



Sebastiano Casu

Presidente Fondazione
50&Più ETS

Come Fondazione 50&Più ETS ci interroghiamo ogni giorno sul valore e la dignità della longevità. L'indagine realizzata con Format Research - e che a breve ci verrà illustrata - ci ha aperto gli occhi su un nodo critico che riguarda il futuro del nostro Paese: la fase finale della vita lavorativa dei nostri commercianti viene vissuta troppo spesso in solitudine e senza una bussola temporale. Neppure il 20% delle nostre imprese si trova in un percorso virtuoso, cioè "governato e trasmesso", con un piano chiaro e un successore già affiancato. Significa che l'imprenditore continua ad alzare la saracinesca ogni mattina, lavora dieci ore al giorno, ha superato i 60 o i 65 anni, ma non ha iniziato a pianificare nulla. Non sa a chi lascerà l'impresa e non sta trasmettendo il proprio mestiere.

Perché accade questo? Perché abbiamo rimosso il tema del ricambio. Pensare al passaggio di testimone viene inconsciamente percepito come un preludio al declino personale. Si dice: "Finché la salute regge, vado avanti io". Ma così facendo, si scambia la resistenza fisica per strategia aziendale. E quando ci si rende conto che il momento è arrivato, il tempo a disposizione per formare qualcuno è scaduto. Dobbiamo invertire la rotta: il passaggio generazionale non deve essere "l'ultima spiaggia", ma un cantiere educativo che si apre con anni di anticipo.

Per fare questo mi vengono in mente soluzioni come quello che potremmo definire un "Check-up generazionale preventivo": dobbiamo intercettare gli imprenditori over 55 offrendo una diagnosi precoce della continuità dell'impresa. Uno strumento semplice per valutare la dipendenza dell'attività dalla persona del titolare e pianificare i 5-10 anni successivi. Ma servono anche "Tavoli di mediazione e accompagnamento alla famiglia imprenditoriale": la ricerca mostra che il 35% di chi è in "continuità sospesa" non ha figli interessati a proseguire. È necessario un supporto esterno neutrale per gestire i dialoghi familiari, evitare conflitti e valutare alternative. Così come la "Formazione e l'accompagnamento al distacco" hanno un ruolo centrale: il 46% chiede formazione per i successori, ma il 26% esprime anche il bisogno di un orientamento psicologico alla nuova fase di vita.

C'è un altro dato che emerge dalla ricerca: oltre due terzi degli imprenditori senior è convinto di poter dare ancora molto anche dopo aver lasciato la gestione ordinaria, e oltre il 62% vorrebbe trasmettere competenze pratiche ai giovani. Eppure, guardate cosa succede a chi ha chiuso l'attività senza governare la transizione: l'interesse a partecipare a iniziative di valorizzazione crolla al 15%. Se lasciamo che l'imprenditore chiuda male la propria storia professionale, spegniamo in lui anche la voglia di essere cittadino attivo. Come Fondazione 50&Più vogliamo fare in modo che ex commercianti possano affiancare i giovani che aprono una nuova attività, insegnando loro la cura del cliente, la gestione dei fornitori, il radicamento nel quartiere. Questa è vera longevità generativa.

Il 65% dei nostri imprenditori fa affidamento solo sulla propria famiglia. Appena il 3,4% può contare su una rete relazionale e istituzionale ampia. È un carico troppo pesante per le sole famiglie. Quando un'attività commerciale rischia di chiudere per mancanza di ricambio, non possiamo lasciare solo chi per quarant'anni ha tenuto vivo un pezzo di quartiere. Dobbiamo costruire attorno agli imprenditori senior una rete di protezione, di consiglio e di prospettiva. Solo se li aiutiamo a passare il testimone con dignità e per tempo, riusciremo a garantire che le nostre città restino vive, illuminate e umane. Grazie.