Osservatorio AUB (AIDAF-UNICREDIT-BOCCONI) sulle imprese familiari italiane

XVII OSSERVATORIO AUB

I passaggi generazionali avvenuti nelle aziende familiari e i profili della NextGen

Fabio Quarato e Carlo Salvato - DRAFT 28 GENNAIO 2026

AIDAF ITALIAN FAMILY BUSINESS

Università Bocconi MILANO

CATTEDRA AIDAF-EY
DI STRATEGIA DELLE AZIENDE FAMILIARI
IN MEMORIA DI ALBERTO FALCK

UniCredit Wealth Management

Angelini Industries

EY Shape the future with confidence

BORSA ITALIANA

L'evoluzione della popolazione dell'Osservatorio AUB

Le aziende familiari della XVI Edizione AUB sono pari al 66,0% della popolazione delle imprese italiane con fatturato > 20 mln €

ASSETTO PROPRIETARIO	Piccole*		Medie**		Grandi**	
	N	%	N	%	N	%
Familiari	**8.817**	**70,0%**	**6.751**	**61,4%**	**15.568**	**66,0%**
Filiali di Imprese Estere	1.792	14,2%	2.307	21,0%	4.099	**17,4%**
Cooperative e Consorzi	639	5,1%	487	4,4%	1126	**4,8%**
Coalizioni	551	4,4%	403	3,7%	954	**4,0%**
Statali/Enti locali	308	2,4%	418	3,8%	726	**3,1%**
Controllate da P.E.	404	3,2%	542	4,9%	946	**4,0%**
Controllate da Banche / Assicurazioni	56	0,4%	63	0,6%	119	**0,5%**
Controllate da Fondazioni	16	0,1%	6	0,1%	22	**0,1%**
Public companies	6	0,0%	12	0,1%	18	**0,1%**
Totale	12.589	100,0%	10.989	100,0%	23.578	100,0%

(*) Piccole: aziende con fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro alla fine del 2023 (fonte: Aida).
(**) Medio-grandi: aziende con fatturato superiore a 50 milioni di euro alla fine del 2023 (fonte: Aida).

I passaggi generazionali: numeri, tempistica e impatto sulle performance

AIDAF ITALIAN FAMILY BUSINESS

Università Bocconi MILANO

CATTEDRA AIDAF-EY
DI STRATEGIA DELLE AZIENDE FAMILIARI
IN MEMORIA DI ALBERTO FALCK

UniCredit Wealth Management

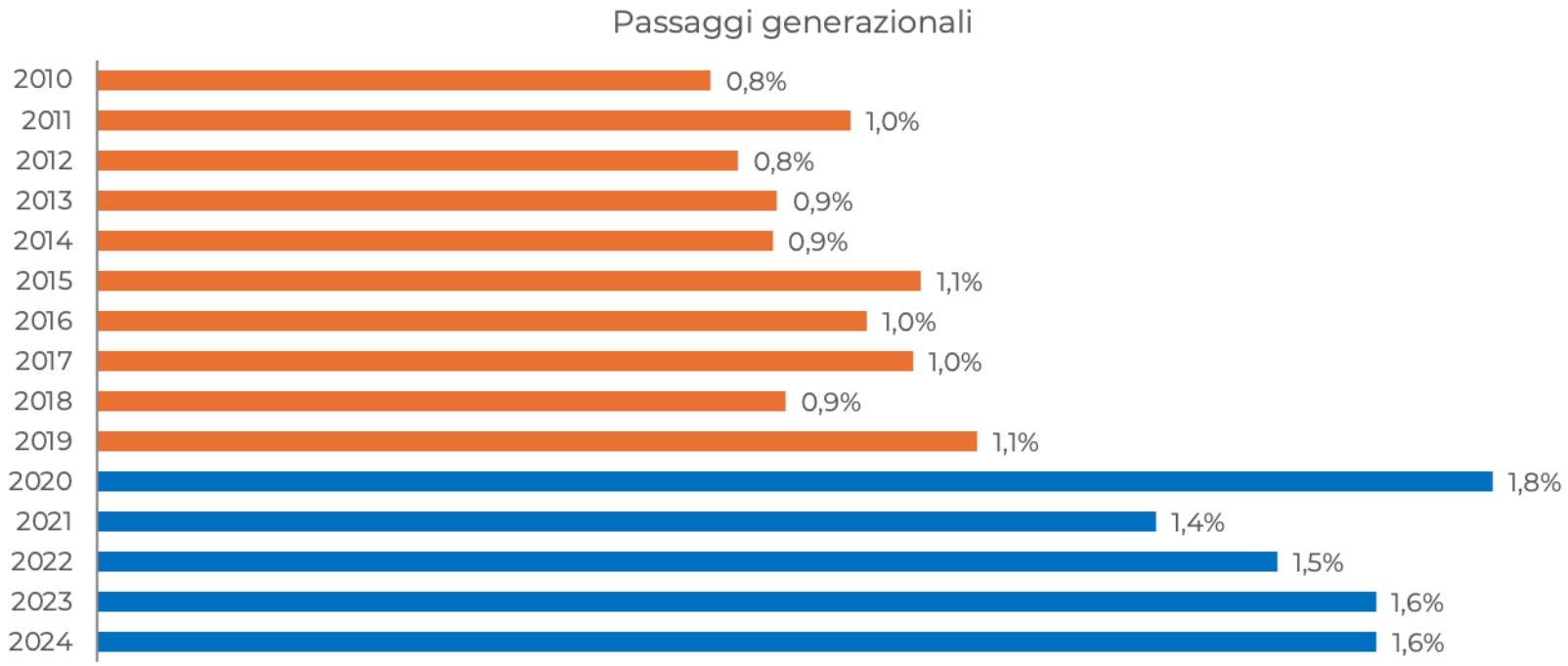
Angelini Industries

EY Shape the future with confidence

BORSA ITALIANA

Il passaggio generazionale negli ultimi quindici anni

A partire dal 2020 si osserva una accelerazione nei passaggi generazionali delle aziende familiari italiane.



I numeri del passaggio generazionale in sintesi

Tra i casi di ricambio al vertice, sono stati isolati i «passaggi generazionali», ovvero quei casi in cui il leader Senior della famiglia ha trasferito la guida dell'azienda ad un membro della nuova generazione (NextGen) della famiglia.

984 passaggi generazionali avvenuti tra il 2010 e il 2019
960 passaggi generazionali avvenuti tra il 2020 e il 2024
Numero di passaggi totale: 1.944

I dati mostrano una forte intensificazione del fenomeno a partire dal 2020, con un **numero di passaggi generazionali nell'ultimo quinquennio quasi pari a quello registrato nel decennio precedente.**

Tutte le imprese familiari oltre i 20 mln	Decennio 2010-2019	Quinquennio 2020-2024
% imprese che ha effettuato un passaggio generazionale	0,9% all'anno	1,6% all'anno
Numero di imprese interessate da un passaggio generazionale ogni anno	98 all'anno	192 all'anno
Numero di passaggi totali	984	960

Modelli di leadership post-passaggio generazionale

Osservando gli assetti di leadership successivi al passaggio generazionale, prevale la leadership individuale (60% dei casi circa).

Nei casi di leadership collegiale, la configurazione più frequente è quella composta esclusivamente da membri della famiglia (25% dei casi circa), suggerendo che la condivisione della leadership rappresenti spesso una soluzione interna alla famiglia piuttosto che un'apertura verso l'esterno.

Leadership familiare INDIVIDUALE	Leadership COLLEGIALE		Totale
1.162	782		1.944
	(di cui) Familiare	(di cui) aperta	
1.162	485	297	1.944
59,8%	**24,9%**	**15,3%**	**100,0%**

L'età del leader entrante nei passaggi generazionali

L'età media della NextGen entrante è pari a 45,1 anni.

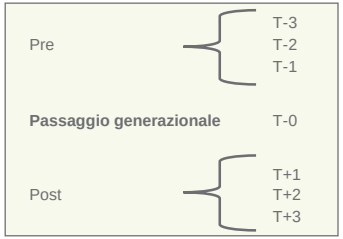
Osservando la distribuzione delle classi di età della NextGen, si osserva che in circa un terzo dei casi la NextGen è un under 40 (e in due terzi dei casi è un under 50)

Classe di età del leader entrante	Totale passaggi generazionali	(di cui) Leadership individuale	(di cui) Leadership collegiale
Meno di 40 ani	29,3%	26,2%	34,1%
Tra 40 e 50 anni	37,2%	36,5%	38,2%
Tra 50 e 60 anni	27,9%	29,9%	24,8%
Oltre 60 anni	5,7%	7,4%	2,9%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

La metodologia applicata

Quale è stata la performance delle imprese familiari che hanno effettuato un passaggio generazionale (2007-2022)?

Modello di **regressione** ad effetti fissi con metodologia **Difference in Difference** (DiD*) che confronta il differenziale di performance nei tre anni post-passaggio generazionale rispetto ai tre anni precedenti



Il campione oggetto di indagine

1.930 imprese familiari che hanno effettuato un **passaggio generazionale** nel periodo 2007-2022

Il campione di controllo

Tutta la popolazione di imprese familiari che **NON è stata coinvolta** in un passaggio generazionale nel periodo 2007-2022

Le aziende che hanno effettuato un «passaggio generazionale» hanno registrato, in media, un impatto positivo sui seguenti indicatori di performance

REDDITIVITÀ	CRESCITA	
ROA	Tasso di crescita delle immobilizzazioni	Tasso di crescita annuo dei ricavi
+4,2% **	**+18,0% ****	**+8,8% ****

* DiD: Tecnica di analisi econometrica che calcola l'effetto di un trattamento (cioè, una variabile esplicativa o una variabile indipendente) su un risultato (cioè, una variabile di risposta o una variabile dipendente). I valori indicano performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione con alta significatività (***) se il p value è <.01, media significatività (**) se il p value è <.05, discreta significatività (*) se il p value è <.1). Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2005-2024 (Fonte: Aida). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello Fixed Effects ed i seguenti controlli: 1) età dell'azienda; 2) dimensione dell'azienda; 3) indebitamento; 4) liquidità; 5) percentuale di consiglieri familiari; 6) anno (firm year dummies).

Il passaggio generazionale con mentoring

AIDAF ITALIAN FAMILY BUSINESS

Università Bocconi MILANO

CATTEDRA AIDAF-EY
DI STRATEGIA DELLE AZIENDE FAMILIARI
IN MEMORIA DI ALBERTO FALCK

UniCredit Wealth Management

Angelini Industries

EY Shape the future with confidence

BORSA ITALIANA

I passaggi generazionali con mentoring

Tra i passaggi generazionali, **oltre un terzo è avvenuto attraverso un percorso di mentoring**, in cui il leader familiare uscente ha affiancato il successore della NextGen durante un periodo di co-leadership prima di trasferirgli la piena responsabilità gestionale.

Numero di passaggi con mentoring: **654** → **33,6% dei passaggi generazionali**

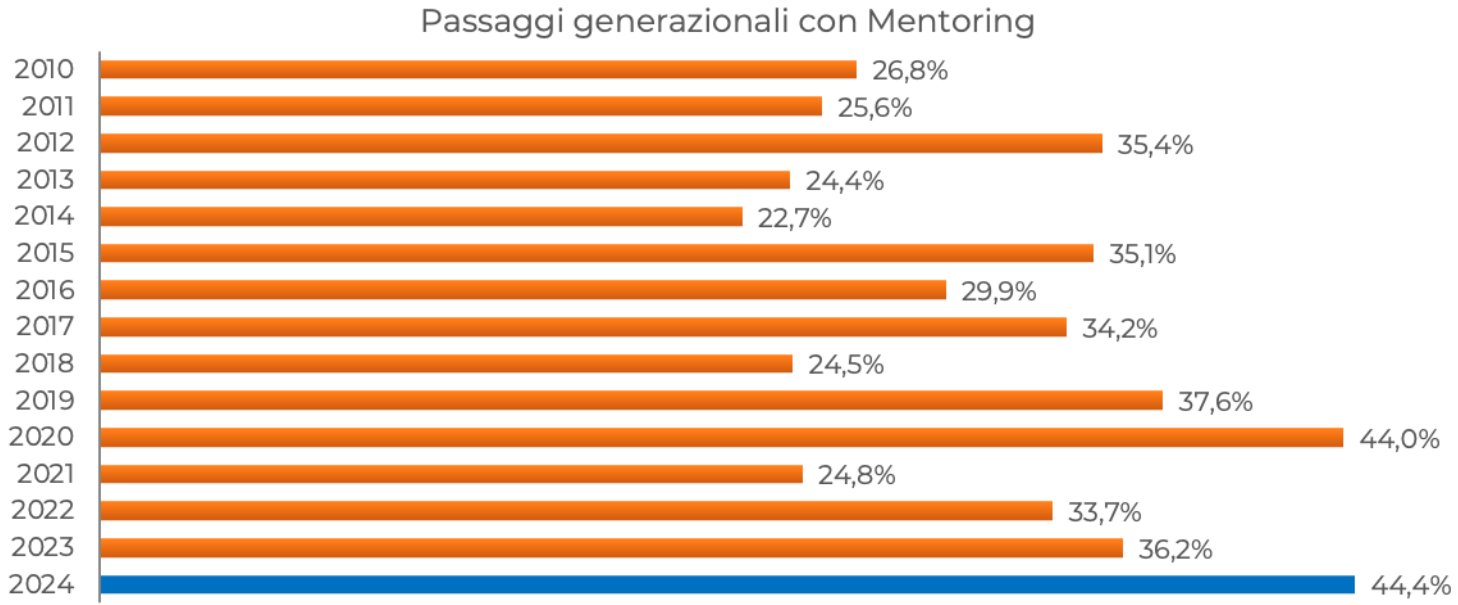
La percentuale di passaggi generazionali con mentoring è aumentata nell'ultimo quinquennio

Tutte le imprese familiari oltre i 20 mln	Decennio 2010-2019	Quinquennio 2020-2024
Mentorship	297	357
% Mentorship (N. passaggi gen. con mentoring/Totale passaggi generazionali)	30,2% all'anno	37,2% all'anno

Il mentoring negli ultimi quindici anni

La diffusione dei percorsi di mentoring è aumentata progressivamente nel tempo, con una accelerazione nell'ultimo quinquennio.

Nel solo 2024, quasi il 45% dei passaggi generazionali è stato caratterizzato da un percorso di mentoring, indicando una crescente propensione delle famiglie imprenditoriali verso forme di «affiancamento generazionale» nell'ultima fase del percorso di passaggio generazionale.



La durata del mentoring

La durata dell'affiancamento nei passaggi generazionali è pari, **in media, a 9 anni:** questo intervallo temporale riflette il numero medio di anni in cui il successore della Next Generation ha operato in co-leadership con il SeniorGen prima del completamento del passaggio generazionale.

Considerando che la Next Generation entra mediamente alla guida dell'impresa intorno ai 45 anni, l'evidenza empirica suggerisce **che l'ingresso della NextGen in ruoli apicali avvenga indicativamente nell'intorno dei 35 anni**, attraverso modalità di affiancamento e condivisione progressiva delle responsabilità gestionali.

Durata del mentoring	Mentoring	(di cui) Tipologia 1	(di cui) Tipologia 2
Meno di 5 anni	30,3%	29,4%	33,3%
Tra 5 e 10 anni	26,3%	26,2%	26,4%
Tra 10 e 15 anni	18,1%	18,5%	17,0%
Tra 15 e 20 anni	12,7%	12,6%	13,2%
Oltre 20 anni	12,6%	13,3%	10,1%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Le tipologie di mentorship: Mentorship familiare vs. Mentorship aperta

Tra i casi di mentorship, sono state distinte le categorie di:

- **mentorship familiare (Tipologia 1)**: casi in cui la mentorship avviene esclusivamente con membri della famiglia.
- **mentorship aperta (Tipologia 2)**: casi in cui la mentorship della NextGen è avvenuta anche con il contributo di un manager esterno (oltre che con un SeniorGen).

Nei passaggi generazionali caratterizzati da mentoring, la modalità più frequente è la mentorship familiare, in cui l'affiancamento della NextGen avviene esclusivamente con un leader della famiglia.

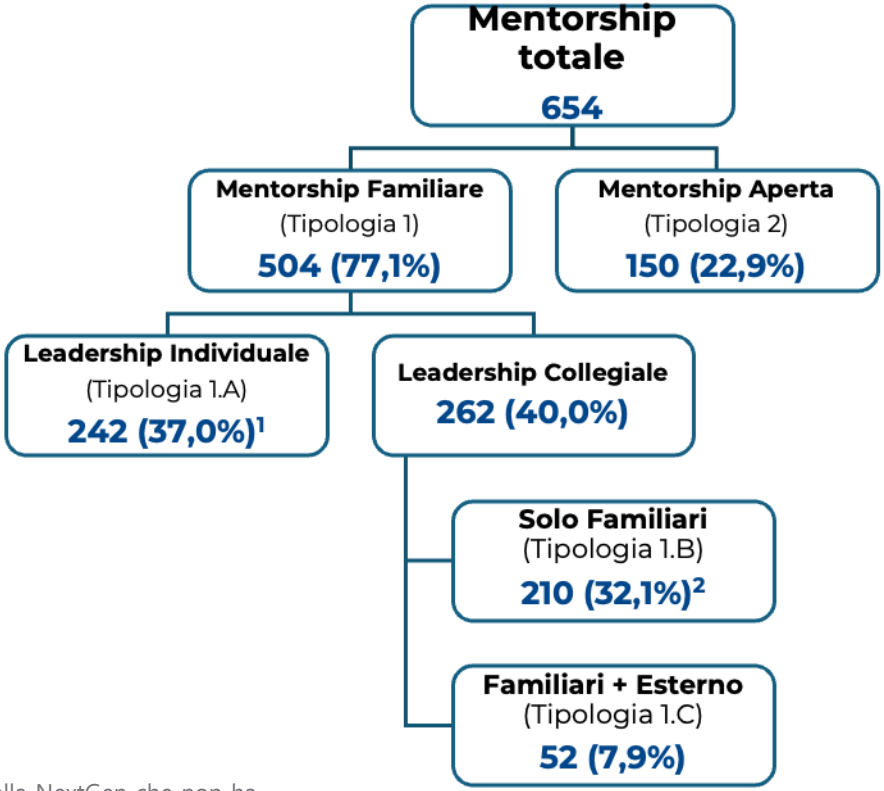
Tutte le imprese familiari oltre i 20 mln	Decennio 2010-2019	Quinquennio 2020-2024
Tipologia 1 (*Mentorship familiare*)	22,1% all'anno	29,9% all'anno
Tipologia 2 (*Mentorship aperta*)	8,1% all'anno	7,3% all'anno
% Mentorship (N. passaggi gen. con mentoring/Totale passaggi generazionali)	30,2% all'anno	37,2% all'anno

Le tipologie di mentorship: lo schema completo

All'interno della mentorship familiare, è possibile distinguere ulteriori configurazioni sulla base dell'assetto di leadership successivo al passaggio generazionale:

- Leadership individuale familiare: singolo NextGen al comando (*Tipologia 1.A*)
- Leadership collegiale familiare: più NextGen al comando (*Tipologia 1.B*)
- Leadership collegiale con esterno: uno o più NextGen con un CEO esterno (*Tipologia 1.C*)

I dati mostrano che, nell'ultimo quinquennio, tutte le tipologie di mentorship familiare (1.A, 1.B, 1.C) sono aumentate, indicando una crescente articolazione dei modelli di transizione adottati dalle famiglie imprenditoriali.



1) In 50 casi dei 242 complessivi, il mentoring ha coinvolto anche un altro membro della NextGen che non ha mantenuto una posizione di leadership post-passaggio generazionale.

2) In 6 casi dei 210 complessivi, il mentoring ha coinvolto soltanto un membro della NextGen, e gli altri membri della NextGen sono stati coinvolti in posizioni di leadership soltanto al termine del periodo di mentoring.

L'impatto del mentoring sulle performance

L'impatto del passaggio generazionale sulla redditività e sulla crescita risulta amplificato positivamente quando è preceduto da un percorso di mentoring (rispetto ai passaggi generazionali avvenuti senza affiancamento tra la generazione Senior e la Next Generation).

	REDDITIVITÀ		CRESCITA
Variabile dipendente	**ROA**	**ROE**	**Tasso di crescita annuo dei ricavi**
Passaggio generazionale * Mentoring	**+8.5% ****	**+9.0% ****	**+29.0% ****
Year dummies	Y	Y	Y
Firm fixed effects	Y	Y	Y

Analisi di moderazione che permette di stimare l'effetto del passaggio generazionale in funzione del fatto che sia avvenuto con o senza mentoring

I valori indicano performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione con alta significatività (*** o ***) se il p value è <.01, media significatività (** o **) se il p value è <.05, discreta significatività (* o *) se il p value è <.1). Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2005-2024 (Fonte: Aida). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello Fixed Effects con effetti fissi per anno e per azienda ed i seguenti controlli: 1) età dell'azienda; 2) dimensione dell'azienda; 3) indebitamento; 4) liquidità; 5) percentuale di consiglieri familiari; 6) dimensione del board; 6) modello di leadership (leadership collegiale).

Le tipologie di mentorship e impatto sulle performance

I passaggi generazionali preceduti da un percorso di mentorship familiare mostrano performance superiori rispetto a quelli senza mentoring.

Al contrario, quando il percorso di mentoring prevede anche l'affiancamento di un manager esterno, l'effetto positivo sulle performance risulta attenuato.

	REDDITIVITÀ		CRESCITA
Variabile dipendente	**ROA**	**ROE**	**Tasso di crescita annuo dei ricavi**
Passaggio generazionale * Mentorship Familiare (Tipologia 1)	**+8.3% ****	**+8.0% ***	**+29.0% ***
Passaggio generazionale * Mentorship Aperta (Tipologia 2)	+6.7%	+8.0%	+29.0%
Year dummies	Y	Y	Y
Firm fixed effects	Y	Y	Y

Analisi di moderazione che permette di stimare l'effetto del passaggio generazionale in funzione del fatto che sia avvenuto con o senza mentoring familiare

I valori indicano performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione con alta significatività (*** o ***) se il p value è <.01, media significatività (** o **) se il p value è <.05, discreta significatività (* o *) se il p value è <.1). Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2005-2024 (Fonte: Aida). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello Fixed Effects con effetti fissi per anno e per azienda ed i seguenti controlli: 1) età dell'azienda; 2) dimensione dell'azienda; 3) indebitamento; 4) liquidità; 5) percentuale di consiglieri familiari; 6) dimensione del board; 6) modello di leadership (leadership collegiale).

Le tipologie di mentorship familiare e impatto sulle performance

Tra i passaggi generazionali preceduti da un percorso di mentorship familiare, le performance risultano più elevate quando, al termine dell'affiancamento, la guida dell'impresa è affidata a uno o più membri della Next Generation affiancati da un manager esterno (Tipologia 1.C).

Variabile dipendente	ROA	ROE	Tasso di crescita annuo dei ricavi
Passaggio generazionale			
* Mentorship individuale familiare (Tipologia 1.A)	+11.6% **	+7.0%	+7.2%
* Mentorship collegiale familiare (Tipologia 1.B)	+3.3%	+6.0%	+14.5%
* Mentorship collegiale con esterno (Tipologia 1.C)	+28.3% ***	+29.1% *	+43.5%
Year dummies	Y	Y	Y
Firm fixed effects	Y	Y	Y

Analisi di moderazione che permette di stimare l'effetto del passaggio generazionale in funzione della tipologia di mentoring familiare

I valori indicano performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione con alta significatività (*** o ***) se il p value è <.01, media significatività (** o **) se il p value è <.05, discreta significatività (* o *) se il p value è <.1). Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2005-2024 (Fonte: Aida). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello Fixed Effects con effetti fissi per anno e per azienda ed i seguenti controlli: 1) età dell'azienda; 2) dimensione dell'azienda; 3) indebitamento; 4) liquidità; 5) percentuale di consiglieri familiari; 6) dimensione del board; 6) modello di leadership (leadership collegiale).

Le proiezioni dei passaggi generazionali del prossimo decennio

AIDAF ITALIAN FAMILY BUSINESS

Università Bocconi MILANO

CATTEDRA AIDAF-EY
DI STRATEGIA DELLE AZIENDE FAMILIARI
IN MEMORIA DI ALBERTO FALCK

UniCredit Wealth Management

Angelini Industries

EY Shape the future with confidence

BORSA ITALIANA

La stima dei passaggi generazionali del prossimo decennio

La stima (empirica) per il prossimo decennio (2025-2034) indica che il fenomeno continuerà a crescere con un numero di passaggi generazionali:

- più che triplicato rispetto al decennio 2010-2019.
- più che raddoppiato rispetto all'ultimo quinquennio (2020-2024).

La stima dei passaggi generazionali per il prossimo decennio salirebbe al 48,8% assumendo l'adozione di una best practice di governance, ovvero che il leader della generazione Senior trasferisca la guida dell'azienda alla NextGen in prossimità dell'età a partire dalla quale le analisi empiriche dell'Osservatorio evidenziano un calo statisticamente significativo delle performance.

Tutte le imprese familiari oltre i 20 mln	Decennio 2010-2019	Quinquennio 2020-2024	Stima empirica decennio 2025-2034	Stima con best practice decennio 2025-2034
% aziende interessate da un passaggio generazionale senza mentoring	6,6%	5,0%	23,7%	38,0%
% aziende interessate da un passaggio generazionale con mentoring	2,8%	2,8%	9,8%	10,8%
% aziende totale interessate da un passaggio generazionale (con e senza mentoring)	9,4%	7,8%	33,5%[1]	48,8%[2]

1) La stima è stata effettuata:

- Per i passaggi senza mentoring: è stato ipotizzato che nei prossimi dieci anni saranno interessati da un passaggio generazionale tutti i leader con età superiore a 66 anni. Tale valore è stato ottenuto sottraendo 10 anni all'età media del leader uscente calcolata sui passaggi generazionali avvenuti negli ultimi dieci anni (pari, in media, a 75 anni) e aggiungendo l'allungamento della speranza di vita (pari a circa 1 anno fino al 2035). Fonte (ISTAT: https://esploradati.istat.it/databrowser/#/)
- Per i passaggi con mentoring: sono stati considerati i casi in cui la leadership collegiale include almeno due co-CEO familiari con una differenza d'età di almeno vent'anni e l'età del SeniorGen è superiore a 66 anni (valore ottenuto come sopra).

2) Per questa stima la soglia dei 75 anni calcolata in precedenza è stata sostituita utilizzando la soglia dei 70 anni, età a partire dalla quale i passaggi generazionali hanno un impatto negativo e statisticamente significativo sulle performance.

I profili della NextGen nei passaggi generazionali

AIDAF ITALIAN FAMILY BUSINESS

Università Bocconi MILANO

CATTEDRA AIDAF-EY
DI STRATEGIA DELLE AZIENDE FAMILIARI
IN MEMORIA DI ALBERTO FALCK

UniCredit Wealth Management

Angelini Industries

EY Shape the future with confidence

BORSA ITALIANA

Il campione indagato

I profili dei successori. Indagine su:

- livello di istruzione
- tipo di istruzione
- tipo di esperienza lavorativa precedente

Orizzonte temporale: decennio 2005-2024

Campione di partenza:

- Passaggi generazionali: **2.110** (di cui 1.944 nel periodo 2010-2024)
- Passaggi del testimone (casi in cui la SeniorGen uscente ha affidato la leadership a un manager esterno): **77**

Campione indagato:

- **42,1%** dei passaggi totali
- **1.428 profili** totali (includendo i casi di co-Ceo)

Fonte dei dati: Linkedin, siti internet

Il livello di istruzione (1/3)

Livello di istruzione* dei successori entranti:

- circa l'80% tra i familiari ha conseguito (almeno) una laurea di I livello (Bachelor);
- il livello di istruzione risulta mediamente più alto tra le NextGen donne, confermando una maggiore selettività nei percorsi di accesso alla leadership al femminile.

Level of education	NextGen familiare	(di cui) NextGen familiare donna	(di cui) NextGen familiare uomo
PhD	1,0%	1,4%	0,9%
MBA	7,7%	7,2%	7,9%
Post laurea	7,9%	11,6%	6,7%
Master of Science	50,9%	51,0%	50,8%
Bachelor	13,1%	15,1%	12,5%
High School Diploma	19,4%	13,7%	21,2%
Totale	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

* Fonte: https://wrds-www.wharton.upenn.edu/query-manager/query/8184518/

Il livello di istruzione (2/3)

Il confronto tra le diverse configurazioni di leadership mostra che i profili di istruzione della Next Generation familiare risultano sostanzialmente omogenei nelle prime tre casistiche considerate, indipendentemente dal fatto che il successore entri in una leadership individuale o collegiale.

Di converso, i manager esterni presentano un livello di istruzione leggermente più elevato, come evidenziato dalla minore incidenza di titoli inferiori alla laurea, suggerendo una maggiore selettività formativa nei percorsi di selezione dei manager esterni.

	Passaggi generazionali				Passaggio del testimone
	Leadership individuale	Leadership collegiale chiusa	Leadership collegiale aperta		
Level of education	NextGen familiare	NextGen (co-ceo) familiare	NextGen (co-ceo) familiare	Manager (co-ceo) esterno	Manager esterno
PhD	1,1%	0,9%	1,0%	1,8%	2,2%
MBA	7,2%	8,0%	7,7%	10,1%	21,7%
Post laurea	7,4%	8,2%	9,1%	6,5%	10,9%
Master of Science	50,1%	50,8%	54,5%	63,3%	47,8%
Bachelor	14,8%	12,7%	10,0%	4,7%	4,3%
High School Diploma	19,5%	19,3%	17,7%	13,6%	13,0%
Totale	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

* Fonte: https://wrds-www.wharton.upenn.edu/query-manager/query/8184518/

Il livello di istruzione (3/3)

Nell'ultimo decennio è aumentata la quota di NextGen con almeno una laurea di I livello (Bachelor), mentre si riduce l'incidenza dei casi con titoli di studio inferiori (High School Diploma), indicando un progressivo incremento del livello di istruzione dei successori entranti nei passaggi generazionali avvenuti nell'ultimo decennio.

Level of education	NextGen familiare	Decennio 2005-2014	Quinquennio 2015-2019	Quinquennio 2020-2024
PhD	1,0%	1,2%	0,9%	1,0%
MBA	7,7%	5,4%	8,5%	8,3%
Post laurea	7,9%	5,4%	6,9%	9,4%
Master of Science	50,9%	53,7%	49,5%	50,4%
Bachelor	13,1%	13,2%	12,5%	13,3%
High School Diploma	19,4%	21,0%	21,6%	17,6%
Totale	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

* Fonte: https://wrds-www.wharton.upenn.edu/query-manager/query/8184518/

Il tipo di istruzione (1/3)

Con riferimento al tipo di istruzione, circa il 50% tra i membri della NextGen ha un titolo di studio in ambito Business & Finance.

I restanti percorsi formativi risultano distribuiti tra aree tecnico-scientifiche (STEM) e altri ambiti disciplinari, evidenziando una certa eterogeneità nei profili educativi dei successori entranti.

Con riferimento alle differenze di genere, i NextGen uomini mostrano una maggiore incidenza di titoli di studio in ambito STEM, mentre le NextGen donne risultano più frequentemente formate nelle aree delle Scienze sociali e umanistiche.

Type of education	NextGen familiare	(di cui) NextGen familiare donna	(di cui) NextGen familiare uomo
Business & Finance	50,4%	55,4%	48,8%
High School Diploma	20,0%	14,5%	21,7%
Engineering, Industry & Technology	14,5%	6,5%	17,0%
Law Studies	4,0%	4,7%	3,8%
Social Sciences & Humanities	3,1%	8,7%	1,3%
Life Sciences	2,5%	3,3%	2,3%
Other	5,6%	7,6%	5,1%
Totale	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Il tipo di istruzione (2/3)

Il confronto tra le diverse configurazioni di leadership evidenzia che, nelle prime tre casistiche, i profili formativi della Next Generation familiare risultano sostanzialmente omogenei, indipendentemente dal fatto che il successore entri in una leadership individuale o collegiale.
Al contrario, nei casi in cui la leadership è affidata a manager esterni, si osserva una maggiore incidenza di titoli di studio tecnico-scientifici (STEM).

	Passaggi generazionali				Passaggio del testimone
	Leadership individuale	Leadership collegiale chiusa	Leadership collegiale aperta		
Type of education	**NextGen familiare**	**NextGen (co-ceo) familiare**	**NextGen (co-ceo) familiare**	**Manager (co-ceo) esterno**	**Manager esterno**
Business & Finance	52,5%	47,3%	51,7%	46,5%	47,7%
High School Diploma	20,1%	20,1%	18,4%	13,5%	13,6%
Engineering, Industry & Technology (STEM)	13,4%	16,7%	12,9%	27,1%	22,7%
Law Studies	4,5%	3,2%	4,0%	5,3%	6,8%
Life Sciences	2,5%	2,5%	2,5%	2,4%	4,5%
Social Sciences & Humanities	2,4%	3,4%	4,0%	1,2%	0,0%
Other	4,6%	6,8%	6,5%	4,0%	4,7%
Totale	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

Il tipo di istruzione (3/3)

Il confronto tra le diverse coorti temporali mostra che i percorsi di studio in ambito Business & Finance si collocano stabilmente al primo posto tra i successori entranti nei passaggi generazionali, seppur con alcune variazioni legate probabilmente all'aumento complessivo della quota di NextGen che intraprende percorsi di istruzione universitaria.

Inoltre, nell'ultimo decennio si osserva una maggiore incidenza di percorsi formativi legati alle aree tecnico-scientifiche (STEM).

Type of education	NextGen familiare	Decennio 2005-2014	Quinquennio 2015-2019	Quinquennio 2020-2024
Business & Finance	50,4%	51,0%	44,5%	53,2%
High School Diploma	20,0%	21,9%	22,4%	17,9%
Engineering, Industry & Technology	14,5%	10,9%	14,6%	15,9%
Law Studies	4,0%	4,5%	5,8%	2,9%
Social Sciences & Humanities	3,1%	2,0%	2,3%	3,9%
Life Sciences	2,5%	5,3%	2,6%	1,4%
Other	5,6%	4,4%	7,8%	4,8%
Totale	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**	**100,0%**

L'esperienza (1/4)

Con riferimento all'esperienza dei successori entranti:

- circa il 25% dei membri della NextGen ha svolto una esperienza lavorativa esterna all'azienda di famiglia prima di assumere ruoli di leadership
- tale incidenza risulta più elevata tra le NextGen donne, indicando una maggiore presenza di percorsi professionali esterni nei profili femminili coinvolti nei passaggi generazionali.

Esperienza	NextGen familiare	(di cui) NextGen familiare donna	(di cui) NextGen familiare uomo
Esperienza lavorativa esterna (min 1 anno)	24,3%	28,4%	23,1%
Numero (medio) di esperienze lavorative	2,0	1,9	2,1
Esperienza internazionale (min 6 mesi)	6,8%	7,0%	6,8%
Esperienze nello stesso settore	36,2%	25,8%	41,1%

L'esperienza (2/4)

Il confronto tra le diverse configurazioni di leadership mostra che, nelle prime tre casistiche, i profili di esperienza lavorativa della NextGen familiare risultano sostanzialmente omogenei, indipendentemente dal fatto che il successore entri in una leadership individuale o collegiale.

Di converso, nei casi in cui la leadership è affidata a manager esterni, si osserva una maggiore esperienza professionale, sia in termini di numero medio di esperienze lavorative sia di diffusione di esperienze internazionali, indicando profili caratterizzati da percorsi professionali più strutturati.

	Passaggi generazionali				Passaggio del testimone
	Leadership individuale	Leadership collegiale chiusa	Leadership collegiale aperta		
Esperienza	NextGen familiare	NextGen (co-ceo) familiare	NextGen (co-ceo) familiare	Manager (co-ceo) esterno	Manager esterno
Esperienza lavorativa esterna (min 1 anno)	24,7%	21,1%	24,3%	67,2%	69,6%
Numero (medio) di esperienze lavorative	1,9	2,0	2,2	4,6	4,2
Esperienza internazionale (min 6 mesi)	6,8%	6,2%	6,0%	20,5%	23,4%
Esperienze nello stesso settore	38,2%	32,1%	44,6%	42,3%	25,5%

L'esperienza (3/4)

Con riferimento all'esperienza dei successori entranti:

- Nell'ultimo quinquennio la quota di NextGen con **un'esperienza lavorativa esterna è cresciuta di circa 10 punti** rispetto al decennio precedente, indicando un progressivo rafforzamento di questo requisito nei percorsi di passaggio generazionale.
- Nell'ultimo quinquennio si osserva anche un incremento nel numero medio di esperienze professionali e nella diffusione di esperienze lavorative internazionali, sebbene a un ritmo più contenuto rispetto all'aumento complessivo dell'esperienza esterna.

Esperienza	NextGen familiare	Decennio 2005-2014	Quinquennio 2015-2019	Quinquennio 2020-2024
Esperienza lavorativa esterna (min 1 anno)	24,3%	17,5%	23,0%	27,9%
Numero (medio) di esperienze lavorative	2,0	1,7	1,9	2,2
Esperienza internazionale (min 6 mesi)	6,8%	5,1%	6,7%	7,6%
Esperienze nello stesso settore	36,2%	25,5%	42,5%	36,6%

L'esperienza (4/4)

Con riferimento all'ambito di attività in cui i NextGen hanno svolto una esperienza lavorativa esterna:

- più di 1 NextGen su 4 ha svolto una esperienza lavorativa esterna nei settori dell'Industria.
- i settori della Consulenza e quelli legati ad ICT e Tecnologia sono scelti per fare esperienza in un maggior numero di casi rispetto alla distribuzione settoriale delle aziende familiari indagate.

	Aziende esterne in cui la NextGen ha svolto esperienze lavorative		Aziende familiari dell'Osservatorio AUB *	
Settore	**N**	**%**	**N**	**%**
Industria	178	27,9%	98	33,2%
Consulenza	79	12,4%	2	0,7%
ICT e Tecnologia	72	11,3%	9	3,1%
Beni di consumo ed alimentari	68	10,6%	21	7,1%
Servizi sanitari e chimica	47	7,4%	24	8,1%
Costruzioni e Real estate	43	6,7%	19	6,4%
Moda, design e spettacolo	41	6,4%	13	4,4%
Servizi finanziari	33	5,2%	18	6,1%
Istituzioni e non profit	30	4,7%	2	0,7%
Trasporti e logistica	26	4,1%	17	5,8%
Commercio	22	3,4%	72	24,4%
Totale	**639**	**100,0%**	**295**	**100,0%**

* Sono state considerate le aziende familiari interessate da un passaggio generazionale limitatamente ai casi in cui la NextGen ha svolto una esperienza lavorativa all'esterno del gruppo.

L'impatto del livello e del tipo di istruzione sulle performance

L'impatto del passaggio generazionale sulla performance risulta amplificato positivamente:

- quando il successore entrante della NextGen ha un titolo di studio almeno pari ad una Laurea di II livello (magistrale)
- quando il successore della NextGen entrante ha un titolo di studio (almeno pari ad una laurea di I livello) con specializzazione nelle aree di tipo economico (business & finance)

Variabile dipendente	ROI	ROE
Passaggio generazionale * Laurea magistrale	**+10.5% ***	**+19.1% ***
Passaggio generazionale * Laurea ambito economico	**+9.4% ***	**+27.3% *****
Year dummies	Y	Y
Firm fixed effects	Y	Y

Analisi di moderazione che permette di stimare l'effetto del passaggio generazionale in funzione del livello e del tipo di istruzione del successore entranti

* I valori indicano performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione con alta significatività (*** o ***) se il p value è <.01, media significatività (** o **) se il p value è <.05, discreta significatività (* o *) se il p value è <.1). Per l'elaborazione sono stati considerati i dati relativi al periodo 2005-2024 (Fonte: Aida). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello Fixed Effects ed i seguenti controlli: 1) età dell'azienda; 2) dimensione dell'azienda; 3) indebitamento; 4) liquidità; 5) percentuale di consiglieri familiari; 6) anno (firm year dummies).