

Note della Fondazione Giandomenico Romagnosi

Nota 2/2026

Giovani e imprenditorialità: alcune riflessioni

Andrea Zatti

Giugno 2026

Fondazione Scuola di Governo Locale Giandomenico Romagnosi

Presidente: Michela Magliacani.

Responsabile Scientifico delle Note: Andrea Zatti.

Nota 2/2026, giugno 2026.

Autore: Andrea Zatti.

Giovani e imprenditorialità: alcune riflessioni.

Giovani e imprenditorialità: alcune riflessioni

di Andrea Zatti¹

L'imprenditorialità è definita dall'OCSE come l'iniziativa umana volta a generare valore attraverso la creazione o l'espansione di attività economiche, identificando e mettendo a frutto nuovi prodotti, processi o mercati². La medesima funzione generatrice, di natura collettiva, è messa in luce dalla Conferenza Episcopale Italiana:

In una fabbrica, in un ufficio, in agricoltura, ogni giorno le persone si coordinano e cooperano per azioni che contribuiscono a creare comunità, per accrescere con nuovi prodotti e servizi la biodiversità civile ed economica della terra. Le persone, autentico soggetto del lavoro, attraverso le loro attività dialogano tra di loro, mettono a disposizione saperi e competenze anche senza conoscersi, costituiscono il futuro del loro Paese e dell'umanità³.

Idee, saperi, competenze, risorse, rischio, cooperazione e capacità organizzative rappresentano gli ingredienti del fare impresa, attraverso un percorso che, come esplicitato anche dall'art. 41 della Costituzione italiana, deve avere sempre l'utilità sociale come riferimento ultimo dell'azione.

In tale prospettiva, il mantenimento nel tempo e la capacità di rigenerazione dello spirito imprenditoriale rappresentano fattori fondamentali della vitalità dei territori e trovano nel ricambio generazionale un passaggio

¹ Andrea Zatti è Professore di Scienza delle Finanze presso il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università degli Studi di Pavia e membro del Comitato Scientifico della Fondazione Romagnosi.

² Cfr. OECD/European Commission, 2023, *The Missing Entrepreneurs 2023. Policies for Inclusive entrepreneurship and Self-Employment*, OECD Publishing Paris, p. 19.

³ Conferenza Episcopale Italiana, 2026, *Il lavoro e l'edificazione della pace*, Messaggio dei Vescovi per la Festa dei Lavoratori, 1° maggio, p. 1.

chiave e, allo stesso tempo, critico per affrontare le sfide del cambiamento rigenerativo.

Da una parte, infatti, l'inserimento nel mondo imprenditoriale di giovani favorisce la creazione di un contesto orientato al futuro, alle tecnologie emergenti, a nuovi prodotti e servizi, alla dimensione internazionale, ad una maggiore sensibilità verso alcuni dei temi emergenti della e nella società contemporanea (ambiente, parità di genere, inclusione, diritti umani, etc.). Il Comitato economico e sociale europeo (CESE) sottolinea a riguardo come:

L'imprenditoria giovanile non rappresenti soltanto una risposta alla disoccupazione, ma costituisca uno strumento strategico per rafforzare la competitività e la capacità di innovazione dell'UE in un momento in cui il rallentamento della produttività, le sfide demografiche e l'aumento della concorrenza globale mettono sotto pressione l'obiettivo di una prosperità europea a lungo termine⁴.

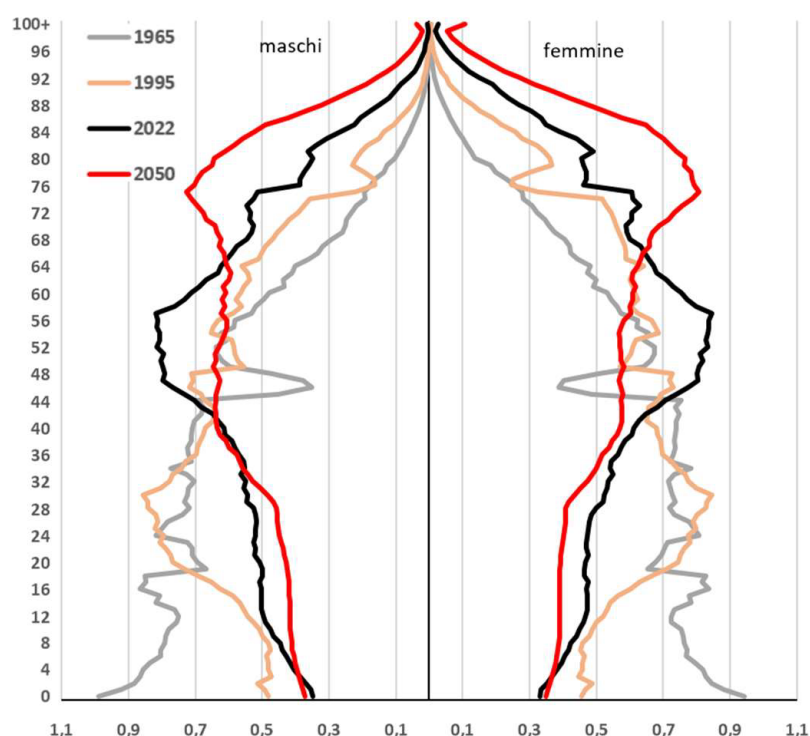
Non mancano, a riguardo, casi studio esemplificativi, come quello del distretto viti-vinicolo delle Langhe, in cui il ricambio generazionale ha portato a sviluppi decisivi in termini di professionalità e competenze, propensione al rischio, marketing, internazionalizzazione e diversificazione dell'offerta, avendo rappresentato un fattore chiave per il decollo dell'area⁵.

Dall'altra, il passaggio di consegne tra generazioni comporta sfide rilevanti che possono essere fonte di discontinuità negative, sia in termini quantitativi, sia qualitativi. Il primo e più evidente tema è rappresentato dall'invecchiamento e dall'inverno demografico che sta progressivamente caratterizzando il nostro Paese (ma non solo). L'evoluzione degli ultimi sessant'anni ha visto infatti la cosiddetta piramide demografica trasformarsi in vaso e, più di recente, in trottola (Figura 1): un'evoluzione caratterizzata da elementi inerziali che, stante l'assottigliamento della base, difficilmente potranno essere contrastati nel breve-medio periodo attraverso il solo rilancio della natalità.

⁴ Comitato economico e sociale europeo, 2026, *Competitività europea e imprenditoria giovanile (parere esplorativo richiesto dalla presidenza cipriota)*, Progetto di Parere, SOC/852.

⁵ Cfr. Garofoli G., 2026, *Sviluppo territoriale in aree agricole di qualità: il caso delle Langhe e i possibili insegnamenti*, in Garofoli G. (a cura di), "Territori e crisi economica", Franco Angeli, ove (a p. 67) si sottolinea come "In una prospettiva diacronica si evince quindi un percorso di sviluppo parallelo al ricambio generazionale, tre fasi di crescita e di sviluppo del territorio a cui corrispondono tre generazioni diverse".

Figura 1. Piramide d'età della popolazione residente in Italia (dati reali e previsioni al 2050).



Fonte: ISTAT⁶.

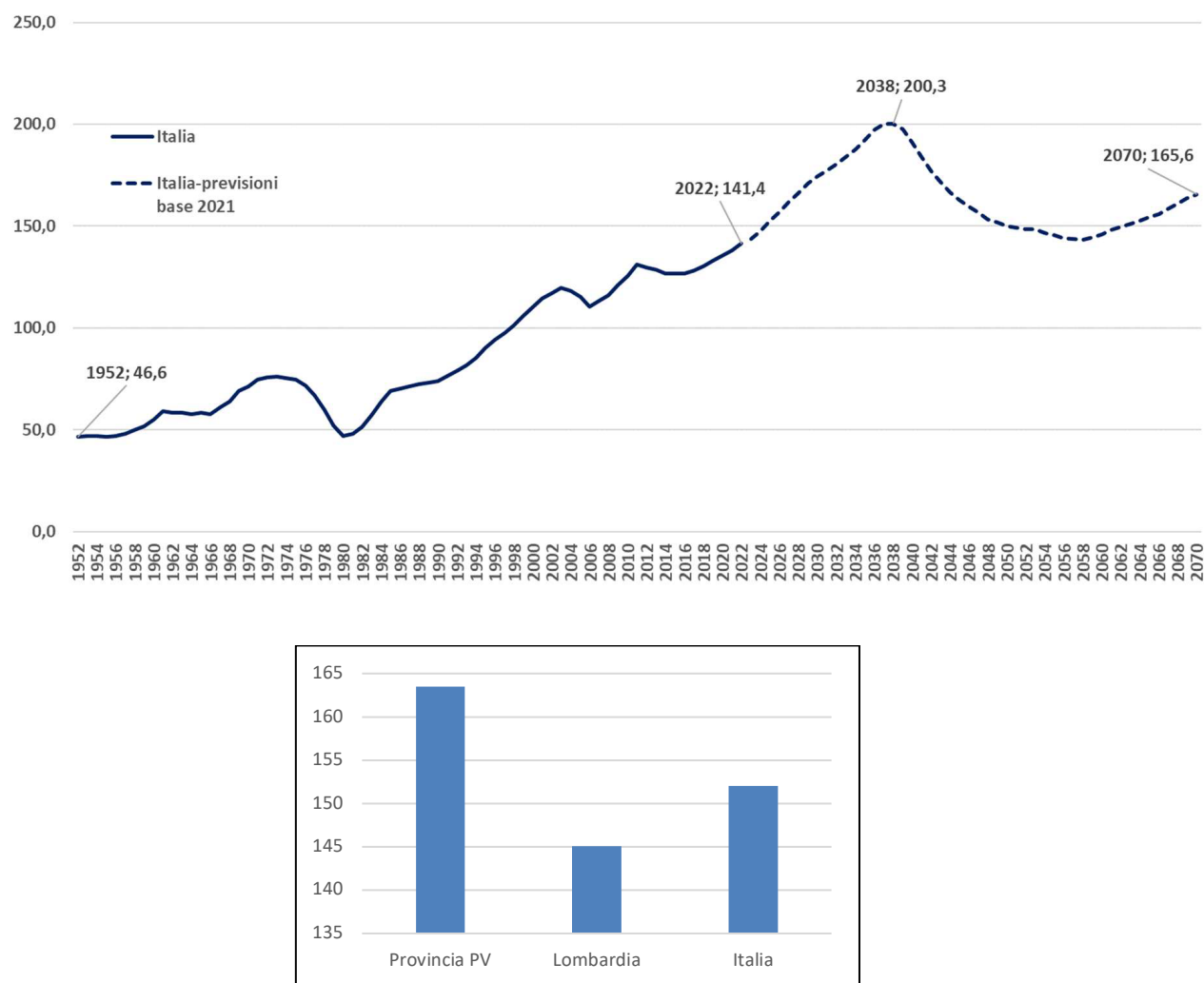
Tale dinamica porta con sé tutta una serie di potenziali criticità e fattori di stress (tenuta del sistema pensionistico, dimensione della spesa sanitaria e assistenziale, modificazione profilo dei consumi, conflittualità intergenerazionali), con ripercussioni evidenti anche sul mercato del lavoro. Le tendenze in atto hanno generato infatti un evidente mismatch tra chi è in uscita e i potenziali nuovi entranti, con un effetto di progressivo depauperamento che è destinato a proseguire sino alla fine del prossimo decennio. La Figura 2 mostra a riguardo come in Italia nel 1950 per ogni 50 individui nella fascia d'età in uscita dal mondo del lavoro (60-64 anni) ve ne fossero 100 in quella in entrata (15-19); il rapporto è divenuto 140 ogni 100 nel 2022 ed è previsto arrivare vicino a 200 entro il 2040.

Il fenomeno di invecchiamento demografico acquisisce caratteri accentuati nel contesto della Provincia di Pavia che registra nel 2025 l'indice

⁶ Carra A., 2024, *Dinamica e struttura della popolazione*, Tavoli Tecnici Territoriali Area Nord-Ovest, ISTAT.

di vecchiaia (221,8⁷) più elevato di tutta Regione Lombardia, congiuntamente all'indice di natalità più basso (6,1⁸). Sul mercato del lavoro ciò si traduce in un indice di ricambio di 163,5, ben al di sopra dei valori medi nazionale e regionale.

Figura 2. Indice di ricambio della popolazione attiva⁹.



Fonte: ISTAT¹⁰ ed elaborazioni su dati ISTAT (valori 2025).

⁷ È il rapporto percentuale tra il numero degli ultrasessantacinquenni ed il numero dei giovani fino ai 14 anni. Ad esempio, nel 2025 l'indice di vecchiaia per la provincia di Pavia dice che ci sono 221,8 anziani ogni 100 giovani.

⁸ Rappresenta il numero medio di nascite in un anno ogni mille abitanti.

⁹ $IR = [P_{(60-64)} / P_{(15-19)}] * 100$.

¹⁰ Cfr. nota 6.

A parità di propensione delle diverse componenti sociali a ‘intraprendere’, l’invecchiamento in atto rischia di generare una vera e propria carenza di imprenditori: un rischio ben evidenziato dall’OCSE e dalla Commissione europea nella pubblicazione periodica intitolata ‘The Missing Entrepreneurs’¹¹, che va a identificare una serie di possibili politiche volte a rilanciare l’auto-imprenditorialità e a colmare, o almeno a ridurre, il *gap* emergente. Ciò porta, in particolar modo nel breve-medio periodo, a focalizzare l’attenzione sull’attitudine a mettersi in proprio di una serie di categorie sino ad oggi sottorappresentate, tra cui: donne, migranti, disabili, anziani e giovani. In altri termini, a fronte di un fisiologico assottigliamento numerico della popolazione maggiormente propensa al dinamismo imprenditoriale (uomini nella fascia 30-49 anni), l’incremento dei tassi di iniziativa delle altre categorie può contribuire a compensare gli effetti di svuotamento in atto.

Molto importanti sono in questa direzione le politiche rivolte all’imprenditorialità femminile, visto che attualmente, nell’Unione europea, la probabilità di svolgere un’attività in proprio da parte di un uomo è 1,7 volte quella di una donna e già solo l’assottigliamento di questo ‘*gender gap*’ contribuirebbe di molto a bilanciare le conseguenze della demografia. Così come grande attenzione è rivolta al ruolo dei migranti,¹² dato che in soli 10 anni la percentuale di imprenditori non nati in patria è passata nell’UE dal 7% al 12% e che diversi studi mostrano il dinamismo economico di questa componente del sistema d’impresa.

Alcuni studi riferiti alla realtà svedese mettono in evidenza che imprese di proprietà di migranti hanno una maggiore probabilità di dare lavoro ad altri e hanno in media un numero maggiore di dipendenti rispetto alla media. In Germania le imprese di proprietà di non nativi hanno mostrato tassi di crescita maggiori; inoltre, nel 60% delle imprese ‘unicorno’ (start up che hanno raggiunto una valutazione di mercato superiore a un miliardo di dollari, pur non essendo quotata in borsa) vi è almeno un fondatore non nativo.

Fonte: OECD/European Commission, 2023, *The Missing Entrepreneurs 2023. Policies for Inclusive entrepreneurship and Self-Employment*, OECD Publishing Paris, p. 19.

¹¹ Cfr. nota 2.

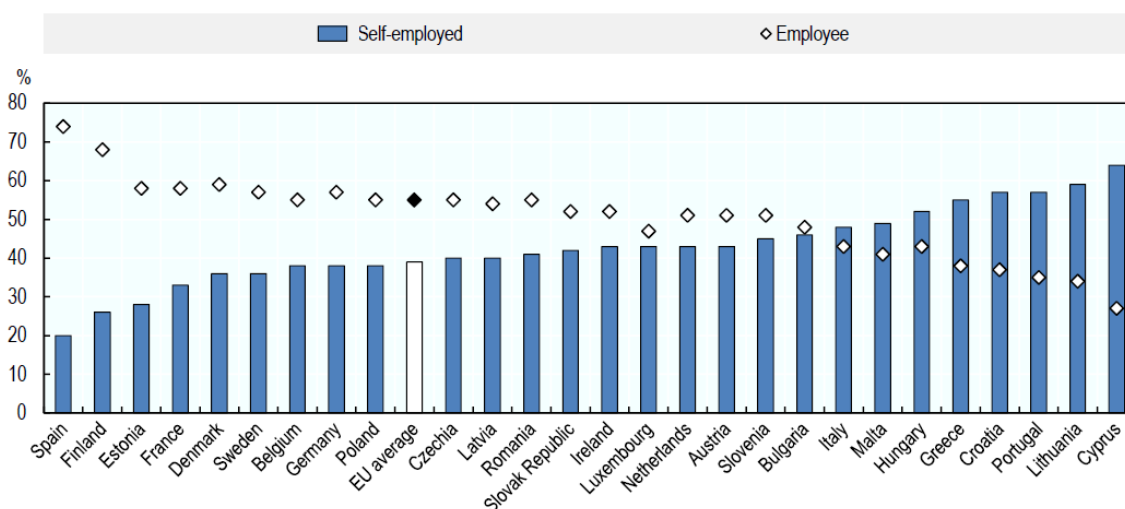
¹² Nel già citato rapporto OECD/European Commission si sottolinea come (p. 4): “*The number of migrants in the EU will continue to increase in the coming years. We need to make a collective effort to ensure that they can all contribute to society and that no one is left behind. Given the demographic outlook and the skills shortages the EU is already facing, the integration of migrants in our labour markets is not about fairness only: it has become an economic necessity for our societies*”.

Focalizzando l'attenzione sulla componente giovanile, i dati mettono in evidenza un potenziale inespresso, ovvero una significativa forbice tra chi manifesta in partenza la preferenza per l'autoimpiego e i reali tassi di imprenditorialità riscontrati sul mercato. La Figura 3 mostra, infatti, che circa il 40% dei giovani europei (15-30 anni) dichiara di ambire ad operare come 'self-employed'¹³, ma che, attualmente, solo il 9% sia realmente attivo in una impresa al suo 'early-stage'. Lo sbilancio è ancora più marcato nel caso italiano, con ambizione all'attività 'self-employed' per quasi il 50% dei giovani¹⁴ e la percentuale reale di coloro che operano come proprietari/fondatori in imprese allo stato iniziale al 5%. La Figura 3 (parte in basso) permette di osservare anche come l'Italia soffra di un accentuato sottodimensionamento dell'iniziativa imprenditoriale in tutte le categorie indagate: una circostanza che porta a ribadire l'importanza della componente migratoria per controbilanciarne gli effetti negativi.

Figura 3. Propensione all'imprenditorialità: tra ambizione e realtà.

Tra ambizione....

"If you could choose between different kinds of jobs, would you prefer to be... ?", 2022



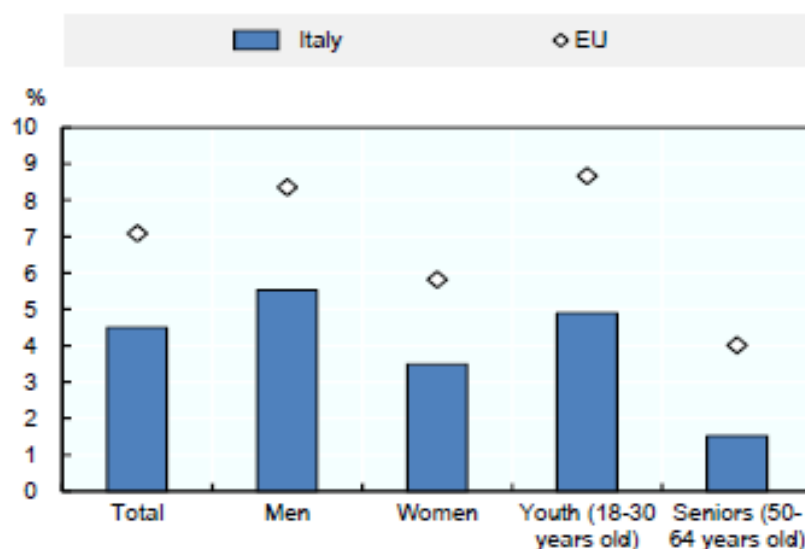
Source: (European Commission, 2023^[7])

¹³ Si tratta di una categoria generale in cui rientrano sia lavoratori autonomi sia imprenditori con dipendenti.

¹⁴ Il dato è coerente con quanto riscontrato in una recente indagine sui giovani tra i 18 e i 26 anni di alcune province del nord Italia, in cui il lavoro immaginato per il futuro è per il 28% da professionista autonomo e per il 24% da imprenditore, cfr. Assolombarda, Confindustria Genova, Unione Industriali di Torino, Eumetra (a cura di), 2025, *Giovani e lavoro Aspettative personali e lavorative dei giovani di Genova, Torino, Milano, Monza e Brianza, Lodi, Pavia*, Ricerca n.04, giugno.

e realtà...

(% di popolazione attiva in imprese allo stato iniziale¹⁵)



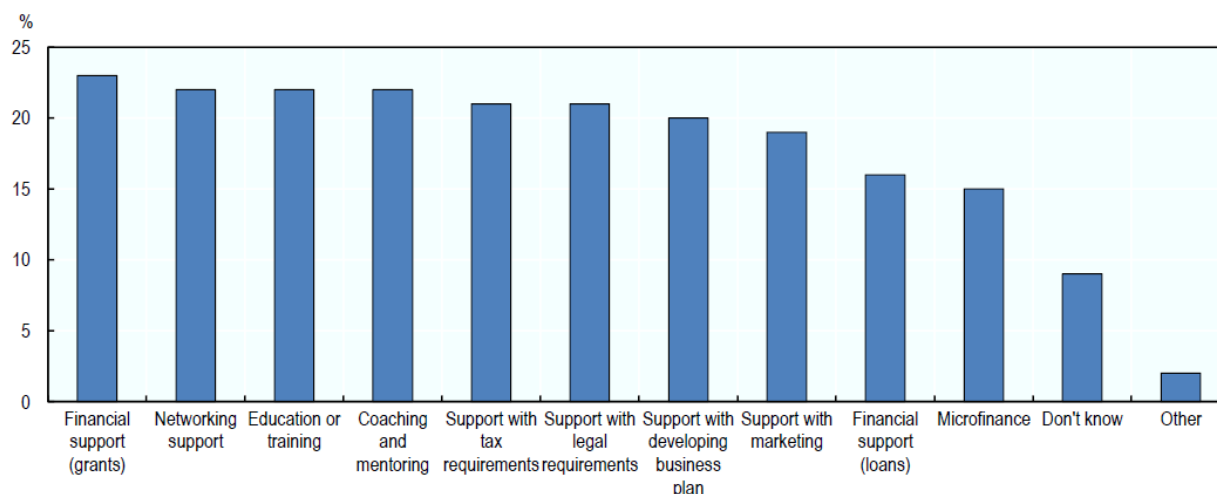
Fonte: OECD/European Commission, 2023, *op. cit.*

Il quadro descritto mostra nel complesso come il talento e le vocazioni faticino attualmente a diventare impresa e come sia importante indirizzare l'attenzione verso le barriere istituzionali e di mercato che possono spiegare tale potenziale inespresso. Barriere spesso comuni ad altre categorie, che rischiano però di divenire particolarmente penalizzanti proprio per la componente giovanile, che soffre di specifiche vulnerabilità. La Figura 4 evidenzia i più sentiti di questi fattori limitanti, permettendo di identificare alcune possibili politiche d'intervento e supporto, tra cui ritroviamo sia misure di natura prettamente finanziaria (trasferimenti a fondo perduto, prestiti agevolati, agevolazioni fiscali, microfinanza), sia misure di natura non-finanziaria (sensibilizzazione e diffusione spirito imprenditoriale, formazione, coaching e networking, semplificazione amministrativa, supporto legale). Politiche che, oltre ad incrementare i tassi di attivazione, possono contribuire in maniera rilevante anche ad aumentare le probabilità di sopravvivenza e, di conseguenza, la capacità di generare valore nel medio-lungo periodo.

¹⁵ Si tratta dell'insieme costituito da imprese nascenti (attività inferiore a tre mesi) e da imprese con meno di 42 mesi di vita.

Figura 4. Barriere e possibili interventi per incrementare l'imprenditorialità giovanile.

"If you were to set up your own business, what type of support would be the most useful?", 2022



Le analisi empiriche mostrano in conclusione come la stragrande maggioranza dei Paesi analizzati abbiano in atto programmi di intervento focalizzati all'imprenditoria giovanile, da cui emerge sia l'importanza di adottare pacchetti integrati, in grado di combinare la componente finanziaria con quella destinata alla sensibilizzazione e al rafforzamento delle competenze (educazione nelle scuole, business planning e alfabetizzazione finanziaria, modelli organizzativi, diritto commerciale e del lavoro, tecnologie digitali e intelligenza artificiale), sia la necessità di adeguare e differenziare tali programmi rispetto alle condizioni particolari delle realtà territoriali a cui sono indirizzati.

Nel riquadro che segue si riporta una esperienza in corso presso il Dipartimento di Scienze Politiche e sociali dell'Università di Pavia, in collaborazione con la Fondazione Mani Intelligenti di Valenza, che testimonia di come vadano ricercate forme sempre più innovative e 'sito-specifiche' di trasmissione delle competenze e di formazione dei nuovi manager.

Il progetto che il **Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università di Pavia** sta avviando in collaborazione con la **Fondazione Mani Intelligenti di Valenza** raccoglie la sfida, sempre più urgente, di riorganizzare i meccanismi di trasmissione intergenerazionale del sapere manifatturiero nella piccola impresa. Nel caso specifico, l'urgenza si manifesta all'interno di una filiera di produzione territoriale di grande rilevanza internazionale: quella del Gioiello di Valenza. Il passaggio di conoscenza artigianale e di altissima competenza creativa — che ha da sempre contraddistinto il posizionamento della filiera valenzana rispetto agli altri centri di produzione del comparto a livello nazionale e internazionale — sta oggi attraversando una grave crisi. La trasmissione generazionale di competenza operativa passa necessariamente dalla disponibilità delle nuove generazioni a proseguire il percorso imprenditoriale di quelle precedenti. Occorre tuttavia tenere presente che il processo competitivo attuale richiede competenze differenti rispetto al passato, che devono integrare, da un lato, il rapporto con le nuove tecnologie fin dalla fase di progettazione e, dall'altro, le esigenze di scala della produzione e della distribuzione dell'alta oreficeria, sempre più condizionate dai processi di globalizzazione. Nel territorio sono state tentate soluzioni di vario tipo per combinare strutture di impresa di tipo industriale con competenze prettamente artigianali e creative, con risultati non soddisfacenti. Si ravvisano in particolare due problemi: la difficoltà di formare manodopera di alta qualificazione nel settore e la costruzione virtuosa di un processo di trasmissione delle responsabilità di gestione della piccola e media impresa manifatturiera.

Per affrontare questi due nodi operativi, la collaborazione tra il Dipartimento e Mani Intelligenti si articola in due direzioni. Da un lato, la progettazione di un modello efficace di sviluppo delle competenze, capace di formare nuovi professionisti provenienti da tutto il mondo e di rendere possibile un modello di rete fondato sul concetto di distretto distribuito di scopo, che trovi sempre in Valenza il proprio centro nevralgico di governo e progettazione. Dall'altro, la creazione di un nuovo percorso di formazione per i responsabili d'impresa, che consenta di tenere insieme tutte le caratteristiche che un manager del nuovo millennio dovrebbe possedere in questo comparto produttivo, e di sviluppare un modello di impresa davvero scalabile e capace di reggere alla competizione internazionale, attraverso strumenti di sviluppo integrato precompetitivo in rete tra le imprese del distretto e un approccio rinnovato nelle relazioni con le tecnologie digitali oggi disponibili.