

Società, vertici ai raggi X: il 15% è sopra i 70 anni, under 30 in calo del 24%

I dati InfoCamere. Nel decennio 2015-2025 su 8,7 milioni di amministratori e titolari gli anziani crescono del 23% mentre l'età media sale di 2,6 anni

Pagine a cura di Michela Finizio

Nell'ultimo decennio il sistema imprenditoriale italiano è invecchiato. Su 8,7 milioni di persone che ricoprono cariche apicali nelle società italiane, il 15% oggi ha più di 70 anni e i manager over 70 sono aumentati del 23% rispetto al 2015, quando erano l'11,6 per cento. Di contro solo 340mila cariche sociali sono ricoperte da giovani con meno di 30 anni, il 23,8% in meno rispetto ai 446.570 amministratori, soci, titolari censiti dal Registro delle imprese dieci anni fa.

A dirlo sono i dati di InfoCamere elaborati dal Sole 24 Ore del Lunedì sulle cariche sociali nelle imprese iscritte al Registro al 31 dicembre 2025. Nel decennio 2015-2025 emerge l'evoluzione per tipologia e per fascia di età: pesano i trend demografici (rispetto al 2015 l'età media è aumentata di 2,6 anni, fonte Istat), ma anche il difficile passaggio generazionale ai vertici, e la fatica nell'attrarre e inserire in posizioni di governance i giovani. L'invecchiamento del sistema produttivo ostacola così la capacità delle imprese di generare innovazione. «Una base imprenditoriale sempre più anziana, con una partecipazione giovanile non più sufficiente a bilanciare il naturale turnover, richiede attenzione costante e un mix di politiche mirate, capaci di sostenere lo sviluppo del sistema economico», afferma il presidente di InfoCamere, Antonio Santocono.

A livello nazionale le cariche apicali sono scese da 9,26 milioni nel 2015 a circa 8,72 milioni nel 2025 (-5,8%). Nel decennio il perimetro dell'imprenditoria individuale e delle società di persone si è progressivamente ridotto, mentre si è assistito alla crescita delle società di capitali. In pratica, il sistema imprenditoriale si è numericamente ristretto, "concentrandosi" su ruoli più strutturati: crescono gli amministratori (unica categoria in aumento significativo, da 3,76 milioni a 3,86 milioni), mentre diminuisce il numero di soci che partecipano alla co-gestione di realtà legate a

specifici servizi (cooperative) e di titolari di ditte individuali. L'analisi include gli incarichi top (ad esempio amministratori unici, consiglieri, membri dei Cda e dei consigli direttivi) ma anche altre cariche minori (sindaci, procuratori, revisori e così via). L'analisi per fasce d'età evidenzia l'invecchiamento della base imprenditoriale e delle persone con cariche apicali. La fascia 50-69 anni continua a rappresentare il "cuore" del sistema economico (il 50% delle cariche). I 30-49enni segnano un vero tracollo (-30,5 per cento). Gli over 70 invece crescono del 22,9%, segno di una continuità nella gestione delle imprese che, in molti casi, non trova un passaggio generazionale fluido. «Il dato risulta in linea con quelli dei nostri report», commenta Fabio Quarato, docente dell'Università Bocconi che ha curato l'ultima edizione dell'Osservatorio Aub, promosso da Aidaf (Italian family business) che monitora tutte le aziende italiane con un fatturato di almeno 20 milioni, cioè 23.578, di cui 15.568 (il 66%) a controllo familiare. «Nelle società del nostro campione i manager over 70 sono oltre il 25% e presto ci sarà il rischio che spariscano gli under 40».

In sintesi, la partecipazione dei giovani in ruoli di responsabilità (amministratori) o di governo (soci) non ha mostrato una crescita in grado di compensare il turnover naturale. «Nelle aziende a controllo familiare si tende a rimanere al proprio posto, nonostante l'avanzare dell'età, e questo crea un grande problema di ricambio generazionale», aggiunge Quarato. In un mondo che va sempre più veloce e che richiede di presidiare lo sviluppo delle tecnologie, «ad una certa età non si può avere le stesse skill, la stessa energia imprenditoriale e la stessa voglia di viaggiare di quando si è giovani».

Dagli studi dell'osservatorio Aub sui più grandi gruppi familiari emerge anche il divario rispetto ai nostri competitor europei: in Francia i top manager over 70 sono a quota 18-19%, in Germania sono il 10 per cento. «Soffriamo di un gap culturale più forte: in Italia l'età significa esperienza. E non c'è nessun incentivo per agevolare il ricambio delle figure apicali: gli incentivi sono legati solo alle nuove assunzioni, la defiscalizzazione si applica solo dal basso».

A livello territoriale il quadro conferma un'Italia divisa. Le quote più alte di manager under 30 si concentrano nel Mezzogiorno e in alcune aree a minore densità imprenditoriale: guidano la classifica Vibo Valentia (5,21%), Nuoro (5,13%) e Sondrio (4,84%), seguite da province come Crotone e Caserta. Si tratta spesso di contesti

dove il peso delle piccole attività e dell'autoimprenditorialità favorisce un ingresso più precoce nelle cariche sociali.

All'opposto, le incidenze più elevate di over 70 si registrano in territori con una forte presenza di imprese consolidate e a guida familiare: Viterbo (20,66%), Genova (20,24%) e Massa Carrara (19,06%), ma anche grandi realtà come Milano (18,1%) mostrano una quota significativa di manager anziani. Ancora più marcate sono le dinamiche nel tempo: gli under 30 crescono solo in poche aree – ad esempio a Bolzano (+21,5%) e Trieste (+18%) –, mentre nella quasi totalità delle province la loro presenza arretra, con cali superiori al 40% in molti territori del Sud (come Reggio Calabria e Catanzaro) dove pesa la fuga dei giovani.

© RIPRODUZIONE RISERVATA