 20).

<sup>3</sup> Si tratta del codice 29 della classificazione NACE Rev.2; non sono inclusi i motocicli (che fanno parte del codice 30 insieme agli altri mezzi di trasporto quali treni, aerei e navi).

della coorte 40-64 anni superiore al dato manifatturiero, sono andati incontro a un incremento più modesto del peso di questa fascia sulla base occupazionale 2022, soprattutto l'Alimentare e bevande, che si colloca ora nella parte bassa della classifica settoriale, sopra l'Elettronica.

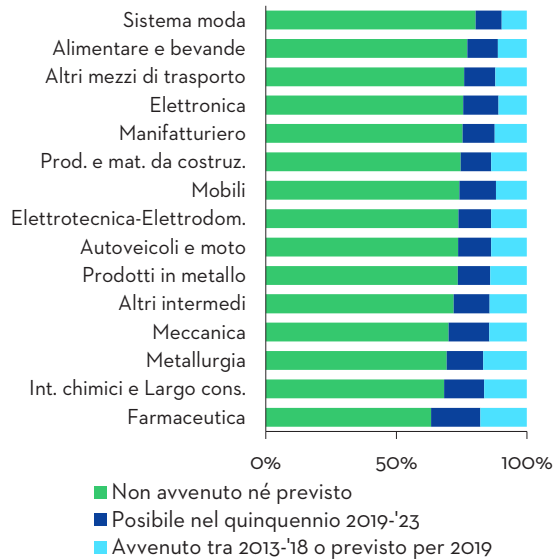
## 2.3 Il passaggio generazionale nelle imprese: il caso italiano

Oltre agli effetti dell'invecchiamento della forza lavoro, un altro rilevante punto di analisi riguarda gli aspetti collegati al passaggio generazionale nelle imprese di fronte a un progressivo invecchiamento delle figure apicali, sia di quelle che controllano l'azienda (amministratore delegato o presidente) sia, più in generale, delle figure appartenenti al consiglio di amministrazione, con compiti dirigenziali in azienda.

Si tratta di un tema che in Italia assume un'importanza maggiore rispetto alle altre grandi economie europee, in virtù della struttura frammentata del nostro tessuto produttivo, spesso caratterizzato da imprese a conduzione familiare.

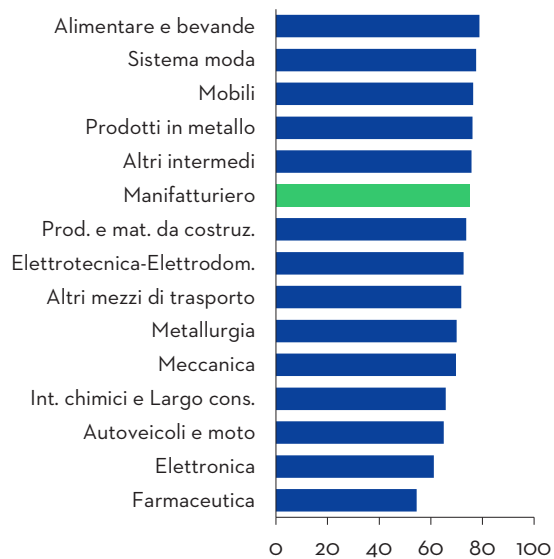
L'ultimo censimento permanente delle imprese ISTAT del 2019, relativo al 2018, ha consentito di fare una prima mappatura dettagliata del fenomeno del passaggio generazionale nelle aziende, in termini di proprietà e controllo, con dettagli disponibili per settori e classi dimensionali. In linea generale, secondo le rilevazioni ufficiali, la questione del ricambio generazionale avrebbe toccato poco più di un quinto delle imprese italiane nel decennio 2013-'23, con l'8.8% delle realtà con 3 e più addetti controllate da persona fisica o famiglia che dichiarava, in sede di censimento, di aver già affrontato la transizione tra il 2013 e il 2018, circa l'1% di averla programmata per il 2019 e il 10.8% di poterla realizzare tra il 2020 e il 2023. Per quanto riguarda l'industria manifatturiera, la percentuale è maggiore: il 12.3% dichiarava di aver effettuato il passaggio generazionale nel periodo 2013-'18 o di averlo già programmato per il 2019 e un ulteriore 12.3% di considerarlo possibile nel quinquennio successivo, entro il 2023. Re-

**Figura 9 Il passaggio generazionale nelle imprese manifatturiere controllate da persona fisica o famiglia (imprese con 3 e più addetti)**



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISTAT, censimento permanente delle imprese 2019.

**Figura 10 Le imprese manifatturiere controllate da persona fisica o famiglia (per ogni settore: quota % sul totale delle imprese censite con 3 e più addetti)**



Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISTAT, censimento permanente delle imprese 2019.



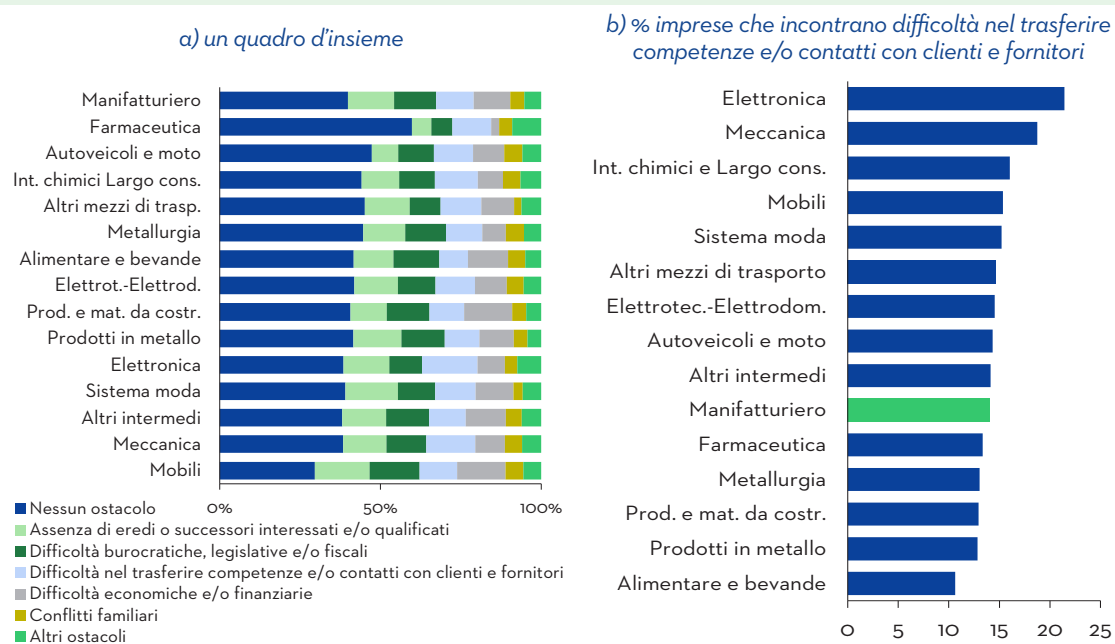
sta comunque alta, in tutti i settori, la quota di imprese che, in sede di intervista, sosteneva di non aver effettuato la transizione né di prevederla nell'orizzonte di breve termine (Fig.9), con punte più elevate nel Sistema moda e nell'Alimentare e bevande, dove appare anche più elevata l'incidenza delle imprese controllate da persona fisica o famiglia (sul totale delle imprese censite con 3 o più addetti, Fig.10), perlopiù di piccole dimensioni.

Dal punto di vista imprenditoriale, infatti, il passaggio di consegne da una generazione all'altra è una tappa della vita aziendale contrassegnata da ostacoli di varia natura. A livello di totale manifatturiero, l'elaborazione dei dati censuari identifica al primo posto il problema dell'assenza di eredi o successori interessati/qualificati, che incide per il 17.4% sul totale delle imprese con 3 o più addetti a controllo familiare, con percentuali più alte per Mobili (22.5%) e Sistema moda (19.8%) e al secondo posto il tema delle difficoltà burocratiche, legislative e/o fiscali, che incide per il 15.8%, con punte più elevate per Mobili (20.5%) e Alimentare e bevande (16.9%). Rilevano anche le difficoltà nel trasferire competenze e/o contatti con clienti e fornitori, che incide per il 14.1% nel complesso del manifatturiero, con picchi del 21.4% nell'Elettronica, del 18.8% nella Meccanica e del 16% negli Intermedi chimici-Largo consumo.

Possiamo anche allargare il perimetro di analisi andando oltre le imprese familiari. Incrociando i dati di bilancio del database ISID (*Intesa Sanpaolo Integrated Database*) con i dati sulla struttura del board reperibili da fonte CERVED, possiamo cercare di trarre delle indicazioni settoriali sul passaggio di consegne in atto tra le figure che hanno incarichi dirigenziali in azienda. Le imprese selezionate sono circa 82mila (con bilancio al 2021 e dati sulla struttura del board aggiornati al 2022), di cui l'80% sono imprese micro e piccole.

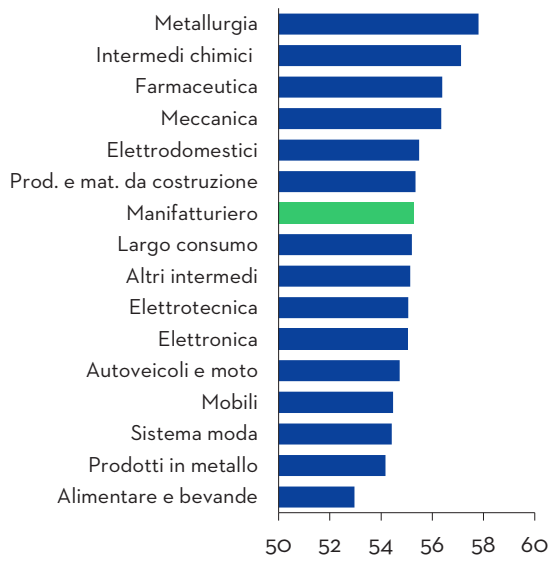
A livello di industria manifatturiera nel suo complesso, emerge un quadro di amministratori con età media pari a 55 anni. Alcuni settori quali Prodotti e materiali da costruzione, Elettrodomestici, Meccanica, Farmaceutica, Intermedi chimici e Metallurgia presentano un dato più alto che, nel caso della Metallurgia, si avvicina ai 60 anni.

**Figura 11** Gli ostacoli al passaggio generazionale per le imprese manifatturiere con 3 o più addetti a controllo familiare

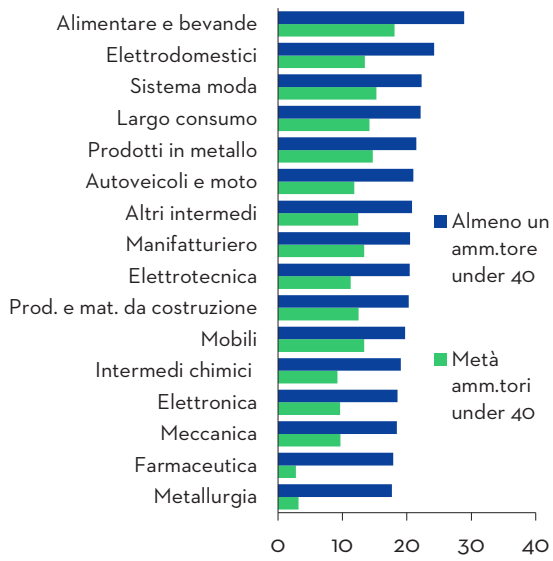


Fonte: elaborazioni Intesa Sanpaolo su dati ISTAT, censimento permanente delle imprese 2019.

**Figura 12 Età media degli amministratori (2022): una fotografia dei settori manifatturieri**



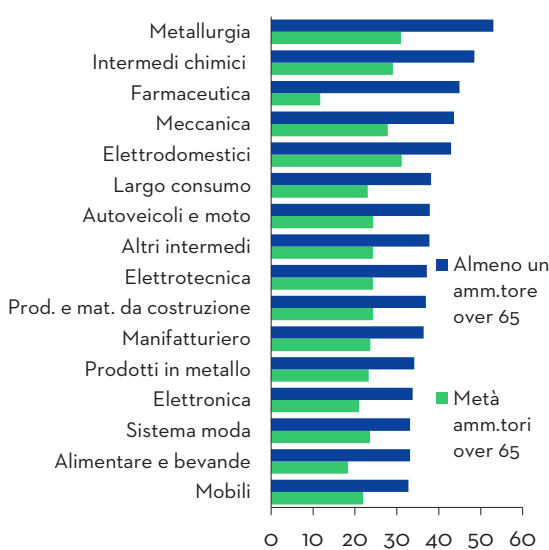
**Figura 13 Quota % di imprese con amministratori under 40 (anno 2022), per settore**



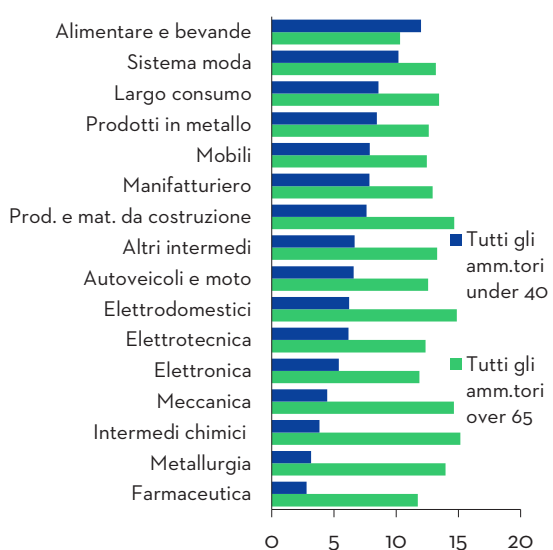
Fonte: elaborazioni su dati Intesa Sanpaolo Integrated Database e CERVED.

Circa un quinto delle imprese del nostro campione presenta almeno un amministratore under 40 all'interno del board, con un picco del 29% nell'Alimentare e bevande, seguito da Elettrodomestici (24.2%) e Sistema moda (22.3%). Le percentuali si abbassano se andiamo a isolare le imprese dove almeno la metà degli amministratori è sotto i 40 anni: si tratta del 13.4% a livello di industria manifatturiera, un dato ben più basso del 23.7% di imprese che, all'opposto, presenta un 50% di amministratori over 65 e che appare, pertanto, più indietro nel passaggio generazionale.

**Figura 14 Quota % di imprese con amministratori over 65 (anno 2022), per settore**



**Figura 15 Quota % di imprese con il 100 % degli amministratori under 40 o over 65 (anno 2022): confronto per settore**



Fonte: elaborazioni su dati Intesa Sanpaolo Integrated Database e CERVED.

La formazione di board giovani appare più difficoltosa nella Metallurgia, nella Farmaceutica, nella Meccanica, nell'Elettronica e negli Intermedi chimici, dove si concentrano le imprese di maggiori dimensioni e dove la percentuale di realtà con consiglio di amministrazione costituito per metà da under 40 è inferiore al 10% (si va dal 9.2% negli Intermedi chimici al 2.8% della Farmaceutica). Alcuni di questi settori, in primis Elettronica e Farmaceutica, si erano invece distinti, nel paragrafo precedente, per presenza di una forza lavoro più giovane. Tra i settori che, all'opposto, spiccano per percentuali più elevate di realtà aziendali con il 50% di amministratori sotto i 40 anni, vi sono l'Alimentare e bevande (18.1%) e il Sistema moda (15.3%).

L'Alimentare e bevande è anche l'unico settore che si distingue per una percentuale di incidenza delle imprese con board 100% under 40 (12%) superiore a quella delle realtà con consiglio composto da soli over 65 (10.3%). In tutti gli altri settori, la percentuale si abbassa notevolmente, verso il 7.9% nel complesso del manifatturiero (a fronte di un 12.9% di imprese con board 100% over 65).

## Conclusioni

L'analisi ha evidenziato come il processo di generale invecchiamento della forza lavoro del manifatturiero italiano sia diffuso a livello settoriale e riguardi non solo gli occupati complessivi, ma anche le figure apicali con incarichi dirigenziali.

Al di là degli aspetti puramente demografici, che rendono necessario posticipare l'uscita dal mercato del lavoro e che destano preoccupazione sulla tenuta del sistema, anche pensionistico, se ci si proietta in un orizzonte di medio-lungo termine, l'impatto dell'invecchiamento della forza lavoro preoccupa anche relativamente ad altri aspetti, cruciali per permettere al nostro manifatturiero di tenere il passo coi cambiamenti dello scenario competitivo in atto.

Il primo aspetto è legato al fatto che il passaggio generazionale appare, in molti casi, propedeutico all'attuazione di strategie aziendali volte all'innovazione tecnologica. Le rilevazioni ufficiali dell'ISTAT segnalano che l'incidenza di imprese che hanno realizzato progetti innovativi nel periodo 2016-'18 è più alta tra coloro che hanno previsto o messo in atto una transizione generazionale e, più in generale, si sono aperte alla presenza di figure manageriali nella gestione. La competitività delle imprese appare quindi strettamente correlata a una corretta gestione del passaggio di testimone in azienda e di tutti gli ostacoli che tale passaggio comporta.

Il secondo aspetto riguarda le trasformazioni in atto nella base occupazionale, lontane dall'aver raggiunto un punto di equilibrio. Da un lato, la crisi Covid e le critiche al funzionamento di catene globali del valore eccessivamente frammentate potrebbero spingere verso un irrobustimento delle piattaforme produttive europee e sostenere l'occupazione manifatturiera rispetto ai livelli attuali. Dall'altro lato, però, la transizione digitale potrebbe spingere nella direzione opposta e portare a un assottigliamento generalizzato dei livelli occupazionali, di pari passo con la diffusione delle tecnologie 4.0.

La maggior penetrazione digitale, inoltre, anche nei settori di matrice tradizionale, potrebbe incontrare ostacoli se il nostro paese non riuscirà a fare un salto in termini di competenze, di investimenti nel capitale umano necessari perché il percorso di transizione abbia successo. Le indagini europee, più volte presentate in questo Rapporto, mostrano infatti, chiaramente, dei punti deboli del nostro paese in tema di formazione permanente in azienda sui temi dell'ICT, che a tendere potrebbero incidere pesantemente sulla competitività della nostra industria. Le stati-

stiche ufficiali di fonte Eurostat fanno inoltre emergere criticità sul fronte dell'istruzione scolastica STEM e, in generale, una bassa capacità dell'Italia nel trattenere giovani laureati: nel periodo 2012-'21, la differenza tra rimpatri ed espatri di laureati nella fascia 25-34 anni è stata pari a -79.162 unità. L'Italia sconta, infine, anche una percentuale elevata di giovani NEET, non attivi in istruzione, lavoro o formazione, il 19% nella fascia 15-29 anni nel 2022, un dato superiore alla media europea (11.7%).

Posticipare l'uscita dei lavoratori dal mercato del lavoro - che solo in parte attenuerebbe queste problematiche - impone, inoltre, di investire maggiormente sulla sostenibilità del lavoro stesso. Secondo le indagini condotte dalla Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, l'allungamento della vita lavorativa è correlato a diversi fattori, come lo sviluppo di schemi pensionistici parziali, le buone condizioni dell'ambiente di lavoro e la maggiore flessibilità oraria, tutt'altro che scontati nel contesto attuale e di difficile attuazione in tanti settori con mansioni usuranti.

Il quadro prospettico appare quindi particolarmente sfidante per riuscire a traghettare il paese su un sentiero di crescita strutturalmente più dinamica di quella che ha caratterizzato il recente passato.