

# TeMa

Temi di *Management*  
CUOA Business School

N. 4/2025

## L'IMPRESA FAMILIARE MODERNA: COMPETITIVA E SOSTENIBILE

La leadership  
unitaria diventa  
governance  
collegiale

Dal passaggio  
del testimone  
alla legacy



# CULTure Open to Action

Siamo la Business School di più antica tradizione in Italia, con 70 anni di esperienza nell'alta formazione per lo sviluppo delle competenze manageriali e imprenditoriali per piccole e medie imprese.

MBA, Master part time e full time, corsi executive e formazione su misura per imprese e organizzazioni.

Con un approccio flessibile e molto concreto, promuoviamo innovazione, leadership e una gestione strategica ed etica dell'impresa. Cultura d'impresa, apertura al cambiamento e azione.

# Indice

introduzione



## 5

L'impresa familiare moderna:  
competitiva e sostenibile.

**Andrea Furlan**

articolo



## 10

L'impresa familiare:  
le sfide della modernità

**Paolo Gubitta**

articolo



## 19

Le imprese familiari italiane:  
grandi in settori tascabili

**Bernardo Bertoldi**

caso



## 26

Irinox:  
la freschezza come legacy.

**Paolo Gubitta, Diego Campagnolo e Alessandra Tognazzo**

intervista



## 32

Famiglia, impresa,  
futuro sostenibile

**Cristina Bombassei**

intervista



## 38

Governance e Sostenibilità nelle  
Imprese Familiari

**Mario Nardi**

articolo



## 44

L'impresa familiare  
e le sue metafore

**Alessandra Tognazzo**

articolo



## 53

Legacy e sostenibilità  
nell'impresa familiare

**Paolo di Cesare**

intervista



## 60

Sostenibilità e finanza nelle  
imprese familiari

**Alberica Brivio Sforza**

articolo



## 66

Letture di approfondimento

intervista



## 68

L'impegno di CUOA  
per le imprese familiari

articolo



## 70

Autori



**Federico  
Visentin**  
**Presidente**  
**CUOA Business**  
**School**

frontare con successo le sfide della competitività.

La crescita dimensionale, in particolare, rappresenta una delle principali sfide per le imprese familiari italiane. Superare la soglia dimensionale significa poter accedere a nuovi mercati, investire in innovazione, rafforzare la *governance* e consolidare la propria presenza a livello nazionale e internazionale. Tale percorso richiede una gestione attenta degli equilibri familiari, una pianificazione accurata del passaggio generazionale e una trasmissione consapevole delle competenze, affinché il patrimonio di esperienze maturato possa essere arricchito da nuove visioni e competenze innovative. Questo numero della rivista *TeMa* offre una riflessione approfondita su questi temi, proponendo contributi scientifici, casi studio e testimonianze, con l'auspicio di fornire strumenti utili a chi è chiamato a guidare con responsabilità e visione il futuro delle nostre imprese familiari.

**I**l tessuto produttivo italiano si caratterizza per la presenza diffusa di piccole e medie imprese familiari, autentico pilastro dell'economia nazionale e fonte di coesione sociale nei territori. Queste realtà, spesso tramandate di generazione in generazione, rappresentano un patrimonio di valori, competenze e capacità imprenditoriali che hanno consentito al nostro Paese di affrontare con resilienza le sfide poste dall'evoluzione dei mercati e dai cambiamenti globali.

In questo contesto, la crescita delle imprese familiari non può più essere affidata esclusivamente all'intuito e alla tradizione, ma richiede una visione strategica orientata allo sviluppo delle competenze e alla crescita dimensionale. La capacità di rafforzare la struttura organizzativa, di attrarre e valorizzare talenti, di investire nella formazione continua e di aprirsi a professionalità esterne costituisce oggi una leva imprescindibile per sostenere processi di managerializzazione e per af-

INTRODUZIONE AL TEMA  
ANDREA FURLAN

# L'impresa familiare moderna: competitiva e sostenibile

**L**e imprese familiari rappresentano la spina dorsale del tessuto economico italiano, ma anche un terreno fertile per comprendere le trasformazioni profonde del capitalismo contemporaneo. In esse si intrecciano storia, valori, capitale sociale, strategie di lungo periodo e nuove competenze manageriali. La loro vitalità dipende dalla capacità di affrontare con lucidità la complessità del presente e di ridefinire il proprio ruolo nella società e nei mercati. È in questo spirito che il nuovo numero di Te.Ma è dedicato all'impresa familiare moderna: un modello che si evolve non per imitazione, ma per integrazione, cercando equilibrio tra continuità e cambiamento, tra identità e apertura, tra responsabilità e competitività. Nel percorso formativo e culturale che il CUOA promuove da oltre sessant'anni, la riflessione sul *family business* è centrale perché rappresenta un crocevia tra tradizione imprenditoriale e innovazione manageriale, due dimensioni che definiscono la qualità del capitalismo italiano e la sua capacità di generare valore nel tempo.

Negli ultimi decenni le imprese familiari hanno attraversato un processo di profonda trasformazione. L'idea che l'impresa di famiglia sia un'entità chiusa, guidata da una logica paternalistica e da criteri prevalentemente affettivi, è ormai superata. La crescente complessità dei mercati, l'intensità della competizione globale, l'emergere delle sfide ambientali e sociali, e la crescente attenzione degli *stakeholder* verso la sostenibilità, hanno imposto nuovi modelli di *governance*, di *leadership* e di gestione del capitale umano. L'impresa familiare contemporanea non rinnega la propria storia, ma la utilizza come piattaforma per costruire un futuro più aperto, inclusivo e misurabile nei risultati economici e sociali.

Il numero si apre con l'articolo di Paolo

Gubitta, che propone una riflessione sul rapporto tra impresa familiare e impresa aperta. La tesi di fondo è che l'evoluzione delle imprese familiari italiane stia passando attraverso un progressivo rinnovamento della *governance* e della managerializzazione. La presenza di consiglieri indipendenti e di manager non appartenenti alla famiglia non è più percepita come un segnale di perdita di controllo, ma come una leva per ampliare le competenze e la credibilità dell'impresa sui mercati. In questo passaggio emerge un concetto di apertura che non significa dispersione dell'identità, bensì capacità di dialogare con l'esterno mantenendo saldo il nucleo valoriale. La trasformazione dei consigli di amministrazione in spazi di confronto tra prospettive diverse rappresenta uno dei segnali più concreti della maturità delle imprese familiari italiane. Gubitta sottolinea come la sfida principale consista nell'attrarre e trattenere talenti manageriali di qualità, in un contesto in cui il capitale umano qualificato è una risorsa scarsa e contesa. L'impresa familiare che si dimostra capace di coniugare cultura proprietaria e apertura meritocratica non solo rafforza la propria capacità competitiva, ma diventa anche un luogo di lavoro attrattivo per chi desidera unire visione, autonomia e senso di appartenenza.

A questa prospettiva fa eco il contributo di Bernardo Bertoldi, che analizza come alcune imprese familiari italiane siano riuscite a crescere senza perdere la loro specificità. Il saggio offre una chiave di lettura originale, centrata sui concetti di settori tascabili e di imprenditorialità delegati. I primi rappresentano quelle nicchie globali nelle quali le imprese italiane riescono a eccellere grazie alla conoscenza cumulata, alla creatività, al presidio integrato della filiera e alla capacità di interpretare bisogni specifici con soluzioni uniche. Gli imprenditorialità delegati, invece, incarnano un'evoluzio-

ne culturale della figura del manager: non semplici esecutori di strategie, ma professionisti con mentalità imprenditoriale e visione proprietaria. Attraverso casi concreti, Bertoldi mostra come la crescita dimensionale e l'internazionalizzazione non siano in contrasto con la dimensione familiare, ma ne rappresentino un'evoluzione coerente quando l'impresa è in grado di trasformare la propria identità in leva competitiva. La vera forza di queste aziende non risiede nelle economie di scala, ma nella capacità di valorizzare le economie di conoscenza, di relazione e di reputazione.

Il caso Irinox curato da Paolo Gubitta, Diego Campagnolo e Alessandra Tognazzo è un esempio emblematico di un'impresa familiare moderna. Nata nel cuore della Inox Valley veneta, Irinox ha trasformato una solida tradizione familiare in un modello di impresa rigenerativa. L'azienda unisce innovazione tecnologica e attenzione al capitale umano, *governance* moderna e sostenibilità concreta. Tra le prime *Società Benefit* manifatturiere del Nordest, Irinox interpreta la freschezza, suo core business, come filosofia d'impresa: mantenere vivo ciò che conta, rigenerarlo e trasmetterlo alle generazioni future.

Il numero prosegue con un'intervista di Paolo Gubitta a Cristina Bombassei, *Chief Legacy Officer* di Brembo e Presidente di AIDAF. Bombassei riflette sul modo in cui la sostenibilità possa trasformarsi in eredità generativa, unendo memoria e innovazione. Dalla sua testimonianza emerge una visione della leadership che coniuga rigore gestionale e sensibilità sociale, fondata sulla collaborazione con Matteo Tiraboschi e sul dialogo con il padre Alberto, in un equilibrio tra continuità e rinnovamento che rappresenta bene l'identità delle imprese familiari di successo. La sostenibilità non è presentata come un obbligo esterno o una moda, ma come un principio guida che attraversa *governance*, stra-

tegie e relazioni.

La successiva intervista di Diego Camagnolo a Mario Nardi, Amministratore Delegato di Pietro Fiorentini, offre un punto di vista manageriale sulla *governance* delle imprese familiari. La sua esperienza dimostra che la *governance* non è un sistema di regole formali, ma un'infrastruttura dinamica che orienta comportamenti, decisioni e processi. Una *governance* efficace, osserva Nardi, nasce dalla cultura dell'ascolto, dalla trasparenza e dalla capacità di bilanciare visione imprenditoriale e responsabilità collettiva. È un modello che va oltre la mera *compliance*, trasformandosi in una leva competitiva per la creazione di valore sostenibile. Nelle fasi di transizione verso obiettivi ESG, la *governance* diventa il punto di convergenza tra interessi economici, sociali e ambientali, e la sua qualità dipende più dall'elevazione culturale di chi la esercita che dalle dimensioni dell'impresa.

Alessandra Tognazzo propone un'analisi di natura più culturale e simbolica, ma di grande rilevanza per la pratica manageriale. Il suo contributo esplora come le metafore familiari influenzino la percezione e la gestione delle

imprese, soprattutto quando famiglia e impresa si sovrappongono nei ruoli, nei linguaggi e nelle aspettative. Le tre metafore (il bambino, il matrimonio, la famiglia) descrivono fasi evolutive e stili di *leadership* diversi. La metafora del bambino richiama il forte investimento emotivo e l'attaccamento identitario tipico delle fasi iniziali dell'impresa; quella del matrimonio rappresenta il passaggio verso relazioni fondate su fiducia, cooperazione e impegno reciproco; quella della famiglia, infine, introduce la dimensione della comunità, con ruoli definiti e regole condivise. Il valore di questo approccio sta nel mostrare come le immagini e i linguaggi che gli imprenditori utilizzano per descrivere la propria impresa non siano meri dettagli retorici, ma veri strumenti di orientamento strategico e relazionale. In un'epoca in cui la comunicazione interna ed esterna assume un peso crescente nella costruzione della reputazione, la consapevolezza del significato profondo di queste metafore può aiutare manager e proprietari a riconoscere il proprio stile di *leadership* e a far evolvere la cultura organizzativa in modo più consapevole.



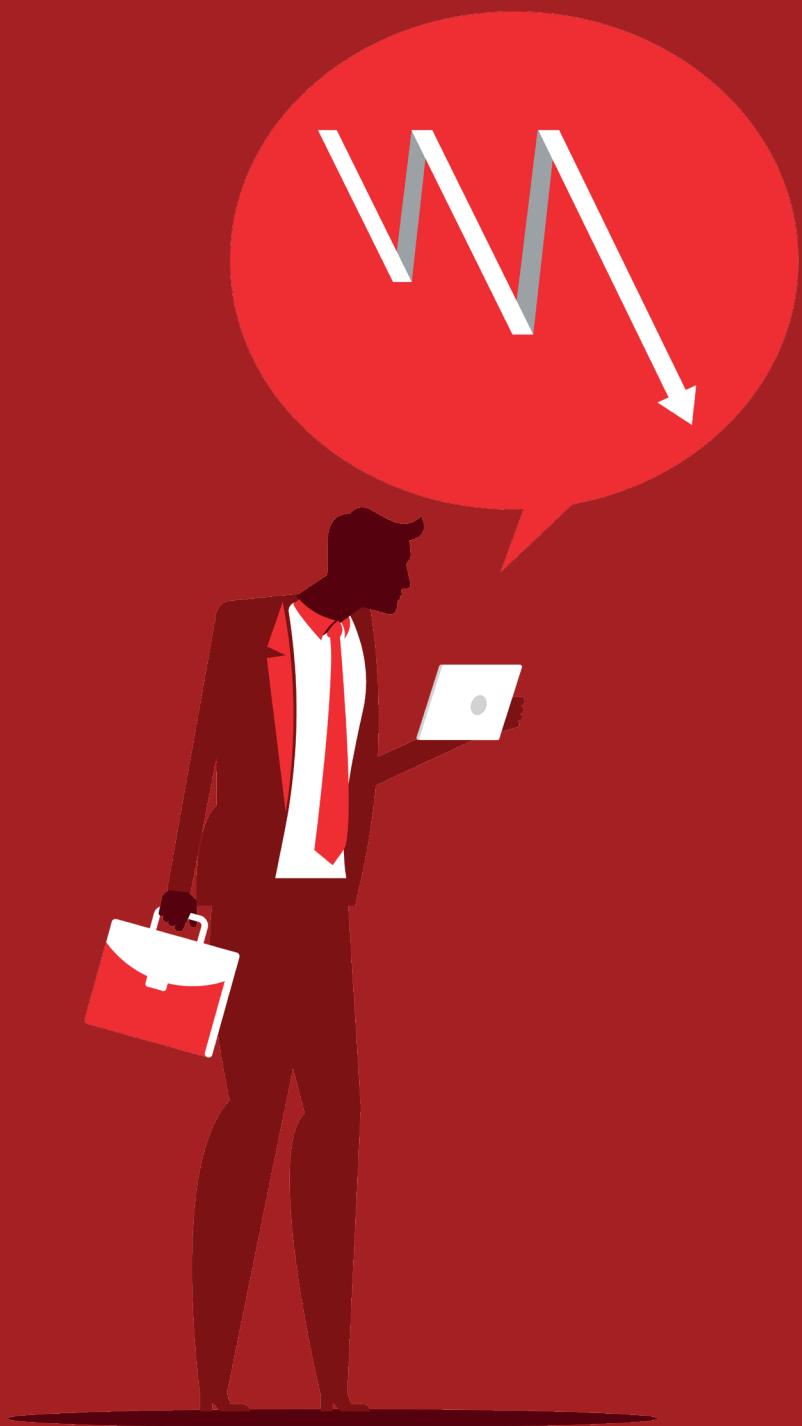
Il contributo firmato da Paolo Di Cesare affronta il tema della *legacy* come leva strategica per le imprese familiari. Il termine, spesso tradotto come “eredità”, viene reinterpretato in chiave dinamica, come capacità di progettare nel futuro i valori fondativi dell’impresa attraverso scelte consapevoli e impatti misurabili su società e ambiente. La *legacy* non è quindi un concetto statico legato alla continuità generazionale, ma una forma di *leadership* rigenerativa che integra dimensione economica, sociale e ambientale. Di Cesare evidenzia come la diffusione delle *Società Benefit* stia fornendo un quadro giuridico coerente per sostenere questa evoluzione, permettendo alle imprese familiari di formalizzare un impegno che era spesso implicito nella loro storia. L’esperienza di AIDAF, l’Associazione Italiana delle Aziende Familiari, viene proposta come esempio di *Legacy Leadership*, capace di tradurre la cultura della responsabilità intergenerazionale in azioni concrete, obiettivi misurabili e pratiche di *governance* orientate alla creazione di valore duraturo.

Chiude il numero l’intervista curata da Paolo Gubitta ad Alberica Brivio Sforza, responsabile per l’Italia di Lombard Odier, una delle più antiche banche private svizzere. Fondata nel 1796, la banca ha costruito la propria reputazione sulla responsabilità intergenerazionale e sulla capacità di innovare restando fedele ai propri principi. Brivio Sforza illustra come la sostenibilità sia passata dall’essere un tema di tendenza a diventare un criterio strutturale di valutazione finanziaria. Attraverso strumenti proprietari come l’*Implied Temperature Rise* (ITR) e il *Climate Value Impact* (CVI), Lombard Odier valuta la capacità delle imprese di adattarsi e prosperare nella transizione climatica, offrendo così una prospettiva analitica e *forward-looking* sulla creazione di valore. Ma l’aspetto forse più interessante riguarda il rapporto della

banca con le famiglie imprenditoriali: l’accompagnamento nei passaggi generazionali, la pianificazione patrimoniale e la costruzione di strutture coerenti con obiettivi di lungo termine. È un esempio di come il *private banking* possa essere un attore attivo della transizione, non solo un gestore di portafogli, ma un partner strategico nel governo delle trasformazioni.

Nel loro insieme, i contributi di questo numero compongono una mappa articolata della modernità dell’impresa familiare. Ne emerge un modello che non si definisce per contrapposizioni (tradizione contro innovazione, famiglia contro mercato) ma per integrazione. L’impresa familiare moderna è un organismo che apprende, che si rinnova attraverso il confronto con il mondo esterno, che misura le proprie performance non solo in termini economici, ma anche di impatto culturale e sociale. È un’impresa che si riconosce nel principio della sostenibilità, intesa non come adempimento, ma come competenza: la capacità di durare creando valore per più generazioni.

Come direttore scientifico della rivista Te.Ma, considero questo numero un invito alla riflessione e all’azione. I saggi e le testimonianze raccolti dimostrano che la modernità del *family business* non è una rottura con il passato, ma una sua prosecuzione in forme più consapevoli, professionali e responsabili. L’impresa familiare che sa evolvere non perde la sua anima, ma la traduce in una visione capace di rispondere alle sfide di un mondo in rapido cambiamento. Te.Ma vuole offrire a imprenditori e manager un luogo di confronto in cui teoria e pratica, accademia e impresa si incontrano. In questa prospettiva, la riflessione sul *family business* non è solo un tema di nicchia, ma una lente più generale per osservare come le organizzazioni possano restare resilienti e competitive nel lungo periodo.



# L'impresa familiare: le sfide della modernità

Le imprese familiari aprono la governance a manager esterni per unire tradizione e merito. L'evoluzione mira a rafforzare competenze e competitività, attrarre talenti e costruire un futuro aperto.

## Le nuove imprese a proprietà familiare

Nel nostro Paese, l'impresa familiare merita una nuova narrazione, per collocare il dibattito economico in una prospettiva all'altezza delle sfide e delle opportunità aperte dal XXI secolo che la ricerca scientifica hanno già ben delineato. La cosiddetta *impresa del paròn*, espressione con la quale si era soliti qualificare le realtà guidate da persone carismatiche, che adottavano stili di direzione poco propensi alla delega e che preferivano attorniarsi di *yes people* piuttosto che di manager in senso compiuto è ormai un lontano ricordo. È vero che questi modelli di *leadership* esistono ancora, ma sono destinati alla rapida estinzione, vuoi per la crescente complessità gestionale anche nelle dimensioni più ridotte, vuoi perché non ci saranno più maestranze qualificate

interessate a collaborare in ambienti lavorativi ispirati a tali principi.

A reclamare una nuova narrazione non c'è solo il buon senso, ma anche i riconoscimenti ottenuti da numerose imprese a proprietà familiare del Nord Est.

Nel 2022, una giuria di oltre cento esperti italiani ha indicato la padovana Stevanato Group come *Azienda familiare dell'anno* per il Premio Alberto Falck promosso dall'Associazione Italiana delle Aziende Familiari (AIDAF). Nello stesso anno, la trentina Gruppo Lunelli ha vinto il premio nazionale *EY Imprenditore dell'anno* e alla trevigiana Irinox è stato assegnato il premio nella categoria *Family Business*.

Sempre nel 2022, la veneziana Dal Ben ha ricevuto il premio *Welfare Index Pmi 2022*, per essere tra quell'1,8% di imprese (su 6.500) che presidiano e innovano tutte le dieci aree di *welfare* aziendale in modo completo, anche in virtù della certificazione di parità di genere ot-

tenuta nello stesso anno, come prima impresa manifatturiera a proprietà familiare in regione.

Nel 2023, la rodigina IRSAP ha avuto la menzione speciale come *Miglior passaggio generazionale* di AIDAF, mentre la vicentina Gruppo Mastrotto riceveva il testimone da Irinox nella categoria *Family Business* del Premio EY.

Tra il 2023 e il 2024, si sono susseguite le notizie di medie e grandi imprese familiari venete che hanno coinvolto la figura di consigliere indipendente nella *governance*: due su tutte, la padovana Sirmax e la vicentina Cereal Docks. Quest'ultima, inoltre, si è distinta anche per aver inserito nel consiglio di amministrazione i due figli trentenni, affidando loro deleghe pesanti come amministrazione, finanza e controllo e sviluppo del business.

Quali sono le leve che si possono attivare per far evolvere il maggior numero possibile di imprese familiari nella stessa direzione delle imprese citate nel minor tempo possibile? *Governance, managerializzazione, legacy*.

## Cos'hanno di particolare le imprese a proprietà familiare?

Nel contesto delle imprese a proprietà familiare, le scelte strategiche e gestionali risultano fortemente condizionate dai valori, dalle norme comportamentali e dagli orientamenti delle persone della famiglia attive nella *governance* e nelle posizioni strategiche. Tale influenza si manifesta trasversalmente rispetto alla dimensione aziendale, coinvolgendo tanto le realtà di grandi dimensioni quanto le piccole e medie imprese.

In taluni contesti, la pervasività della dimensione familiare determina una significativa sovrapposizione tra i ruoli di proprietà, gestione e appartenenza familiare. In termini organizzativi, ciò im-

plica che i processi decisionali e le politiche aziendali siano generati all'interno dell'istituzione familiare e orientati, in via prevalente, alla soddisfazione dei loro bisogni, sia materiali sia simbolici. Tale configurazione, lungi dal rappresentare un'anomalia, può costituire una risorsa strategica, soprattutto nelle fasi iniziali del ciclo di vita dell'impresa, quando il coinvolgimento familiare garantisce accesso a risorse informali, coesione interna e motivazione diffusa, agevolando la gestione dei conflitti, l'allineamento degli obiettivi e il flusso di comunicazione tra le parti, con impatti positivi sui processi decisionali e riduzione del potenziale conflitto.

Valori come la fiducia reciproca, la disponibilità al sacrificio e la propensione al reinvestimento dei proventi vengono così convertiti in strumenti di legittimazione e coesione organizzativa. Diversi studi evidenziano come questo specifico assetto, ricco di capitale sociale familiare, possa addirittura incentivare una maggiore propensione al rischio nella fase imprenditoriale iniziale<sup>1</sup>.

Tuttavia, tali fattori possono trasformarsi in elementi disfunzionali nelle fasi più mature del ciclo aziendale, in particolare quando emergono esigenze di sviluppo, riconversione del business o pianificazione della successione. Si sa che l'originaria disponibilità ad anteporre il bene dell'impresa ai mutevoli bisogni di ciascun nucleo familiare proprietario tende ad affievolirsi nel tempo, perché aumenta la probabilità che non tutti vedano allo stesso modo le priorità strategiche e, con essa, aumentano anche i distinguo nei processi decisionali: la conseguenza è mettere a rischio la coesione familiare.

In assenza di un processo deliberato di separazione funzionale tra sfera familiare e ambito gestionale, l'impresa familiare rischia dunque di perdere slancio competitivo o, nei casi più estremi,

di implodere sotto il peso di dinamiche familiistiche non governate, compromettendo la continuità organizzativa e il valore generazionale.

## Non solo per denaro: come si decide nelle imprese familiari

La relazione simbiotica tra i valori della famiglia e quelli dell'impresa ha acquisito una rinnovata centralità nella letteratura sul *family business*, offrendo nuove chiavi interpretative per comprendere i comportamenti organizzativi e per valutare in modo più articolato la performance di queste realtà.

In tale contesto, si è affermato il concetto di *socioemotional wealth* (SEW), attraverso il quale si intende descrivere l'insieme delle scelte operative e strategiche della famiglia proprietaria condizionate, in modo esplicito o implicito, dalla volontà di preservare specifiche utilità non economiche. Tali utilità, spesso identificate come *affective endowments*, possono essere prioritarie al punto da giustificare l'assunzione di rischi economico-finanziari e l'accettazione di performance inferiori alle attese<sup>2</sup>.

Le priorità di natura sociale e non economica che influenzano l'orientamento strategico delle imprese familiari si articolano, secondo la letteratura, in quattro dimensioni fondamentali.

**Controllo dinastico e continuità intergenerazionale (*Dynastic family control*).** Riflette il desiderio profondo della famiglia proprietaria di mantenere il controllo dell'impresa nel lungo periodo, non solo per motivazioni economiche, ma soprattutto per garantire la continuità del progetto familiare attraverso le generazioni. Il controllo dinastico non si limita alla proprietà delle quote, ma implica anche la volontà di tramandare valori, visione imprendi-

toriale, e cultura organizzativa. Il passaggio generazionale diventa quindi un momento cruciale, non solo per garantire la sopravvivenza dell'impresa, ma per rafforzare il legame identitario tra famiglia e azienda.

**Legami sociali improntati alla benevolenza (Benevolent social ties).** Riguardano la qualità e la natura delle relazioni, sia all'interno della famiglia sia tra la famiglia e gli *stakeholder* esterni. Si caratterizza per un forte senso di fiducia reciproca, lealtà, e altruismo, che sono spesso radicati nei valori genitoriali e nell'etica della cura. All'interno dell'impresa familiare, tali legami influenzano le decisioni in modo da privilegiare la coesione e l'armonia rispetto a logiche puramente razionali o economiche. All'esterno, si traduce nella costruzione di relazioni durature con clienti, fornitori, comunità locali e dipendenti, basate su reciprocità e reputazione relazionale.

**Tutela della reputazione e difesa dello *status quo* (Status quo and reputation preservation).** Evidenzia l'attenzione strategica delle famiglie imprenditoriali alla protezione dell'immagine pubblica della famiglia e dell'azienda. Le decisioni vengono spesso orientate al mantenimento di una reputazione positiva, alla ricerca del rispetto sociale e del riconoscimento da parte della comunità e degli altri attori istituzionali. Questa propensione, a volte, genera una minore disponibilità a cambiamenti radicali, che possono mettere a rischio la percezione pubblica della famiglia, con un comportamento tendenzialmente conservativo in ambito strategico e reputazionale. La salvaguardia dello *status quo* è percepita come un modo per garantire stabilità e legittimità nel tempo, anche a scapito della crescita e, a volte, dell'innovazione.

**Coinvolgimento emotivo e identificazione con l'impresa (Family engagement).** Si riferisce al legame emotivo e

simbolico che le persone della famiglia sviluppano nei confronti dell'impresa. L'azienda viene spesso percepita come un'estensione dell'identità familiare, tanto che l'orgoglio di appartenenza, l'attaccamento personale e la volontà di proteggere la buona nomea dell'impresa sono aspetti centrali nelle scelte strategiche. Questa identificazione si manifesta anche nel desiderio di mantenere viva una memoria collettiva condivisa, spesso rafforzata dalla sovrapposizione tra il nome della famiglia e il brand aziendale. La partecipazione attiva, anche se non operativa, di componenti della famiglia che possono aver anche intrapreso percorsi professionali esterni è vista come un modo per rafforzare il senso di comunità e appartenenza. Le imprese a controllo familiare mostrano un impegno superiore rispetto ad altre forme organizzative nell'ambito della responsabilità sociale, ambientale ed etica. Esse adottano più frequentemente strategie orientate alla sostenibilità ambientale e sono meno inclini a condotte che possano essere percepite come socialmente irresponsabili. Tale orientamento è attribuibile al timore che una condanna sociale possa compromettere non solo la reputazione aziendale, ma anche l'onore e la credibilità della famiglia stessa. Queste tendenze si accentuano nei casi in cui l'impresa opera in un territorio geografico ben definito e la famiglia proprietaria è attivamente coinvolta nella vita della comunità locale. Tra le tante esperienze, emerge il caso di Gruppo Mastrotto, l'azienda leader a livello internazionale nel settore della concia e lavorazione di pelli di alta qualità per i settori moda, arredamento, automotive e design. Attraverso la Fondazione Silvana e Bruno Mastrotto, ha avviato varie iniziative nel territorio di Arzignano, incluse alcune dedicate alle persone affette dal Parkinson nel territorio di Arzignano: il Parkinson Café, luogo di aggregazione pensato per pa-

zienti, *caregiver* e famiglie, con attività multidisciplinari di natura sia sanitaria sia di sostegno psicologico; il Progetto Parkinson Insieme, guidato da una psicologa per favorire l'auto-mutuo-aiuto, ridurre l'isolamento e promuovere il benessere reciproco tra i partecipanti. In altri termini, per comprendere pienamente i comportamenti di una parte significativa delle imprese familiari, è necessario adottare una funzione di utilità estesa, che contempli oltre alla dimensione economico-finanziaria anche istanze quali la legittimazione sociale, la salvaguardia della reputazione familiare e aziendale, la qualità delle relazioni con fornitori, clienti e *stakeholder*, nonché il desiderio di riconoscimento e protagonismo nel contesto dello sviluppo territoriale.

## L'inevitabile processo di managerializzazione

La sovrapposizione tra ruoli imprenditoriali, ruoli manageriali e ruoli familiari è sempre stata presentata come una caratteristica peculiare delle imprese familiari di piccola e media dimensione (e, in Italia, anche di talune grandi imprese), che per tale motivo è molto caratterizzata in senso individuale e accentra nella figura leader una pluralità di funzioni tecniche e di ruoli che è difficile separare. Nella fase di avvio e nelle fasi critiche di cambiamenti significativi di strategia, la sovrapposizione di ruoli garantisce capacità di realizzazione e controllo unitario. Si tratta di una risorsa che presenta elevato grado di specificità e quindi difficilmente trasferibile e riproducibile, oltre che non espandibile. Ciò restringe le possibilità di sviluppo e aumenta la vulnerabilità dell'impresa.

Molto spesso la definizione di una struttura organizzativa formalizzata, con la separazione di funzioni e l'individuazione di centri di responsabilità e di

iniziativa autonomi, viene prospettata come presupposto per una strategia di sviluppo e crescita.

Ci sono tuttavia alcune difficoltà che ostacolano la professionalizzazione e la managerializzazione della gestione.

**La prima difficoltà è di ordine psicologico.** L'imprenditore ha la sensazione di perdita di controllo della situazione e presenta una forte resistenza a delegare. Anche quando accetta di delegare, mantiene di fatto una sorta di supervisione diretta che limita l'efficacia della delega e, soprattutto, impedisce una crescita dell'autonomia e della responsabilità dei delegati, accentuandone la dipendenza e perpetuando l'esigenza di una continua copertura da parte del titolare. Si innesca un circolo vizioso per cui il titolare più che delegare, si fa delegare compiti operativi e direzionali.

**La seconda difficoltà è di ordine professionale<sup>9</sup>.** Non sempre esistono competenze adeguate all'interno dell'impresa, dato il tipo di selezione e di sviluppo professionale operato in passato, per cui il tasso di crescita dell'impresa (e dei problemi) è stato superiore al tasso di crescita delle competenze professionali. La prima linea di comando al di sotto del titolare non sempre è in grado di assumere una maggiore autonomia direzionale e operativa, né del resto sono possibili massicce e improvvise immissioni dall'esterno. Questa difficoltà rende semmai più urgente l'esigenza che il titolare dedichi risorse ed energie allo sviluppo direzionale dei suoi collaboratori.

**La terza difficoltà è di ordine economico e dimensionale.** Non sempre esistono le condizioni per spingere le specializzazioni managerialiali ai livelli necessari per configurare posizioni autonome, mentre una certa intercambiabilità di ruoli consente una più economica utilizzazione delle risorse direzionali disponibili, senza appesantire la struttura dei costi.

In presenza di queste difficoltà, il cui superamento resta comunque un obiettivo, la possibilità di mettersi nelle condizioni strutturali teoricamente idonee ad affrontare lo sviluppo strategico è seriamente condizionata. L'importante è che l'imprenditore comprenda che il cambiamento di struttura può essere il punto di arrivo di un processo che nasce soprattutto da un suo cambiamento di atteggiamento nei riguardi del proprio ruolo entro l'organizzazione e nei riguardi dei suoi collaboratori.

## L'impresa che si allontana dal vincolo con la famiglia

Per le cose appena dette, la simbiosi tra famiglia e impresa rimane un tratto caratteristico delle *family firms*. Non si tratta di un rapporto cristallizzato, ma che assume connotazioni differenti in funzione di almeno due contingenze: la dimensione aziendale e il (lento ma inesorabile) trascorrere del tempo.

### Crescita e governance

La crescita dimensionale non è un fenomeno necessario, ma quando un'impresa a proprietà familiare intraprende questo percorso incontra alcune criticità. La crescita presenta dei momenti di accelerazione, che hanno un impatto diverso sulle singole imprese in relazione ai loro assetti interni<sup>10</sup>.

Nel caso specifico delle realtà a proprietà familiare ci sono due snodi chiave: uno riguarda la gestione e l'altro la governance.

Lo sviluppo dimensionale si accompagna ad una domanda di coordinamento superiore che non può essere più garantita dal solo vertice e impone l'istituzione della delega, con la ridefinizione dei ruoli che ne consegue, e in particolare del ruolo del leader che non può continuare ad accentrare su di sé tutte le decisioni chiave.

Da qui discende il delicato tema della governance.

Già sappiamo che l'impresa familiare è un sistema sociale multiforme, in cui le logiche di perseguitamento delle finalità economiche sono legate da interdipendenze e da reciproco condizionamento con i vincoli affettivi e di parentela, la motivazione e il *commitment* dei familiari che influenzano il governo dell'impresa. L'articolazione e le modalità di funzionamento degli organi di governo dovrebbero permettere di conciliare i principi familiari con quelli aziendali.

Quando l'impresa ruota attorno alla figura del leader, i processi decisionali sono accentrati nella sua persona. La governance riceve il suo *imprinting* e diviene nella maggior parte dei casi una sintesi tra i valori familiari e le regole dell'impresa, in cui si riflettono le peculiarità dello sviluppo organizzativo.

Se l'impresa cresce e si avvia il processo di managerializzazione, il sistema di governance diventa (o dovrebbe diventare) lo strumento per regolare la progressiva differenziazione delle attese dei componenti della famiglia. L'ampliamento della compagine familiare connesso al trascorrere del tempo non sempre è associato a un proporzionale incremento di interessanti occasioni di carriera nel business di famiglia. Si pone pertanto il problema di definire i criteri per selezionare i familiari da inserire nel vertice strategico e nella gestione. In termini di governance, questo fenomeno porta alla differenziazione dei ruoli dei familiari e alla progressiva divaricazione dei loro interessi:

- familiari coinvolti sia nel vertice strategico che nella gestione: hanno una visione completa delle problematiche dell'impresa, hanno facile accesso alle informazioni e possono gestire in modo soddisfacente il *trade-off* tra orientamento al medio-lungo termine (crescita e sviluppo dell'impresa) e orienta-

- mento al breve termine (risultati economico-finanziari di esercizio);
- familiari coinvolti solo nella gestione: sono esclusi dagli organi di *governance* e possiedono spesso quote di capitale (seppur minime). Le loro attese sono soddisfatte prevalentemente con una adeguata progettazione delle politiche retributive;
  - familiari esclusi sia dal vertice strategico che dalla gestione: sono portatori di capitale in senso stretto e quindi interessati soprattutto alla politica dei dividendi e, pertanto, alla dimensione economico-finanziaria del risultato di gestione.

In termini di assetti di *governance* il problema maggiore si evidenzia nel momento in cui le risorse necessarie allo sviluppo e alla crescita non possono essere reperite all'interno della compagnie familiari. Nelle imprese di minori dimensioni è l'imprenditore ad assicurare le risorse critiche e la presenza di un'articolata struttura di governo non è vista come un problema rilevante, dato che le decisioni vengono prese quasi esclusivamente dall'imprenditore stesso. Tuttavia, se la volontà è crescere, allora è necessario ricercare le risorse e le capacità cognitive anche al di fuori della famiglia. Insomma, siamo nella situazione di imprese in cerca di manager non familiari.

Le imprese familiari moderne si stanno attrezzando con adeguati assetti di *governance*. Si pensi ad esempio alla veronese Masi Agricola della famiglia Boscaini: si è aperta al mercato finanziario con la quotazione alla Borsa di Milano dal 2015, mantenendo un assetto proprietario saldamente in mano alla famiglia, per garantire continuità valoriale e controllo strategico, che sono elementi cruciali per una *family firm* votata alla tradizione. Allo stesso tempo l'azienda si è aperta al management non familiare, con l'inserimento di un amministratore

delegato esterno che apporta competenze professionali, neutralità operativa e capacità di dialogo con il mercato finanziario.

### Cambio della *leadership* tra una generazione e l'altra

Come ben narrano le cronache e la letteratura, i rapporti tra famiglia e impresa sono messi a dura prova nel momento del passaggio del testimone.

Sul piano strategico, l'avvicendamento al vertice impatta sempre sull'orientamento di fondo dell'impresa. A volte, la successione è l'occasione per un vero e proprio riposizionamento sul mercato; altre volte, è il presupposto per esplorare nuove opportunità. Anche quando l'impresa si muove in un ambiente competitivo placido oppure occupa posizioni dominanti, è verosimile che il nuovo leader introduca qualche innovazione nella continuità, se non altro per marcare la differenza rispetto a chi lo ha preceduto.

## Quando le risorse familiari non bastano più, emergono problemi di *governance*. Le imprese devono quindi aprirsi a manager non familiari.

Il cambio di *leadership* si manifesta in modo evidente e in tempi brevi nella gestione operativa. Soprattutto nelle realtà di piccola dimensione, i comportamenti, le decisioni e le azioni sono spesso basati su prassi e consuetudini che ruotano attorno alla figura del leader. Quando questa persona passa il testimone, è inevitabile che tali regole non scritte perdano in parte o in toto la loro efficacia, per venire rimpiazzate da procedure operative. Il risultato della sostituzione non è un aumento della bu-

rocratizzazione. Introdurre routine formalizzate significa svincolare l'impresa dalla figura del leader e renderla più autonoma, avviando un percorso che conduce la gestione ad essere più ordinata e regolare. In tal modo, si creano i presupposti per lo sviluppo di un team di vertice che affianca il nuovo leader, composto sia da componenti della famiglia che da persone esterne al nucleo familiare.

Il passaggio generazionale, infine, altera in modo irreversibile il complesso sistema di relazioni professionali e familiari dentro l'impresa. Un esempio aiuta a chiarire il concetto. Se al leader uscente era riconosciuto un innato carisma (fenomeno alquanto diffuso tra i fondatori), che permetteva di guidare a vista e di ottenere impegno e partecipazione su base fiduciaria, al nuovo leader è probabile che non basti l'investitura formale per ottenere gli stessi atteggiamenti da parte del team, ma che si debba guadagnare la fiducia dimostrando di avere le competenze per condurre l'impresa con successo. Per analogia, si modifica anche il modo di rapportarsi con i familiari, siano essi coinvolti o meno nella gestione. Si pensi alle decisioni strategiche di sviluppo o di ridimensionamento. Se per il leader uscente era possibile far leva sui successi raggiunti nel corso del tempo per ottenere il consenso dei familiari-soci e sul proprio ruolo all'interno del network familiare per superare eventuali pareri discordanti, per il successore il supporto convinto della famiglia è presumibilmente basato sulla condivisione di piani strutturati e formalizzati dai quali emergano in modo chiaro i risultati attesi dalle decisioni suggerite.

Alla luce delle considerazioni appena compiute, per affrontare in modo adeguato il trasferimento della *leadership* da una generazione all'altra è bene tenere in mente che si tratta di un fenomeno che si verifica di tanto in tanto:

pertanto, non è possibile fare tesoro dell'esperienza acquisita e degli errori compiuti nella gestione del processo per migliorare il successivo, bisogna farlo bene la prima volta; inoltre, è praticamente impossibile che le condizioni (di business, di mercato, istituzionali) in cui avviene il passaggio generazionale rimangano inalterate fino alla generazione successiva, e quindi anche le cose che hanno funzionato bene non si possono replicare con facilità.

Tale processo coinvolge contemporaneamente le dinamiche dell'azienda e della famiglia, ma tali dinamiche devono essere affrontate in tempi e con strumenti diversi.

In definitiva, è bene tenere distinti tre diversi protagonisti della successione. Da un lato, abbiamo la generazione uscente, e in particolare l'imprenditore leader e i suoi familiari più stretti. Dall'altro, c'è la generazione entrante (*Next Gen*), ovvero il nuovo leader designato, e con lui/lei anche le attese e i desideri degli eventuali altri potenziali candidati al vertice. E poi ci sono gli *stakeholder* interni ed esterni, ovvero tutti gli altri interlocutori coinvolti nelle relazioni dell'impresa con ruoli ben definiti e che possono essere modificati per effetto delle dinamiche della successione: dai collaboratori con le rispettive posizioni organizzative, ai principali clienti e fornitori; dalle istituzioni finanziarie alle altre imprese del contesto competitivo di riferimento.

La complessità nella gestione del passaggio generazionale è legata all'intreccio di relazioni, decisioni, azioni e comportamenti coinvolti, che riguardano tutti questi soggetti che vivono un carico emotivo, relazionale e professionale diverso nei vari momenti del processo.

Il passaggio generazionale inizia con la percezione della rilevanza del fenomeno, che è l'insieme di eventi che portano la generazione al comando a prendere coscienza del fatto che ci sono le condizioni per pensare al trasferimento del-

la funzione imprenditoriale. Fa storia a sé, naturalmente, il caso degli eventi inattesi, non pianificabili e traumatici da cui si manifesta la percezione della rilevanza.

Lo step successivo è la definizione di un piano di azione, che porta a decidere come procedere sul piano familiare, giuridico, patrimoniale e finanziario per individuare il nuovo leader, scegliere gli strumenti e organizzare gli interventi per concretizzare il passaggio, tenendo conto anche delle attese degli *stakeholder* interni ed esterni. Queste due fasi sono i momenti più impegnativi per il leader e la generazione uscente, perché si richiede loro uno sforzo rilevante sul piano sia personale (fare un passo indietro e ripensare al proprio ruolo), sia familiare (definire le regole per identificare il leader), sia di business (pianificare i cambiamenti nell'organizzazione).

La terza e la quarta fase per gestire il passaggio del testimone sono l'intervento sulle variabili chiave, ovvero la realizzazione del piano predisposto, e il passaggio delle consegne con la formalizzazione del trasferimento della funzione imprenditoriale, dal punto sia giuridico e patrimoniale (con relativo impatto sugli equilibri della famiglia), sia organizzativo (con conseguenze sugli assetti manageriali e sui ruoli), sia di business (con le reazioni più o meno favorevoli di clienti, fornitori e altri *stakeholder*). In questi momenti si ridefiscono i giochi e si pongono le basi per il futuro dell'impresa.

Da questo momento in poi, la palla passa al nuovo leader che deve consolidare la struttura imprenditoriale.

Nel quadro appena delineato, la successione se pianificata per tempo può non essere particolarmente difficile da gestire, perché i soggetti non sono tutti coinvolti nello stesso momento e con la stessa intensità. La situazione diventa invece potenzialmente dirompente per gli equilibri interni quando tutte

le dinamiche indicate si sviluppano in un arco di tempo molto limitato. Le imprese familiari moderne si dimostrano preparate per affrontare con metodo questa delicata fase della vita aziendale.

## Convivenze generazionali e leadership condivisa

Nelle imprese familiari, la *leadership* condivisa tra generazioni è un'evoluzione necessaria, che prescinde dalla dimensione e che permette all'impresa di dotarsi di un team di direzione coerente e che prescinde dalla dimensione. Adottare questa forma significa passare dall'io al noi. La risorsa chiave è l'attitudine alla delega, ovvero la disponibilità a condividere con altre persone la responsabilità di prendere decisioni, accompagnata dalla capacità di disegnare in modo corretto i ruoli organizzativi e dalla disponibilità di chi è leader a rispettare i ruoli altrui, ovvero a non ritirare di fatto la delega. Quando succede, si delegittima la persona delegata e diventa poi più difficile riavviare processi credibili di responsabilizzazione.

---

## La convivenza intergenerazionale è una leva strategica per l'impresa familiare. Percorsi di sviluppo e *job rotation* aiutano la *Next Gen* a scoprire competenze, aspirazioni e ruoli futuri.

l'esperienza mostra che, in tutti i processi e le funzioni aziendali, la convivenza intergenerazionale è un tratto distintivo dell'impresa familiare moderna. Le imprese sono chiamate a definire, anche in modo informale, dei percorsi di sviluppo e carriera che permettano

alla *Next Gen* di sperimentarsi nei ruoli di gestione coerenti con la loro formazione e le loro aspirazioni. Al fine di agevolare la presa di coscienza di quello che si sa, si vuole e si può fare è opportuno prevedere delle *job rotation*, cioè un periodico cambio di ruolo per prendere confidenza con le aree aziendali più significative, inserito in un progetto di crescita che porti la *Next Gen* sia a misurarsi sia a valutare l'interesse ad assumere posizioni di *leadership*. È un modo concreto e alla portata di tutte le imprese per affrontare in modo efficace il delicato momento del passaggio generazionale. È il caso di Gruppo Boschetti di Montecchio Maggiore, attivo dal 1956 nel comparto della lavorazione e stampaggio a freddo della lamiera. L'azienda ha definito e formalizzato un piano di inserimento per la terza generazione, che prevede un periodo di *job rotation*, con *step* di verifica dell'apprendimento, a partire dal reparto produzione con l'obiettivo di mettere la *Next Gen* nelle condizioni avere piena consapevolezza della natura del business di famiglia.

Seguire questo approccio ha anche altri benefici effetti:

- libera la *Next Gen* dal peso, a volte insostenibile, di dover per forza entrare e portare avanti il business di famiglia per senso del dovere e responsabilità;
- aumenta l'*appeal* dell'azienda sul mercato esterno del lavoro manageriale, perché comunica la capacità di gestire il capitale umano con trasparenza ed equità;
- impatta positivamente sul clima familiare perché tutte le persone della *Next Gen* possono avere l'opportunità di essere coinvolti (o meno) nella gestione aziendale.

## Il tema della *legacy*

Nel contesto delle imprese familiari, la *legacy* è centrale, in quanto rappresen-

ta l'insieme dei valori, delle strategie e delle risorse che vengono trasmesse tra una generazione e quelle successive<sup>5</sup>.

### Legacy e valori

La componente più superficiale e intuitiva della *legacy* riguarda la componente patrimoniale e in particolare il trasferimento delle partecipazioni societarie, del capitale finanziario e degli *asset* aziendali.

Una seconda componente riguarda l'orientamento strategico di fondo che la compagnie proprietaria imprime ai business e che si esprime in termini di:

- strategia: si riferisce alla continuità della visione e della mission aziendale, bilanciando il rispetto della tradizione con l'innovazione;
- valori e cultura: include l'eredità di principi etici, la cultura del lavoro e il senso di responsabilità nei confronti degli *stakeholder* interni ed esterni;
- reputazione: comprende il valore intangibile legato all'immagine dell'azienda e della famiglia imprenditoriale.

A nessuno sfugge che il brand della famiglia proprietaria a volte può avere un forte *appeal* sul mercato del lavoro, a condizione che venga comunicato in modo coerente. Se le cose stanno in questo modo, le imprese a proprietà familiare che si accingono a reclutare e selezionare le persone da inserire nelle posizioni chiave per raggiungere i propri obiettivi devono proporre con metodo le posizioni aperte. In termini pratici, bisogna sviluppare politiche di *employer branding*, cioè fare in modo che l'azienda sia riconosciuta e apprezzata come un luogo di lavoro dove ci sono opportunità e qualità della vita (non solo professionale).

Le azioni di *employer branding* non si improvvisano, ma si sviluppano con metodo, esattamente come si fa per il brand commerciale e con la reputa-

zione della famiglia. Esse consistono nell'applicazione dei principi del marketing alla relazione con collaboratori e collaboratrici attuali e potenziali: politiche di *internal branding*, quando le attività sono rivolte alle persone già impiegate dall'azienda (si pensi alla cura degli ambienti di lavoro, alla gestione dei rituali aziendali, alla comunicazione interna); politiche di *external branding*, quando si attivano azioni rivolte principalmente ai potenziali nuovi lavoratori. Per impostare una strategia di *employer branding* le famiglie imprenditoriali devono tener presenti due fattori. Da una parte, devono avere piena consapevolezza di quali sono i propri valori e pieno possesso delle tecniche per fare una scelta efficace: non c'è spazio per il pressapochismo. Dall'altra, devono sforzarsi per rimuovere senza indulgono ogni residuo di sovrapposizione istituzionale, cioè la tendenza a considerare con metriche diverse le figure manageriali a seconda che si tratti di persone interne o esterne alla compagnie familiare (figli, figlie, partner, nipoti e così via). In termini gestionali, l'incapacità di tenere separate le regole della famiglia (ad esempio, la solidarietà tra generazioni) dalle regole dell'impresa è la ragione per la quale alcune imprese familiari non riescono ad attrarre figure qualificate. Per aumentare il loro *appeal* sul mercato del lavoro manageriale, pertanto, le famiglie imprenditoriali non hanno alternativa: devono managerializzare anche le politiche di gestione e sviluppo del capitale umano. Ciò non significa dover affidare questo ruolo a una persona non familiare, ma saper comunicare in modo chiaro che la misurazione delle prestazioni e gli sviluppi di carriera dipendono solo da quello che le persone sanno fare e possono apportare al disegno di sviluppo aziendale.

### Legacy e reputazione

Tra le componenti emergenti della *le-*

gacy delle imprese familiari assume un ruolo sempre più centrale la sostenibilità. La ragione è presto detta. In queste realtà, la legacy non si esaurisce nella trasmissione del patrimonio, ma si configura come una responsabilità tra generazioni orientata al futuro, rientrando a pieno titolo nella dimensione sociale della sostenibilità: non è un vincolo, ma una scelta consapevole che permette all'impresa di preservare e rafforzare la propria reputazione, la fiducia delle comunità locali e la continuità del progetto imprenditoriale nel tempo.

Le imprese familiari tendono ad adottare con maggiore incisività rispetto ad altre forme d'impresa, una prospettiva di lungo periodo che le porta a considerare non solo la performance economica, ma anche gli impatti ambientali e sociali delle proprie scelte. In questa prospettiva, una legacy efficace è quella che conserva ciò che conta del passato, ma che è anche capace di rinnovarsi responsabilmente, rispondendo alle sfide climatiche, etiche e di governance del presente. Proprio questo equilibrio dinamico tra radici e visione rende la legacy familiare un motore distintivo di sostenibilità nel lungo termine.

L'importanza di questa componente, oltre ad essere inclusa nell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, nel nostro Paese è stata ribadita nel 2022 dal Parlamento che ha novellato alcuni articoli della Costituzione e in particolare:

- art. 9: La Repubblica promuove lo sviluppo della cultura e la ricerca scientifica e tecnica. Tutela il paesaggio e il patrimonio storico e artistico della Nazione. Tutela l'ambiente, la biodiversità e gli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni. La legge dello Stato disciplina i modi e le forme di tutela degli animali;
  - art. 41: L'iniziativa economica privata è libera. Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla salute, all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana. La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali e ambientali.
- Per le imprese a proprietà familiare, collegare i legacy, reputazione esterna e pratiche di sostenibilità è una delle opportunità più promettenti che si stanno aprendo negli ultimi anni e che richiede, in primo luogo, un cambio di passo. Integrare i valori della famiglia in una strategia di sostenibilità, richiede cambiamenti sia a livello di governance che di struttura organizzativa e di gestione delle risorse umane.
- A livello di governance, le imprese possono creare un comitato esclusivo o assegnare il tema sostenibilità a un comitato già presente nel consiglio di amministrazione, ampliandone il mandato. È evidente che, se un comitato esclusivo può aumentare l'attenzione del consiglio di amministrazione sull'argomento e le risorse che l'impresa dedica a questo tema favorendo una reale gestione *multi-stakeholder*, un comitato di sostenibilità combinato può garantire una migliore integrazione degli obiettivi di sostenibilità nella strategia complessiva dell'impresa sia nel breve che nel lungo termine.

## Per le imprese familiari, integrare legacy, reputazione e sostenibilità è una grande opportunità che richiede un cambio di passo.

A livello di struttura organizzativa, le imprese possono creare un nuovo ruolo manageriale, come il *Chief Sustainability Officer* (CSO), e/o assegnare gli obiettivi di sostenibilità a un comitato *inter-funzionale* formato tipicamente da manager di prima linea. Se da un lato un CSO formula e supervisiona la strategia di sostenibilità segnalando il *commitment* dell'organizzazione, dall'altro un comitato *inter-funzionale* a cui sono demandati poteri decisionali sugli obiettivi di sostenibilità promuove la creazione di una cultura collaborativa riducendo il rischio di *silos* funzionali e l'esecuzione di progetti di sostenibilità aderenti simultaneamente alle esigenze dell'impresa e delle singole unità organizzative che la compongono.

A livello di gestione delle risorse umane, infine, le imprese familiari sono chiamate non tanto a cambiare pratiche manageriali, quanto a incorporare le logiche della sostenibilità in quelle già esistenti, come stanno facendo alcune imprese leader sul fronte del *performance management* e delle politiche di incentivazione.

1. Gómez-Mejía, L. R., Haynes K. T., Núñez-Nickel M., Jacobson K. J. L. e Moyano-Fuentes J. (2007), Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, No. 52, pp. 106-139.
2. Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R. e Larraza-Kintana, M. (2010), Socioemotional Wealth and Corporate Responses to Institutional Pressures: Do Family-Controlled Firms Pollute Less?, *Administrative Science Quarterly*, No. 55, pp. 82-113. Berrone, P., Cruz C., e Gómez-Mejía L. R. (2012), Family-controlled firms and stakeholder management: a socioemotional wealth preservation perspective, *Family Business Review*, 25 (3), pp. 258-279.
3. Gubitta, P., Tognazzo, A. e Favaron S.D. (2013), *Lepri che vincono la crisi. Storie di aziende (quasi medie) vincenti nei mercati globali*, Marsilio, Venezia.
4. Gubitta, P. Campagnolo, D. (2021), *A tutta SIT. Il percorso di sviluppo di un'impresa familiare: sostenibile, innovativa, tecnologica*, Mc-Graw Hill Education, Milano.
5. Corbetta, G. e Salvato, C., (2012), *Strategies for Longevity in Family Firms: A European Perspective*, Bocconi University Press, Milano.



BERNARDO BERTOLDI

# Le imprese familiari italiane: grandi in settori tascabili

**Le imprese familiari di successo crescono in nicchie globali. Si evolvono con manager-imprenditori, valorizzando conoscenza e reputazione per mantenere identità e competitività.**

**L**a dimensione delle aziende italiane è da sempre oggetto di discussione e di preoccupazione. Dai distretti industriali alle multinazionali tascabili, si sono trovati modi diversi per spiegare una certa forma di presunto nanismo.

Il nocciolo della questione è che le nostre imprese, anche quelle di successo e internazionali sono sempre piccole rispetto ai colossi concorrenti stranieri. Inoltre, senza grande dimostrazione di nesso causa effetto ma con un certo compiacimento, si inferisce che la colpa sia degli imprenditori senza capitali e delle aziende familiari familiistiche e affette da compiacenza.

È anche per queste ragioni che nel nostro Paese il dibattito sulla dimensione riemerge ciclicamente, soprattutto quando un'eccellenza nazionale viene acquisita da gruppi stranieri o quando un settore ad alto potenziale non decolla per assenza di grandi *player*. Spesso

si attribuisce la responsabilità alle caratteristiche del capitalismo familiare italiano, ritenuto incapace di crescere per mancanza di capitali o visione manageriale. Questo articolo ribalta la narrazione: mostra come alcune imprese familiari siano diventate leader globali nonostante (e grazie a) la loro specificità.

Attraverso casi emblematici (da Ferrero a Brembo, da Azimut | Benetti a Giovanni Rana), si dimostra che l'imprenditorialità familiare può generare forme originali di vantaggio competitivo, non basate su economie di scala o di scopo, ma sulla capacità di presidiare settori tascabili con visione, creatività e controllo integrato della filiera.

Il passaggio dimensionale delle imprese familiari italiane assume così un significato peculiare: non imitazione di modelli multinazionali, ma crescita organica, fondata su conoscenze cumulative, macchine inventate in casa e manager

imprenditori delegati. È questa la via italiana al capitalismo familiare.

## Il passaggio dimensionale in teoria

Per contribuire a capire come affrontare il passaggio dimensionale può essere utile un breve richiamo alla teoria manageriale. Negli anni Sessanta, Christensen, Andrews e Bower, titolari del corso *Business Policy* ad Harvard e precursori di Porter, definendo i concetti di economia di scala e di scopo spiegarono come le aziende crescono.

Le economie di scala si realizzano quando l'aumento della quantità prodotta consente di ripartire i costi fissi su un numero maggiore di unità, riducendo così il costo unitario del prodotto.

Le grandi multinazionali americane del dopoguerra hanno basato la loro crescita su questo. A diffondere e consolidare questa visione tra i CEO fu Bruce Henderson, fondatore del *Boston Consulting Group*, che ne illustrò i vantaggi attraverso concetti come la standardizzazione produttiva, le curve di apprendimento e la necessità di essere tra i primi tre *player* in ogni settore (secondo la celebre matrice BCG).

Nelle università si spiega spesso il concetto di economie di scala prendendo come esempio la Ford T: un prodotto standardizzato, monocolore e realizzato in grandi volumi a bassissimo costo. Tuttavia, oggi le applicazioni delle economie di scala sono molto più sofisticate e si estendono anche a contesti *multibrand* e multiprodotto. Unilever, ad esempio, essendo il più grande produttore al mondo di gelati (Algida in Italia), può offrire una buona qualità e avere un costo di produzione più basso dei suoi concorrenti. Unilever offre al mercato anche i gelati di Ben&Jerry e Grom: il vantaggio competitivo è sempre dato dalla scala ma siamo lontani dal noto adagio del fordismo: "puoi avere la Ford

T del colore che vuoi basta che sia nero". Altri esempi sono: Procter&Gamble che applica lo stesso modello su mercati molto diversi come l'igiene personale e la pulizia della casa, con brand come Gillette, Head&Shoulders e Dash, condividendo ricerca, marketing e logistica a livello globale; o Nestlé che sfrutta le economie di scala nella produzione e distribuzione alimentare, servendo milioni di consumatori con marchi diversificati come Nescafé, KitKat, Purina e San Pellegrino.

Per costruire un vantaggio competitivo fondato sulle economie di scala, è indispensabile poter contare su due condizioni strutturali: da un lato, un ampio mercato di sbocco in cui distribuire volumi elevati di prodotto; dall'altro, l'accesso a fonti di finanziamento consistenti e a basso costo, per sostenere rapidamente investimenti rilevanti in impianti, tecnologia e organizzazione. In assenza di questi elementi, è difficile sostenere strategie fondate sulle economie di scala. In Italia, queste due condizioni sono state assenti: la prima, per ragioni legate a una popolazione più contenuta rispetto ad altri paesi delle economie occidentali; la seconda, per la concorrenza con uno Stato che ha storicamente un debito pubblico molto elevato ed è costretto a pagare tassi elevati per sostenerlo.

Le economie di scopo si hanno quando con la stessa struttura manageriale, manifatturiera e distributiva si possono produrre diversi tipi di prodotto. Le conglomerate degli anni Ottanta ne sono stati i primi esempi concreti, mentre i concetti di *core competences* e *corporate strategy* hanno fornito i *framework* con cui i manager hanno iniziato a ragionare su come ottenerle.

Bosch, ad esempio, sfrutta la sua *core competence* ingegneristica e di innovazione, soprattutto nella sensoristica, offrendo più prodotti in diversi settori industriali: dallo *smart home* all'auto-

mobile, dalle *smart city* a sistemi di produzione connessi. Altri esempi europei includono Siemens, che applica le sue competenze in automazione e digitalizzazione in settori che spaziano dalla sanità all'industria pesante. Oppure, Philips, che sfrutta il design e le tecnologie elettroniche per servire sia il mercato della salute che quello dei dispositivi di consumo, ABB, che usa le stesse piattaforme tecnologiche per offrire soluzioni in robotica, trasporti e reti elettriche intelligenti.

Per perseguire un vantaggio competitivo basato sulle economie di scopo, l'azienda deve avere processi manageriali ottimizzati e procedure ripetitive che le permettano di sviluppare una *core competence* in diverse declinazioni per diversi settori: non esattamente qualità che vanno a braccetto con creatività e gusto per il prodotto unico tipici degli italiani. Inoltre, è necessario avere team manageriali preparati a gestire imprese con processi strutturati: questi in Italia sono storicamente stati pochi, tanto che le grandi imprese del secolo scorso creavano questi manager al loro interno con percorsi e scuole *ad hoc*: si pensi, ad esempio, all'IRI, alla Pirelli, all'Olivetti, alla FIAT.

Non si può neppure trascurare un'altra criticità: forse anche l'accademia italiana ha avuto le sue responsabilità. Troppo spesso, più incline a dissertare su concetti astratti o a tradurre in modo pedissequo le teorie dei colleghi d'Oltreoceano, che potremmo parafrasare con il *Gran traduttore dei traduttori d'Olmo* di foscoliana memoria, ha finito per rincorrere modelli altrui anziché interrogarsi sulle peculiarità del nostro sistema imprenditoriale. Ne è derivata una scarsa capacità di elaborare una visione originale e contestualizzata, in grado di interpretare e valorizzare il modo distintivo con cui le imprese familiari italiane hanno affrontato il passaggio dimensionale.

## La via del capitalismo familiare italiano al passaggio dimensionale

Gli imprenditori italiani rappresentano un'eccezione che i padri fondatori della strategia aziendale non avevano previsto. Le nostre aziende di successo, infatti, non crescono per economie di scala o di scopo ma operano in settori in cui tali logiche producono effetti limitati e non rappresentano una reale fonte di vantaggio competitivo.

La contropresa è che essi inventano i macchinari di cui hanno bisogno perché non esistono sul mercato. Nessuno li produce perché il settore è troppo piccolo e i clienti al suo interno troppo pochi per attrarre l'interesse di un produttore di macchinari. Quando il settore è sufficientemente grande ed esistono macchinari disponibili per tutti vince chi ne può comprare di più con un minor costo del capitale, non chi ha la creatività per inventarli: ecco perché le nostre imprese, anche quando sono leader mondiali, lo sono in settori piccoli. Giovanni Rana, ad esempio, è diventato il primo produttore di pasta fresca negli Stati Uniti, superando Buitoni, marchio della multinazionale Nestlé, che deve gran parte del suo successo in varie categorie merceologiche alle economie di scala.

Gianluca Rana, figlio del fondatore e forza imprenditoriale dietro l'espansione negli USA, ha inventato e costruito i macchinari necessari per produrre in modo flessibile e con qualità superiore un'amplissima gamma di prodotti adatti al mercato statunitense.

Un altro esempio è Brembo, l'azienda dove gli ingegneri che devono sviluppare una nuova auto vanno in pellegrinaggio per capire come inserire nel nuovo prodotto il sistema frenante. Brembo è una grande multinazionale con più di 3,8 miliardi di fatturato e stabilimenti ovunque nel mondo, ma non così gran-

de se confrontata con Bosch (91,6 miliardi), Denso (42), Magna (32), Valeo (17). Non sono, neppure in questo caso, economie di scala o di scopo: la fonte del vantaggio competitivo è sapere meglio di chiunque al mondo tutto sui sistemi frenanti dalla lavorazione del metallo alla progettazione. I concorrenti che hanno seguito la teoria delle economie di scopo hanno abbandonato parte della catena del valore, la fonderia ad esempio, per concentrarsi sulle loro *core competence* e poterle applicare in diversi settori. In Brembo da quando Alberto Bombassei, giovane di seconda generazione alla ricerca di un'evoluzione per la sua officina di famiglia, ha iniziato a produrre sistemi frenanti, la *core competence* è sempre stata quella di conoscere ogni aspetto del prodotto: dalla fonderia alla progettazione, unendo creatività italiana e produzione del gusto tipicamente italiano. Si, in Italia, si possono fare sistemi frenanti belli: per capirlo basta dare un'occhiata alle fossette che fanno capolino dalle ruote delle auto *premium* fatte ovunque nel mondo.

## Gli imprenditori italiani sfidano i modelli classici: non crescono con economie di scala o di scopo, ma in settori piccoli dove il vantaggio nasce dalla creatività.

Un esempio altrettanto emblematico è Azimut|Benetti, il primo costruttore mondiale di yacht fondata da Paolo Vitelli. La nautica da diporto di fascia alta è, per definizione, un settore piccolo: nel mondo si vendono circa mille *megayacht* all'anno, e ciascuno è un oggetto unico, pensato su misura per una clientela molto ricca che pretende

esclusività, estetica, affidabilità tecnica e innovazione. Nessun grande produttore di macchinari standard investirebbe per progettare linee produttive adatte a costruire poche decine di imbarcazioni completamente diverse ogni anno. Azimut|Benetti ha costruito la propria *leadership* proprio perché ha imparato a progettare e realizzare internamente gran parte dei sistemi di produzione, dagli stampi per scafi in vetroresina alle soluzioni robotizzate per lavorare materiali compositi, fino ai sistemi avanzati di controllo qualità. Il tutto integrato con una capacità di fare del prodotto finito un'icona di design italiano, cosa non facile quando devi produrre quantità (scala) o quando devi dividerti tra tanti settori (scopo). È questa capacità di controllare l'intero processo, dall'idea alla realizzazione, che le consente di restare competitiva su scala globale, pur operando in un mercato tanto esclusivo quanto ristretto.

Anche Ferrero, pur essendo una delle principali aziende dolciarie al mondo, segue questa logica: con un fatturato di oltre 18 miliardi di euro, compete ogni giorno con colossi come Nestlé (oltre 93 miliardi di fatturato) e Unilever (quasi 50 miliardi), che operano su scala molto più ampia. Eppure, Ferrero ha saputo costruire un vantaggio competitivo non imitabile grazie a una strategia fondata sull'invenzione: ha progettato e costruito internamente molti dei macchinari utilizzati nei propri stabilimenti, proprio perché quelli necessari per realizzare i suoi prodotti non esistevano sul mercato. È anche così che ha potuto creare categorie completamente nuove, come quella delle creme spalmabili con Nutella o delle praline al liquore come i Mon Chéri. Ferrero non ha cercato la scala nei mercati esistenti: ha inventato nuovi prodotti, nuovi settori e persino nuovi modi di produrre.

Tra tutte le macchine inventate dagli imprenditori italiani per sfidare la te-

oria manageriale basata unicamente sulle economie di scala o di scopo, quella per la produzione del Mon Chéri ha forse la storia più sorprendente. La racconta Salvatore Giannella<sup>2</sup> nel suo libro dedicato a Michele Ferrero: «Sul Mon Chéri c'è anche un altro problema, che poi si riproporrà con il Pocket Coffee. Il segreto di quel cioccolatino sta nella sofisticatissima tecnica che Michele Ferrero studia personalmente per iniettare l'alcol dentro lo scigno di cioccolato senza scioglierlo. Il rischio è che qualcuno gli rubi l'idea. Grande Stevens (l'avvocato di fiducia del Signor Michele) propone di brevettare il procedimento. Ferrero recalcitra, con qualche buona ragione. Quando brevetti un prodotto è facile scoprire se qualcuno te lo copia, brevettare un processo produttivo, e una macchina industriale, è pericoloso: significa depositare all'ufficio brevetti l'idea e il progetto della macchina che hai inventato, cosicché ciò che cercavi di proteggere diventa pubblico e disponibile. Al contrario dei prodotti di largo consumo, le macchine industriali possono essere clonate con una certa tranquillità. "Come faccio ad andare negli stabilimenti dei miei concorrenti a vedere se mi hanno copiato la macchina?", si lamenta Ferrero con l'avvocato.

Grande Stevens escogita una soluzione. «Mi venne in mente che c'era la convenzione internazionale grazie alla quale tutti i Paesi aderenti riconoscevano validità ai brevetti registrati in qualsiasi altra nazione firmataria. E siccome alla convenzione partecipava anche l'Egitto, consigliai a Ferrero di andare a depositare il brevetto per la macchina dei Mon Chéri al Cairo. Per un concorrente sarebbe stato difficile immaginare che proprio ai piedi delle piramidi fosse custodito il segreto di Ferrero, per di più il ponderoso documento era scritto in arabo, dopo una lunga e laboriosa opera di traduzione, e insomma, a quei

tempi era abbastanza improbabile che qualcuno andasse fin là a scoprire e copiare la tecnica di produzione dei Mon Chéri».

L'esempio del Mon Chéri al Cairo ribadisce che in molti casi la crescita dimensionale di molte imprese italiane diventate grandi è avvenuta in settori in cui il ruolo delle economie di scala o di scopo è ridotto: ecco perché le nostre imprese, anche quando sono leader mondiali, lo sono in settori piccoli, appunto tascabili.

## Il passaggio dimensionale alla prova della slowbalisation

Sino a qui sembrerebbe tutto bene ma il rischio che stanno correndo i nostri leader globali in settori tascabili è grande a causa del mutato contesto economico, geografico e politico.

Il futuro sarà segnato da divisioni e protezionismo. I prossimi decenni del XXI secolo si preannunciano caratterizzati da una crescente frammentazione economica e politica. Le tensioni geopolitiche, le sfide legate alla sicurezza delle catene di approvvigionamento e le crisi climatiche stanno spingendo molti paesi a rivedere le proprie politiche commerciali. Questo si traduce in un aumento delle restrizioni alle importazioni, nella difesa delle industrie locali e in una minore apertura dei consumatori verso prodotti stranieri. La globalizzazione, un tempo vista come un'opportunità, è ora percepita con sospetto, portando a un ritorno del nazionalismo economico e a una crescente chiusura dei mercati. I dazi di Trump anche se di breve termine avranno conseguenze di medio lungo. L'amministrazione Trump ha introdotto una serie di dazi sulle importazioni negli USA, colpendo numerosi paesi e settori. Queste misure hanno innescato una serie di ritorsioni e hanno aumentato le tensioni commerciali a livello globale. Sebbene alcuni dazi siano stati successivamente ritirati o sospesi,

e altri presto spariranno, l'incertezza generata ha avuto effetti negativi sul commercio internazionale, riducendo gli investimenti e rallentando la crescita economica. Le imprese, di fronte a un ambiente commerciale instabile, sono diventate più caute, limitando le loro attività di espansione internazionali e focalizzandosi su mercati locali e vicini. La *slowbalisation* sarà la nostra nuova normalità. La *slowbalisation*<sup>3</sup> descrive il rallentamento della globalizzazione, con un calo degli scambi internazionali e una maggiore regionalizzazione delle economie. Questo fenomeno è stato accelerato dalle recenti politiche protezionistiche e dalle crisi globali. Le aziende stanno riconsiderando le loro strategie, puntando su catene di approvvigionamento più corte e su mercati più vicini. La *slowbalisation* rappresenta una sfida per le imprese abituate a operare su scala globale, costringendole a adattarsi a un mondo più frammentato e meno interconnesso.

Le difficoltà per le grandi multinazionali saranno rilevanti. Le grandi *corporation*, che hanno prosperato grazie alla globalizzazione, si trovano ora in una posizione vulnerabile. Le restrizioni commerciali, le tensioni geopolitiche e le crescenti aspettative dei consumatori per prodotti locali e sostenibili stanno mettendo sotto pressione i loro modelli di business. Le economie di scala, un tempo grande fonte di vantaggio competitivo, possono diventare un ostacolo in un mondo che privilegia la flessibilità e l'adattabilità. Le multinazionali devono quindi rivedere le loro strategie, investendo in innovazione e cercando di avvicinarsi ai mercati locali.

Va, però, anche considerato che l'impatto sulle nostre imprese, leader mondiali in settori tascabili, può essere letale. I settori industriali di piccole dimensioni, spesso caratterizzati da una domanda limitata in termini di dimensione e da una forte specializzazione, possono

essere esposti ai rischi della *slowbali-sation*. In un contesto di crescente protezionismo e di riduzione degli scambi internazionali, questi settori possono vedere diminuire ulteriormente la loro base clienti. Le imprese leader in questi ambiti, nonostante la loro eccellenza, potrebbero trovarsi in difficoltà a mantenere la redditività e la competitività in contesti meno aperti agli scambi internazionali.

## Ciò che non può mancare al manager è la professionalità, ciò che non può mancare all'imprenditore è il coraggio.

Le parole di GianMaria Gros Pietro, studioso e profondo conoscitore del tessuto imprenditoriale italiano, possono aiutare a tracciare una strada:

«Il manager deve possedere almeno le competenze specifiche che sono tipiche delle mansioni che gli vengono affidate, e man mano che sale verso i livelli aziendali più elevati deve dimostrare in misura crescente di avere visione del business e del suo futuro, nonché capacità di *leadership*: a chi sta al vertice dell'organizzazione viene richiesto non tanto di fare le cose, quanto di saperle far fare (*to manage means to get things done*, dice un vecchio detto della letteratura manageriale, nel senso che all'azienda le competenze non bastano, a un manager si richiede la *delivery*). L'imprenditore, soprattutto nelle aziende giovani, benché molto spesso abbia alle spalle una storia in cui ha dimostrato di possedere competenze professionali, visione e *leadership*, può gradualmente servirsi di collaboratori che apportino tali qualità; ma lui, in prima persona, deve possedere, oltre al capitale, almeno la volontà di rischiarlo per una missione in cui crede. Per andare al nocciolo, «ciò

che non può mancare al manager è la professionalità, ciò che non può mancare all'imprenditore è il coraggio»».

Questo ragionamento mette a nudo una realtà tanto evidente quanto forte: il coraggio imprenditoriale è la condizione prima del passaggio dimensionale. Senza quello nulla succede.

## Il capitalismo familiare italiano e la *leadership* imprenditoriale

Il coraggio imprenditoriale prende forma nell'essenza imprenditoriale: quell'insieme di competenze, attitudini e processi che definiscono la cifra distintiva dell'imprenditore e fanno della sua azienda qualcosa di diverso dalle altre. In una parola, sono questi elementi che permettono la creazione di un vantaggio competitivo.

L'essenza dell'imprenditorialità si fonda su tre elementi fondamentali:

- qualità rare (attitudini e competenze);
- processi imprenditoriali;
- attività che ne conseguono.

L'attività imprenditoriale si associa alla capacità di introdurre qualcosa di nuovo nel sistema economico, che non può essere assimilata a un'attività ordinaria o routinaria. Al contrario, per molte delle sue caratteristiche distintive, essa si configura come l'opposto di un compito consueto. Dare vita all'innovazione richiede un impegno particolare, che si distingue per la complessità e i rischi connessi all'esplorazione di territori ancora inesplorati, al di fuori dei sentieri battuti dell'esperienza consolidata e delle pratiche già collaudate. La propensione a seguire questi nuovi sentieri apre temi rilevanti nelle imprese a proprietà familiare, soprattutto quando si abbina alla convivenza al vertice di più generazioni.

Questo tipo di attività esige qualità specifiche, tanto in termini di portafoglio di competenze quanto di volontà di

esplorare (altrimenti detta, propensione al rischio). Non si tratta di capacità comuni, ma di doti rare, che solo poche persone possiedono. Chi è dotato di queste qualità riesce a emergere come figura pionieristica: è colui che per primo, o tra i primi, introduce un elemento di novità, che sia l'adozione di un nuovo metodo produttivo, la realizzazione e commercializzazione di un prodotto mai visto prima, o ancora l'apertura di un mercato fino ad allora inesistente o inesplorato.

In ultima analisi, l'essenza stessa della figura dell'imprenditore risiede proprio in questa funzione creativa e trasformativa: il suo ruolo fondamentale è quello di introdurre il nuovo nel sistema economico. Il profitto che egli ottiene da questa attività non è semplicemente un guadagno, ma rappresenta il genuino compenso per il rischio assunto, per l'intuizione sviluppata, e per il coraggio dimostrato nell'intraprendere strade non ancora percorse.

Le qualità rare permettono al fondatore di essere il primo a fare qualcosa di nuovo che piano piano diventa un'impresa. Questa impresa con il fondatore alla guida e, poi, con i suoi successori deve superare dei passaggi, dei momenti di crisi che la portano a crescere dimensionalmente. L'essenza resta impressa nell'azienda, nei suoi uomini, nei suoi processi, nelle sue competenze. Per approfondire questa essenza, dobbiamo tornare a disturbare un imprenditore, Michele Ferrero, che non era molto contento si parlasse di lui. Per essere fedeli al suo DNA imprenditoriale usiamo le sue stesse parole, tratte da un'intervista di Mario Calabresi:

«Il mio segreto? Fare sempre diverso dagli altri, avere fede, tenere duro e mettere ogni giorno al centro la Vale-ria».

«La Valeria?»

«La Valeria è la padrona di tutto, l'amministratore delegato, colei che può de-

cidere del tuo successo o della tua fine, quella che devi rispettare, che non devi mai tradire ma capire fino in fondo".

Lo guardo stupeito e ripeto la domanda: "Mi scusi signor Michele, ma chi è la Valeria?".

"La Valeria è la mamma che fa la spesa, la nonna, la zia, è il consumatore che decide cosa si compra ogni giorno. È lei che decide che Wal-Mart sia il più grande supermercato del mondo, che decreta il successo di un'idea e di un prodotto e se un giorno cambia idea e non viene più da te e non ti compra più, allora sei rovinato. Sei finito senza preavviso, perché non ti manda una lettera dell'avvocato per avvisare che taglia il contratto, semplicemente ha deciso di andare da un'altra parte, di non comprarti più»<sup>5</sup>.

Uno degli elementi interessanti nello studiare la figura di Michele Ferrero è che si tratta di una seconda generazione, quella che in Italia è di solito derubricata a figli di papà che vivacchiano sui fasti del passato.

Pietro, il padre del Michele, aveva inventato un prodotto che per vent'anni aveva fatto il successo dell'impresa di famiglia.

Come innovare qualcosa che aveva avuto successo?

Il giovane Michele decise di modificare la confezione e, in parte, anche il prodotto. Poi ritenne necessario puntare su un'identità più internazionale e scelse di cambiare il nome: da Supercrema nacque così la Nutella.

Era il 1964 quando il Signor Michele prese questa decisione. Quanto fosse buona, in tutti i sensi, oggi, lo sa tutto il mondo, ma allora non deve essere stato facile. L'innovazione nelle imprese familiari ha molto a che fare con la necessità di restare ancorati a quello che si sa fare bene. Per i giovani imprenditori si tratta di salire sulle spalle di giganti. Salire in alto è difficile, faticoso e può dare vertigini: ma resta necessario se si vuole continuare, migliorare e competere.

Pietro aveva trasformato in opportunità la tassazione sui semi di cacao che aveva reso esorbitante il costo del cioccolato. Era partito dalle nocciole e aveva creato prima la Pasta Giandujot, un panetto da tagliare a base di nocciole, e qualche anno dopo, la Supercrema. Michele capì che ci voleva qualche miglioramento e tanto coraggio: gli ingredienti del passaggio dimensionale.

## Il futuro capitalismo familiare italiano e gli imprenditori delegati

Miglioramento continuo e coraggio possono trasformare migliaia di piccole e medie aziende familiari italiane, guidate da seconde e terze generazioni, in multinazionali leader in settori tascabili.

Per restare al vertice, anche in un contesto internazionale sempre più sfavorevole, è fondamentale fondare la propria crescita su un team manageriale solido. Nelle imprese familiari, tuttavia, questi manager devono agire come imprenditori delegati, affinché vi sia una presenza imprenditoriale effettiva in ogni area dell'organizzazione.

A illustrarlo con chiarezza è stato Marco Nocivelli, alla guida del gruppo EPTA: «... un imprenditore riesce ad essere al centro delle decisioni fino a quando la sua azienda passa da un fatturato di cento milioni a poco meno di un miliardo, sorpassata questa soglia non riesce più a prendere tutte le decisioni e deve delegare. Il problema è che, sino a un miliardo, l'imprenditore riesce a delegare a una linea di manager che conosce molto bene, ma quando si avvicina o supera questa soglia, sono i suoi manager che devono a loro volta delegare... in questo caso i manager devono cambiare approccio mentale e divenire loro stessi un po' imprenditori. Perché cento milioni e un miliardo? Con un fatturato per dipendente di circa 2 milioni si arriva

a cento milioni con circa 500 persone: le conosci tutte. A un miliardo ci sono circa 5.000 persone, per far funzionare l'organizzazione in modo imprenditoriale, all'imprenditore non basta più delegare, ha bisogno di imprenditori delegati che deleghino a loro volta»<sup>6</sup>

Cento milioni o un miliardo possono sembrare traguardi straordinari, se non addirittura irraggiungibili, per molte imprese italiane leader in settori tascabili. Eppure, nell'attuale frammentazione dei mercati e nella costruzione di barriere geografiche imposta dalla *slowbalisation*, la vera leva competitiva sarà la capacità di avere imprenditori delegati in ogni area e per ogni iniziativa.

---

## Nei mercati frammentati e con la *slowbalisation*, la leva competitiva è avere imprenditori delegati per area e iniziativa.

Così come non esiste una teoria capace di spiegare fino in fondo il successo delle imprese italiane nei settori tascabili, allo stesso modo i manuali di strategia e organizzazione non contemplano la figura, tutta italiana, dell'imprenditore delegato dell'imprenditore.

Non si tratta di un manager con ampie deleghe operative, di budget o decisionali. La figura dell'imprenditore delegato è qualcosa di diverso: è una persona che, pur non possedendo l'impresa, ne incarna lo spirito imprenditoriale, condivide la visione di lungo periodo, agisce come se fosse il proprietario, assumendosi rischi, guidando il cambiamento e facendo evolvere il business.

La capacità di trasferire il *mindset* imprenditoriale dalla proprietà alle prime linee manageriali, superando i limiti della tradizionale delega funzionale, è una delle innovazioni più interessanti

del capitalismo familiare italiano contemporaneo. È un modello che sfugge alle classificazioni convenzionali, ma che risponde

in modo efficace alla sfida cruciale del passaggio dimensionale: quando un'impresa cresce oltre i confini della gestione diretta del fondatore, non basta più

delegare. Serve ricreare l'imprenditorialità nei punti nevralgici dell'organizzazione.



1. Bertoldi, B. e Voltattorni, D. (2019), *Imprese familiari al passaggio dimensionale. La sfida oltre la successione in azienda*, Egea, Milano.
2. Giannella, S. (2016), *L'uomo di cioccolato. La vita di Michele Ferrero, l'imprenditore che ha addolcito il mondo*, Chiarelettere, Milano.
3. Questo termine è entrato nell'uso comune nel 2019 con la copertina che ad esso dedicò il *The Economist* nel numero del 24 gennaio. Tra i numerosi contributi sul tema: Baldwin, R. (2022), *Globalization and its Discontents: Slowbalisation and the Future of Trade*, VoxEU eBook, Centre for Economic Policy Research (CEPR).
4. Bertoldi, B. e Corsico, A. (2019), *Manager di famiglia. Storie di imprese familiari e manager di successo*, LUISS University Press, Roma.
5. Calabresi, M. (2015), Michele Ferrero: Il segreto del successo? Pensare diverso dagli altri e non tradire il cliente, *La Stampa*, 15 febbraio.
6. Moscati, M. (2024), Curiosità e capacità di ascolto, i talenti dell'imprenditore, *Zero Sotto Zero*, Giugno.

# Irinox: la freschezza come legacy.

## *Governance, rigenerazione e impatto nelle imprese familiari moderne*

**Irinox trasforma la tradizione familiare in un'impresa rigenerativa. Unendo innovazione, sostenibilità e una moderna governance, interpreta la freschezza come filosofia d'impresa per il futuro.**

### **L'impresa familiare che anticipa il futuro**

**N**el panorama delle imprese familiari italiane, Irinox rappresenta un caso emblematico di evoluzione: un'azienda che ha saputo trasformare una solida tradizione manifatturiera in una piattaforma di innovazione, sostenibilità e responsabilità sociale.

Fondata nel 1989 a Corbanese di Tarzo, nell'area industriale di Conegliano e Vittorio Veneto (Treviso), l'impresa nasce come espressione della cultura del fare bene tipica del Nordest e in pochi decenni diventa un riferimento internazionale per le tecnologie di raffreddamento rapido e di conservazione del cibo.

Il suo percorso di crescita racconta la capacità di un *family business* di anticipare il futuro, coniugando competenza

tecnica, apertura ai mercati globali e sensibilità verso le trasformazioni sociali. Alla base c'è una visione chiara: la tecnologia deve migliorare la vita quotidiana delle persone, ridurre gli sprechi e promuovere un consumo alimentare più consapevole. È su questi valori che si fonda un modello imprenditoriale in cui la freschezza, oltre a essere il cuore tecnologico dell'azienda, diventa una metafora della rigenerazione continua che contraddistingue le imprese familiari più dinamiche.

L'assetto proprietario è distribuito tra tre famiglie (Da Ros, Granziera e Tonon), senza vincoli parentali e attivamente coinvolte nella strategia e nella *governance* (Florindo Da Ros, Presidente; Katia Da Ros, Vicepresidente e Consigliere Delegato; Luigino Granziera, Consigliere Delegato; Claudio Tonon, Consigliere), che hanno saputo dare fin da tempi non sospetti un forte *imprinting* manageriale alla gestione, tanto che nel

2022, l'azienda ha ricevuto il Premio EY *Family Business of the Year*, riconoscimento che celebra le imprese capaci di unire radicamento familiare e apertura manageriale, tradizione e innovazione. Nello stesso anno, Irinox ha formalizzato il proprio impegno diventando *Società Benefit*, tra le prime realtà manifatturiere del Nordest ad adottare questo *status giuridico*: una scelta che sancisce l'integrazione tra obiettivi economici e finalità di beneficio comune. Oggi l'azienda è organizzata su tre divisioni, ha due stabilimenti in Italia, conta oltre 400 collaboratori ed è presente in 92 Paesi, con filiali in Nord America, Francia, Germania, Thailandia ed Emirati Arabi. I ricavi nel 2024 hanno raggiunto 78 milioni di euro e il marchio è sinonimo di affidabilità, design e sostenibilità.

Ma il dato economico, pur importante, non basta a spiegare la centralità del caso: ciò che distingue Irinox è la capacità di trasformare la continuità familiare in un motore di innovazione, in cui la cura del prodotto e delle persone si traduce in valore condiviso per l'impresa, la comunità e l'ambiente. In questo senso, l'azienda interpreta un passaggio cruciale del capitalismo familiare italiano: quello dal *family business* al *legacy business*, dove l'eredità non è solo la proprietà dell'azienda, ma la responsabilità di lasciarla migliore di come la si è ricevuta.

Questo percorso di sviluppo è stato sintetizzato in questo modo in un articolo apparso il 12 marzo 2024 su *l'Economia del Corriere della Sera*: *la leadership femminile, la valorizzazione dei talenti interni e la capacità di dialogare con l'ecosistema istituzionale e associativo hanno trasformato Irinox in un laboratorio di nuova imprenditorialità veneta, orientato alla transizione ecologica e digitale».*

## Le origini familiari e il DNA imprenditoriale

La storia di Irinox affonda le radici nella tradizione manifatturiera del Nordest, dove la meccanica di precisione e la lavorazione dell'acciaio inox hanno generato, un ecosistema industriale noto come Inox Valley.

In questo contesto nasce nel 1989 l'intuizione di Florindo Da Ros, imprenditore con una lunga esperienza nel settore e una visione chiara: coniugare la perizia artigianale con la cultura del progetto industriale. Insieme ad alcuni soci, costruisce una realtà che diventa presto sinonimo di affidabilità, competenza e ricerca tecnologica.

Il primo decennio di attività è dedicato alla sperimentazione, alla definizione di un prodotto capace di rispondere alle esigenze di un mercato professionale in rapida evoluzione. L'azienda introduce un'innovazione destinata a cambiare il modo di conservare gli alimenti: l'abbattitore rapido di temperatura, una macchina in grado di raffreddare in pochi minuti cibi appena cotti, preservandone proprietà organolettiche e sicurezza alimentare. La tecnologia, concepita inizialmente per la ristorazione e la pasticceria, si impone per la precisione dei controlli, la robustezza dei materiali e l'attenzione al design.

Fin dagli inizi, Irinox sceglie di investire in ricerca e sviluppo, destinando risorse importanti a test, brevetti e prototipi. È un tratto distintivo che la accompagnerà fino a oggi: l'innovazione non come esercizio tecnico, ma come parte integrante della cultura aziendale.

Negli anni Novanta, nasce anche la divisione dedicata ai quadri elettrici in acciaio inox per impianti e macchinari, segno della volontà di diversificare competenze e applicazioni mantenendo al centro la qualità del materiale e del processo. Quando, nel 2000, l'azienda

decide di estendere il proprio *know-how* al mercato domestico con la linea Irinox Home, la sfida è duplice: portare nelle case la tecnologia dei professionisti e modificare le abitudini alimentari delle famiglie. Il risultato è Fresco, l'abbattitore per uso domestico che introduce il concetto di freddo rapido e caldo lento, premiato nel 2015 con la menzione al Compasso d'Oro ADI per il design come strumento d'innovazione sostenibile.

La combinazione di funzionalità, estetica e impatto sociale riflette il modo in cui Irinox interpreta la propria missione: innovare con responsabilità, migliorando la qualità della vita quotidiana.

Il DNA imprenditoriale delle tre famiglie è racchiuso in tre parole chiave: competenza, etica, persone. La competenza come rispetto del mestiere e del dettaglio tecnico; l'etica come coerenza tra parole e comportamenti, attenzione all'ambiente e al territorio; le persone come principale leva di sviluppo.

La metafora della famiglia allargata descrive bene l'evoluzione culturale dell'azienda. Se nelle prime fasi l'impresa era percepita come un figlio da accudire, oggi Irinox è una comunità di persone unite da valori condivisi e da una missione che va oltre la proprietà. L'azienda ha imparato a generare valore condiviso, trasformando il senso di appartenenza familiare in un principio organizzativo che include collaboratori, clienti, fornitori e territorio. Questo modo di intendere l'impresa ha consentito a Irinox di consolidare un'identità forte, capace di durare nel tempo senza rinunciare al cambiamento.

È in quest'ottica che vanno interpretati tutti i *driver* di evoluzione che verranno analizzati nei paragrafi successivi (*governance*, managerializzazione, innovazione, capitale umano, sostenibilità, *legacy*). La forza dell'azienda è stata di mantenere la coerenza dinamica tra le radici (i valori di riferimento a cui si

ispirano le famiglie fondatrici) e l'apertura (le competenze apportate dal management reclutato all'esterno e l'incorporazione nella strategia delle priorità emergenti nel contesto sociale, economico, competitivo e ambientale).

## Governance e managerializzazione

Nel percorso di crescita di Irinox, la *governance* ha rappresentato una leva decisiva di evoluzione.

La transizione dalla prima alla seconda generazione non si è tradotta in una staffetta, ma in una convivenza costruttiva, capace di coniugare la visione imprenditoriale originaria con la cultura manageriale contemporanea. È un processo che ha richiesto tempo, formazione e, soprattutto, consapevolezza del fatto che la continuità familiare non può essere data per scontata: va costruita, progettata e vissuta.

## La transizione dalla prima alla seconda generazione non si è tradotta in una staffetta, ma in una convivenza costruttiva.

Il fondatore Florindo Da Ros aveva intuito che per garantire un futuro all'azienda serviva una struttura di governo solida, basata su ruoli distinti e competenze complementari. La figlia Katia Da Ros, dopo aver maturato esperienze professionali e formative anche all'esterno, è entrata progressivamente in azienda fino ad assumere il ruolo di vicepresidente, contribuendo a ridisegnare l'assetto organizzativo e la cultura del vertice.

La sua affermazione, spesso ricordata dicendo "I'm the first and a half generation of Irinox", sintetizza perfettamente

la logica di coesistenza generazionale: non una sostituzione, ma una collaborazione intergenerazionale fondata sul dialogo e sulla condivisione.

Oggi, come già anticipato, Irinox è una società a controllo familiare ma a guida manageriale, con una chiara distinzione tra funzioni proprietarie, ruoli di indirizzo strategico e responsabilità operative. Il Consiglio di amministrazione include figure indipendenti e manager di lungo corso, mentre la struttura direzionale è composta da professionisti che condividono i valori dell'impresa e ne amplificano la capacità di esecuzione. La *governance* è diventata così una infrastruttura culturale, prima ancora che organizzativa.

La trasparenza, la collegialità e la responsabilità diffusa sono principi applicati nella gestione quotidiana e negli strumenti di pianificazione e controllo. Gli obiettivi strategici vengono condivisi attraverso momenti periodici di confronto, in cui il contributo dei manager e dei collaboratori è valorizzato come elemento di crescita collettiva.

Katia Da Ros ha più volte sottolineato quanto la buona *governance* sia un investimento prima di tutto culturale. In varie occasioni pubbliche, dai *forum* di settore ai suoi interventi sui social professionali, ha ribadito che "la resilienza delle imprese familiari italiane non deriva dal chiudersi nel perimetro della famiglia, ma dall'aprirsi alle competenze esterne, mantenendo però solidi i propri valori".

L'equilibrio tra famiglia e management si traduce anche nella creazione di strumenti di *governance* che garantiscono continuità e *accountability*:

- comitati di *business units*: presieduti dai relativi responsabili, dal *controller* e dai principali manager di divisione, si riuniscono mensilmente per condividere l'andamento delle attività;
- comitato guida per la parità di genere e il comitato sostenibilità: presidiano l'applicazione delle azioni per la parità di genere e per la realizzazione degli obiettivi fissati nella strategia di sostenibilità aziendale;
- comitato ambiente e sicurezza: coordina le iniziative per garantire sicurezza sul lavoro e tutela ambientale, promuovendo il rispetto delle normative vigenti.

L'azienda inoltre ha aderito in maniera volontaria al CODIF, il codice di autodisciplina per il governo delle società non quotate a controllo familiare, che è un insieme di principi per un sistema di governo societario evoluto, che prevede un corretto bilanciamento delle deleghe e delle responsabilità attribuite all'interno degli organi di governo dell'impresa. La *governance* di Irinox, pertanto, è un ecosistema di fiducia e responsabilità: la famiglia conserva la missione e i valori fondativi, ma affida la gestione a un'organizzazione professionale, in grado di operare con autonomia e rigore. È un modello che testimonia come la crescita dimensionale e la sostenibilità di lungo periodo passino attraverso la capacità di rinnovare il modo di decidere, di coinvolgere e di rendere conto.

## La trasformazione in Società Benefit

- comitato di gestione di gruppo: composto dai responsabili delle business unit e dal CFO, monitora mensilmente l'andamento aziendale, verifica l'aderenza al piano industriale e prende decisioni su azioni correttive;

La trasformazione in *Società Benefit*, compiuta nel 2022, rappresenta il punto di arrivo di un percorso iniziato molti anni prima: far evolvere la crescita economica in uno strumento di benessere collettivo, e la tecnologia in un alleato per la tutela dell'ambiente e della salute.

La formula giuridica della *Società Benefit* ha permesso all'azienda di integrare nello statuto le finalità di beneficio comune, impegnandosi ufficialmente a generare un impatto positivo sulle persone, sulle comunità e sul territorio. È un passo che sancisce la coerenza tra la visione familiare originaria e la nuova missione industriale, unire competitività e responsabilità, che si articola su più aree di impegno:

- benessere delle persone, con azioni su salute, sicurezza, *work-life balance* e sviluppo professionale;
- riduzione degli sprechi alimentari, coerente con la missione aziendale di promuovere la cultura della freschezza e la conservazione responsabile del cibo;
- economia circolare, attraverso l'utilizzo di materiali riciclabili (95% dell'acciaio) e un packaging in carta e biopolimeri compostabili;
- educazione alimentare e ambientale, mediante collaborazioni con scuole, chef e istituti tecnici del territorio per sensibilizzare sulle pratiche di consumo sostenibile.

Come afferma spesso Katia Da Ros nelle sue riflessioni pubbliche, "la sostenibilità è un fatto di cultura, non di moda: riguarda la capacità di pensare al futuro come a una risorsa comune".

I contenuti di questa trasformazione sono concreti e misurabili, come si evince dal bilancio di sostenibilità 2024.

Sul fronte dell'efficienza energetica, tutti gli stabilimenti di Vittorio Veneto e Conegliano sono oggi alimentati al 100% da energia proveniente da fonti rinnovabili. In termini di riduzione delle emissioni, tra il 2023 e il 2024, il calo della *carbon footprint* è stato del -17%, grazie a interventi strutturali su logistica, packaging e processi produttivi. La redazione della Politica del Sistema di Gestione Integrato Qualità, Ambiente e Sicurezza delle Informazioni, il possessore della certificazione ISO 14001 che

specifica i requisiti di un sistema di gestione ambientale, l'ottenimento dello standard ISO 14064-1 per quantificare le emissioni di gas effetto serra e del *Synergy Certificate* che valuta l'adeguatezza ai fattori ESG danno evidenza di una strategia sviluppata nel corso del tempo in modo consapevole e deliberato.

Parallelamente, l'impresa ha rafforzato i propri programmi di *welfare*, formazione e parità di genere: oltre 21 ore di formazione annue per dipendente; progettazione di un'*academy* aziendale per la formazione e lo sviluppo del personale; tasso di occupazione femminile del 33% (con il 40% nei ruoli manageriali) e una politica di *smart working* flessibile per le funzioni compatibili; ottenimento della certificazione UNI/PdR 125 per la parità di genere a dicembre 2023.

La struttura organizzativa al servizio di questa postura strategica si articola su due livelli:

- *Benefit Impact Team*: gruppo multidisciplinare che coinvolge rappresentanti di tutte le funzioni aziendali incaricato di monitorare gli obiettivi ESG, proporre azioni di miglioramento e diffondere la cultura della responsabilità d'impresa.
- responsabile d'Impatto: ruolo che presidia la coerenza tra le politiche ambientali, sociali e di *governance* e la strategia industriale complessiva.

In questo quadro, la freschezza, elemento identitario di Irinox, si trasforma in una metafora della sostenibilità: mantenere ciò che ha valore, rigenerarlo e trasmetterlo. Gli abbattitori di temperatura, infatti, non sono solo strumenti tecnologici, ma dispositivi che consentono di ridurre lo spreco alimentare, migliorare la qualità nutrizionale e ottimizzare le risorse energetiche. In altre parole, la tecnologia diventa strumento di consapevolezza e responsabilità.

In sintesi, per Irinox la sostenibilità è un modo di pensare l'impresa: un linguag-

gio comune che unisce tutte le persone che vi lavorano, e che fa della freschezza, intesa come rigenerazione continua, la sua cifra distintiva.

## Innovazione e capitale umano

L'innovazione è sempre stata la bussola che guida Irinox. Non un atto episodico, ma un processo continuo che nasce dalla curiosità, dalla competenza e dalla capacità di mettere insieme le persone giuste.

Negli ultimi anni l'azienda ha accelerato gli investimenti in digitalizzazione e interconnessione dei sistemi, trasformando i propri abbattitori in dispositivi intelligenti che dialogano con l'utente e con l'ambiente circostante. L'integrazione con l'*Internet of Things* consente oggi di monitorare i consumi, ottimizzare i cicli di funzionamento e garantire la massima efficienza energetica. Il risultato è una tecnologia che riduce l'impatto ambientale e, al tempo stesso, semplifica la vita quotidiana. L'impresa investe ogni anno una quota stabile del fatturato in ricerca e sviluppo e in formazione interna, con programmi dedicati all'aggiornamento tecnico, digitale e manageriale.

Ma l'innovazione non è solo un fatto tecnico: è soprattutto una cultura condivisa.

Nel bilancio di sostenibilità 2023, si introduce il concetto di *fare bene, insieme*, espressione che riassume la convinzione che la qualità dei prodotti dipenda dalla qualità delle relazioni. I collaboratori sono incoraggiati a proporre idee, partecipare a gruppi di miglioramento e contribuire ai processi decisionali. I momenti di formazione, gli incontri di *team building* e le giornate dedicate all'ascolto sono strumenti concreti per alimentare questa cultura partecipativa. Nel 2025, questo orientamento si è tradotto nell'aggiornamento

dei valori aziendali, avviato con una fase strutturata di ascolto delle persone per comprendere il loro vissuto e con la successiva validazione da parte del *Board*. I nuovi valori di Irinox sono: intraprendenza, sviluppo, armonia e appartenenza.

L'attenzione al capitale umano si traduce anche in politiche avanzate di:

- *welfare*: l'azienda offre un ampio pacchetto di servizi e, fin dal 2003, ha realizzato un asilo nido interaziendale insieme ad altre sei realtà del territorio;
- flessibilità organizzativa: oltre all'orario flessibile in entrata e in uscita, è stata introdotta la settimana corta durante i mesi estivi, per permettere ai genitori di poter avere più tempo per la cura di figli e figlie nel periodo di chiusura della scuola;
- tutela della salute: Irinox ha la certificazione ISO 45001, relativa alla progettazione e implementazione di un sistema di gestione per la salute e sicurezza sul lavoro, e concepisce l'ambiente di lavoro come uno spazio aperto, trasparente, dove il confronto è incoraggiato e la diversità è considerata una risorsa.

## La sostenibilità sociale passa anche attraverso l'inclusione e il riconoscimento del merito, indipendentemente dal genere o dal ruolo.

In un settore tradizionalmente maschile come quello metalmeccanico, come già sottolineato in precedenza, Irinox si distingue per la valorizzazione del talento femminile. Oltre il 30 % dei collaboratori sono donne, molte in posizioni di re-

sponsabilità, e la *leadership* di Katia Da Ros rappresenta un esempio concreto di come la diversità di genere possa essere leva di innovazione e competitività.

Il legame fra innovazione e persone si riflette anche nel modo in cui l'azienda comunica e coinvolge il territorio. Le collaborazioni con scuole tecniche, università e associazioni professionali hanno l'obiettivo di formare le competenze del futuro e trasmettere ai giovani la passione per la manifattura di qualità. La Inox Valley è, per Irinox, un ecosistema da nutrire e valorizzare: la crescita dell'impresa è sostenibile solo se genera crescita per l'intera comunità che la circonda.

La sostenibilità sociale passa anche attraverso l'inclusione e il riconoscimento del merito, indipendentemente dal genere o dal ruolo.

Questo approccio dimostra che la competitività non nasce dalle dimensioni, ma dalla capacità di unire alta specializzazione e cultura del lavoro ben fatto. È l'essenza di quel capitalismo dei settori tascabili che ha reso forte l'Italia manifatturiera: aziende radicate, agili, con un'identità chiara e una visione globale. Irinox ne è una declinazione contemporanea, dove la tecnologia si intreccia con la responsabilità e l'innovazione diventa una forma di cura: per il prodotto, per le persone e per il futuro.

## Il senso della *legacy*

Ogni impresa familiare che resiste nel tempo si trova, prima o poi, a dover affrontare la questione della *legacy*, cioè la responsabilità di trasmettere qualcosa che vada oltre il patrimonio economico.

La storia dell'azienda racconta una continuità generazionale costruita su un equilibrio inedito: la capacità di rigenerare senza rompere, di rinnovarsi senza disperdere l'identità.

La seconda generazione, rappresentata

da Katia Da Ros, ha raccolto questo testimone trasformandolo in un progetto di lungo periodo, che è riassumibile in due punti chiave:

- la *legacy* si qualifica come responsabilità verso il futuro;
- essere eredi vuol dire prendersi cura di un organismo vivo, da mantenere in salute e in evoluzione.

Nei suoi interventi pubblici ricorre spesso un concetto chiave: "Le imprese familiari hanno il dovere di lasciare alle generazioni successive non solo un'azienda sana, ma un mondo più giusto e sostenibile".

Usando la chiave di lettura delle metafore organizzative, Irinox diventa una vera e propria azienda madre, capace di generare non solo prodotti e valore, ma anche conoscenza, occupazione e cultura della sostenibilità. Le persone che vi lavorano, i fornitori, le scuole e le università con cui collabora fanno parte di una filiera di valore che si autoalimenta. L'impresa, insomma, non si limita a produrre beni: produce futuro.

La freschezza, parola chiave del linguaggio Irinox, rappresenta bene questa filosofia. È una metafora che va oltre la funzione tecnica del prodotto: indica la capacità di mantenere vivi i valori, rigenerarli e trasmetterli nel tempo. In un'epoca di accelerazioni e obsolescenza, la freschezza diventa il simbolo della continuità intelligente, quella che si rinnova senza perdere l'essenza.

La *legacy* di Irinox è fatta di etica del lavoro, apertura culturale e impegno sociale. L'etica del lavoro si riflette nella cura maniacale per la qualità, nell'attenzione al dettaglio e nella correttezza delle relazioni con clienti e fornitori. L'apertura culturale si manifesta nella capacità di dialogare con mondi diversi, dall'arte alla scuola, dalla ricerca scientifica alle istituzioni, per costruire ponti tra impresa e società. L'impegno sociale, come già sottolineato, è ben visibile anche nella scelta di diventare *Società*

*Benefit*, nella promozione del talento femminile, nel sostegno ai giovani del territorio.

In questo modo, Irinox incarna una *legacy* generativa, orientata a costruire valore per chi verrà dopo. Ogni decisione strategica, dall'innovazione di prodotto alla sostenibilità ambientale, dall'internazionalizzazione alla formazione, è pensata in una prospettiva di lungo periodo. L'obiettivo non è solo crescere, ma lasciare tracce utili: tecnologie che migliorano la qualità della vita, competenze che rafforzano la filiera, modelli di *governance* che ispirano altre imprese familiari.

## L'impresa familiare rigenerativa

Guardando oggi a Irinox, si coglie il ritratto di un'impresa familiare che ha saputo trasformarsi in impresa rigenerativa. Una realtà che non misura il pro-

prio successo soltanto con le metriche consolidate (competitive, economiche, finanziarie e patrimoniali), ma nella capacità di generare valore per la comunità, per l'ambiente e per le persone che la abitano.

In sintesi, tre sono i pilastri su cui si regge questo modello.

Il primo è una *governance* moderna e inclusiva, capace di integrare la visione familiare con le competenze manageriali, aprendo l'impresa a contributi esterni e valorizzando la *leadership* femminile. È un modello che garantisce stabilità e al tempo stesso dinamismo, dove la fiducia è il collante che unisce le generazioni.

Il secondo pilastro è una *legacy* intenzionale, che si traduce in un impegno concreto verso la sostenibilità ambientale e sociale. La forma di *Società Benefit* rende visibile ciò che l'azienda ha sempre praticato: l'idea che ogni decisione imprenditoriale debba migliorare la

qualità della vita delle persone e preservare le risorse per chi verrà dopo.

Il terzo è la cultura dell'innovazione, intesa come continuo esercizio di miglioramento. Innovare, in Irinox, significa coniugare tecnologia e umanità, saper fare e visione, radici e apertura. L'attenzione al capitale umano, la formazione, la parità di genere e la spinta alla digitalizzazione sono i fattori che rendono questa cultura solida e condivisa.

La freschezza, che dà senso al suo nome e al suo mestiere, non è solo una promessa di prodotto, ma una nuova metafora: mantenere vivo ciò che conta, rigenerarlo e trasmetterlo.

Nel percorso evolutivo di questa impresa, in breve, si riflette l'evoluzione delle imprese familiari che hanno trovato una virtuosa combinazione tra concretezza del lavoro e responsabilità del futuro, capendo che il tempo della tradizione non è finito, ma può essere reinventato, reso contemporaneo, reso utile.



INTERVISTA A CRISTINA BOMBASSEI | PAOLO GUBITTA

# Famiglia, impresa, futuro sostenibile

---

**Unendo rigore e sensibilità sociale, Cristina Bombassei dimostra come la sostenibilità possa diventare un'eredità positiva. *Governance* e strategie integrano così tradizione e innovazione.**

## CRISTINA BOMBASSEI

Cristina Bombassei è Consigliere di Brembo dal 1997 e dal 2025 è *Chief Legacy Officer*, con la responsabilità di promuovere il patrimonio storico e valoriale dell'azienda. Ha fondato e guidato la Direzione Sostenibilità dal 2013 al 2023, rafforzando la CSR del Gruppo. Dal 2023 è Presidente di AIDAF.



**C**ominciamo dalla fine: la tua posizione *Chief Legacy Officer* è una delle prime, se non la prima in Italia con questa etichetta. Perché avete deciso di passare da *Chief Sustainability Officer* a *Chief Legacy Officer*?

È una domanda che mi fa sempre piacere ricevere, perché mi permette di spiegare un passaggio che per me, per la mia famiglia e per Brembo ha avuto un valore molto profondo.

Quando abbiamo deciso di trasformare il mio ruolo da *Chief Sustainability Officer* a *Chief Legacy Officer*, non si è trattato di una semplice operazione semantica o di immagine.

È stata una scelta intenzionale: volevamo dare ancora più forza e profondità alla nostra visione, portandola a un livello più ampio e orientato al lungo termine.

La parola *legacy* racchiude in sé un significato che va oltre il presente. È la capacità di onorare le nostre radici, comprendere la traiettoria che ci ha portato fin qui e avere la responsabilità di lasciare qualcosa che abbia senso anche per chi verrà dopo di noi. In una realtà come Brembo, con una storia di oltre sessant'anni e una forte impronta familiare, questa consapevolezza è cruciale.

Il ruolo di *Chief Sustainability Officer*, che ho ricoperto dal 2013, mi ha permesso di contribuire all'evoluzione culturale dell'azienda: abbiamo costruito sistemi di *governance*, processi, rendicontazioni trasparenti, e fatto un grande lavoro sull'impatto ambientale e sociale. Oggi, con l'ingresso di un nuovo manager che ha assunto il ruolo di *Chief Sustainability Officer*, quel percorso continua con il medesimo slancio e nuove competenze. Il mio nuovo incarico nasce dal desiderio di dare ancora più senso al concetto di *legacy* aziendale: non solo in termini di valori, ma di impatto concreto che vogliamo lasciare alle generazioni future: nei confronti delle persone, dell'am-

biente, delle comunità e dei territori in cui operiamo.

Per questo abbiamo scelto di evolvere il concetto, trasformando la sostenibilità in una responsabilità generativa. Il *Chief Legacy Officer* non è solo il custode della memoria, ma è anche il promotore di una visione del futuro coerente con i valori fondativi. È un ruolo che connette l'identità di un'impresa con le sue ambizioni future.

In fondo, la *legacy* non è solo ciò che lasciamo, ma ciò che costruiamo giorno per giorno con consapevolezza. È una responsabilità culturale prima ancora che strategica. In Italia, credo di essere stata la prima a ricoprire formalmente questo ruolo, ma mi auguro che non sarò l'unica. Nelle imprese familiari, dove passato e futuro convivono ogni giorno, serve qualcuno che sappia farli dialogare.

Il Comitato riunisce profili di alto livello provenienti dal mondo imprenditoriale, accademico e istituzionale, in un confronto continuativo e multidisciplinare. Con me ci sono Paolo Di Cesare (membro del Comitato Scientifico AIDAF e *Co-founder* NATIVA), Ludovica Busnach (Consigliera AIDAF e Consigliera delegata INAZ), Giorgina Gallo (Consigliera Indipendente AIDAF), Giovanna Gregori (Consigliera Delegata AIDAF) e tu stesso. Il primo è mappare e valorizzare le pratiche esistenti, perché molte imprese familiari fanno già tanto ma spesso non lo raccontano né lo formalizzano. Il secondo è accompagnare le imprese nel definire una strategia ESG coerente con la propria identità: sostenibilità non significa adeguarsi a modelli standardizzati, ma integrare i criteri ambientali, sociali e di *governance* nella cultura aziendale.

## Il mio lavoro oggi è proprio questo: creare continuità tra ciò che siamo stati e ciò che vogliamo diventare. Non c'è sostenibilità se non c'è visione di lungo periodo. Non c'è identità se non c'è memoria. E non c'è futuro se non c'è eredità condivisa.

**Restiamo sul tema della sostenibilità. La tua Presidenza AIDAF è coincisa con la redazione del primo *Legacy Book* e con la creazione di un Comitato Sostenibilità. Ci spieghi il progetto che ha in mente AIDAF e quale ruolo possono avere le imprese familiari italiane su questo fronte?**

Consapevole che il cambiamento richiede una regia condivisa e visione a lungo termine, AIDAF ha scelto di rafforzare il proprio impegno istituendo il Comitato Sostenibilità: un presidio permanente nato per integrare e orientare le strategie legate alla sostenibilità, alla rigenerazione e all'impatto sociale e ambientale nel contesto delle imprese familiari.

Il terzo è influenzare positivamente il contesto normativo e culturale: promuoviamo una visione che riconosca il valore della continuità familiare, della responsabilità intergenerazionale e dell'innovazione sostenibile come elementi centrali del modello italiano.

Il quadro che ho appena tracciato è essenziale per comprendere il significato e le finalità del *Legacy Book*, fin dal suo titolo: *Essere buoni antenati*. È un titolo che riassume perfettamente lo spirito che volevamo trasmettere. Nelle imprese familiari, le decisioni non riguardano solo il prossimo trimestre o il ciclo economico in corso, ma anche, e soprattutto, ciò che lasceremo in eredità. Non

solo ai nostri figli e nipoti, ma anche ai territori, ai collaboratori, alla società.

Il primo *Legacy Book*, pubblicato nel 2023, è stato un lavoro collettivo e corale, che ha coinvolto imprenditori, studiosi, manager, giovani. Abbiamo voluto esplorare cosa significhi *lasciare il segno* oggi: in un mondo segnato da transizioni ambientali, digitali, demografiche e culturali, la *legacy* non è solo qualcosa che si riceve, ma qualcosa che si costruisce. E si costruisce con consapevolezza, mettendo in campo valori, *governance*, scelte industriali coerenti. Questo libro non è solo una raccolta di testimonianze, ma un vero e proprio manifesto di visione. Parla di sostenibilità non come adempimento, ma come vocazione identitaria. Parla di passaggio generazionale come occasione per rinnovare il patto tra impresa e società. Parla di imprenditori che, pur nella diversità dei settori e delle storie, condividono una volontà comune: essere utili nel tempo.

Al XX Convegno Nazionale AIDAF, appena conclusosi a Torino, abbiamo presentato il secondo *Legacy Book: Manuale per buoni antenati*, dove è mappato e descritto il lavoro fatto in questi due anni in AIDAF sulla base dei principi e degli impegni dichiarati nel primo *Legacy Book*. In questo tempo, AIDAF ha raccolto buone pratiche e storie virtuose sui territori, in un tour che ha toccato cinque aree (la tappa a Nord Est è stata proprio ospitata al CUOA!).

Nel nuovo *Legacy Book*, queste pratiche sono raccolte e raccontate, insieme alla misurazione degli obiettivi di AIDAF e al loro sviluppo futuro.

Per chiudere su questo tema, tengo a sottolineare che le imprese familiari abbiano oggi un'occasione storica: dimostrare che è possibile fare impresa con profitto e con significato, che la crescita non è solo numerica ma anche qualitativa, che l'eredità non è un peso ma una leva.

**Passiamo alla tua azienda. Un aspetto che balza agli occhi in modo lampante è la *leadership* condivisa con tuo marito, Matteo Tiraboschi. Ci parli di questa esperienza al vertice: lui è presidente esecutivo e tu *Chief Legacy Officer*, entrambi siete nella *governance*. Mi pare che la vostra esperienza ci possa aiutare a smentire alcuni luoghi comuni.**

Matteo Tiraboschi, Presidente Esecutivo di Brembo, guida da oltre 20 anni il Gruppo con grandissima professionalità, impegno e dedizione, avendone ereditato la gestione da mio padre con il medesimo entusiasmo e la stessa passione che da sempre porta ogni giorno con il suo lavoro.

La nostra è una vera e propria *partnership* familiare e professionale che custodiamo preziosamente, con una specificità di ruoli all'interno del Gruppo che insieme creano una sinergia potente. Il nostro è un intenso lavoro di squadra, all'interno di un'organizzazione molto strutturata ma snella, dotata di una solida *governance*, con un Consiglio di Amministrazione in cui Matteo e io ricopriamo rispettivamente i ruoli di Presidente Esecutivo e Amministratore Esecutivo, affiancati da un Amministratore Delegato, per noi sempre esterno per scelta, e dal Presidente Emerito Alberto Bombassei, carica istituita nel 2021 affinché la Società possa continuare a beneficiare della sua esperienza e proseguire la crescita in continuità, nel rispetto e in coerenza con il proprio passato e con la propria identità.

Il tutto è gestito con successo grazie a un team di persone preparate e appassionate, che con noi affrontano sfide quotidiane in una vera comunanza di valori. In sintesi, credo che il nostro modello contribuisca a rompere alcuni luoghi comuni spesso associati alle aziende familiari. Lavoriamo insieme sul piano strategico quotidiano: lui presiede i lavori del *board*, coinvolge tutte

le funzioni operative, cura la relazione con gli investitori, un ruolo cruciale in un'azienda quotata, mentre io affianco la riflessione su *governance*, valori, e narrazione a lungo termine.

**Questa *governance* è un modello evolutivo: dimostra che un'impresa familiare può abbracciare professionalità esterne e familiari, costruendo un equilibrio tra radici e rigenerazione.**

Guidare insieme Brembo significa che due *leadership* possono convivere, purché portino valore distintivo e collaborino nel definire una strategia condivisa, radicata nella storia e proiettata verso il futuro.

È un messaggio forte per le imprese familiari: la famiglia può essere risorsa, non limite, se si riconosce la fiducia reciproca e la capacità professionale.

**Sei espressione della seconda generazione. Tu e tuo fratello avete background diversi e avete seguito carriere diverse. Tuo papà Alberto è stato l'artefice della crescita dell'impresa. La gestione delle dinamiche familiari è un altro classico degli studi sul *family business*. Ce ne parli?**

Parlare della nostra storia familiare significa, per me, raccontare un equilibrio costruito nel tempo, fatto di rispetto, autonomia e passaggi di testimone che non sono mai stati meccanici, ma sempre frutto di dialogo e visione.

La dimensione familiare ha sempre avuto un ruolo importante nella storia di Brembo e continua a essere un elemento distintivo. Mio padre Alberto ha costruito questa realtà con una visione



imprenditoriale straordinaria, e oggi la sfida per la nostra generazione alla guida dell'azienda è quella di portare avanti questo patrimonio valoriale e professionale con responsabilità, passione e competenze.

Come in tutte le imprese familiari, la gestione delle dinamiche interne richiede equilibrio, rispetto dei ruoli e capacità di guardare oltre il perimetro della famiglia. Nel nostro percorso di seconda generazione, io e mio fratello abbiamo seguito strade molto diverse, e credo che questo sia stato un punto di forza. Mio fratello, ad esempio, ha scelto di intraprendere una brillante carriera da architetto al di fuori dell'azienda: una scelta che testimonia come il rispetto dei talenti individuali non implichi necessariamente la presenza attiva di tutti in azienda. Ciò che conta è la consapevolezza del proprio ruolo, anche da azionisti responsabili, informati e coinvolti nei valori e nella direzione strategica del Gruppo. Io invece ho progressivamente assunto ruoli sempre più strategici all'interno. Questo ci ha permesso di non sovrapporci, ma di rafforzare in modo complementare la *governance* della famiglia. Ognuno ha portato la propria sensibilità, e oggi posso dire che questa pluralità di visioni ha aiutato Brembo a evolversi.

In Brembo abbiamo scelto da tempo una *governance* aperta, che integra manager esterni di grande valore, proprio per rafforzare il nostro approccio meritocratico e orientato al lungo termine. Credo che l'evoluzione positiva di un *family business* dipenda dalla capacità di innovarsi mantenendo saldi i propri valori. E in questo senso, la dimensione familiare può continuare a essere una risorsa, a patto che si accompagni a una visione moderna e aperta al cambiamento.

**L'Osservatorio AUB – Aidaf - Uni-credit-Bocconi, giunto alla XVI edi-**

**zione, è un punto di riferimento per fare il punto sullo stato di salute del Family Business in Italia. Cosa emerge dall'ultimo rapporto e quali sono le azioni che AIDAF ha intrapreso a partire da questa ricerca, anche come promotore di iniziative legislative?**

L'Osservatorio AUB è diventato nel tempo molto più di uno strumento di analisi: è un osservatorio autorevole, un punto di riferimento per studiosi, *policy maker* e imprenditori che vogliono comprendere l'evoluzione dell'impresa familiare in Italia. Per AIDAF, è uno strumento identitario: fotografa chi siamo e cosa possiamo diventare.

Realizzato dalla Cattedra AIDAF - EY di Strategia delle Aziende Familiari (Università Bocconi) l'iniziativa è promossa da AIDAF e UniCredit, con il supporto di Fondazione Angelini, di Borsa Italiana e ELITE, e monitora tutte le aziende familiari Italiane che hanno superato la soglia di fatturato di 20 milioni di euro. La XVI edizione, dal titolo *Profili delle nuove generazioni, crescita e apertura del capitale: i passaggi chiave per il futuro e la competitività delle imprese familiari*, ha presentato un'analisi puntuale dei passaggi generazionali avvenuti nell'ultimo decennio e indagato i profili della *NextGen* entrante, considerando le esperienze professionali esterne alle aziende di famiglia e il percorso formativo, nonché di misurare l'impatto che il passaggio generazionale ha avuto sulla crescita, sulla redditività, sulla produttività e sulla solidità patrimoniale dell'azienda.

Inoltre, contiene risultati interessanti su varie tematiche: la (nuova) popolazione di imprese familiari, che si arricchisce di oltre 4.200 nuove aziende a controllo familiare; l'evoluzione delle performance economico-finanziarie delle aziende familiari fino al 2023, proseguendo il monitoraggio rispetto al periodo pre-Covid (2019); le strutture di

*governance*, allo scopo di continuare a indagare l'evoluzione dei modelli di *leadership* e il grado di *diversity* presente negli organi di governo delle aziende familiari; il grado di internazionalizzazione delle aziende familiari, basato sugli investimenti diretti all'estero effettuati; le aziende familiari che hanno aperto il capitale, indagando quali sono i *driver* ma soprattutto l'impatto sui principali indicatori di performance dell'apertura del capitale. Il dettaglio dei risultati in dettaglio è disponibile sul sito AIDAF. L'Osservatorio AUB non si limita a descrivere, ma orienta l'azione di AIDAF. È a partire da questi dati, infatti, che abbiamo costruito altre linee di azione e di *advocacy*.

**A proposito di azioni di advocacy, con il Comitato Scientifico di AIDAF, guidato da Alessia Mosca (il cui nome, insieme a quello di Lella Golfo, è indissolubilmente legato alla Legge sulle quote di genere nei CdA delle imprese quotate e partecipate pubbliche) avete presentato il testo di una proposta di legge sulle diversità nei consigli di amministrazione. Ce ne parli?**

Il lavoro che abbiamo avviato con il Comitato Scientifico di AIDAF, sotto la guida illuminata di Alessia Mosca, rappresenta per noi un momento di svolta. Non solo perché ci confrontiamo con uno dei temi più urgenti e rilevanti per il futuro della *governance*, quello della diversità nei Consigli di Amministrazione, ma anche perché lo facciamo con lo sguardo propositivo di chi vuole contribuire a un cambiamento strutturale, normativo e culturale.

Come sappiamo, Alessia Mosca e Lella Golfo sono state le artefici della legge 120/2011, che ha introdotto le cosiddette quote di genere nei Consigli di Amministrazione delle società quotate e delle partecipate pubbliche. Quella legge, al tempo molto discussa, ha avuto un

impatto trasformativo. Ha dimostrato che la presenza femminile nei luoghi decisionali non è solo una questione di equità, ma anche di qualità del governo societario. Le imprese con *board* più inclusivi, infatti, si sono rivelate più solide, più trasparenti, più orientate al lungo periodo. Per altro la riflessione, che nasce dai dati disponibili, non riguarda solo il genere, ma anche e direi soprattutto l'età e l'indipendenza dei Consiglieri.

Con il Comitato Scientifico AIDAF ci siamo chiesti: che cosa possiamo fare come Associazione per promuovere questa diversità, che è sempre ricchezza.

Da qui è nata la nostra proposta di legge, che mira a introdurre misure proporzionate e sostenibili per promuovere la diversità nei Consigli di Amministrazione di tutte le società di capitali, grazie a un meccanismo progressivo che prima di tutto riconosca e in seguito, probabilmente, incentivi le imprese a dotarsi di *board* più rappresentativi in termini di età, genere e indipendenza.

Quello che ci interessa, come AIDAF, non è tanto o solo la quota, ma il percorso verso una *governance* più aperta, consapevole e plurale. Sappiamo bene che molte imprese familiari, anche eccellenti, faticano ad aprire i loro *board*. Ma sappiamo anche che le imprese familiari, per loro natura, hanno una visione di lungo periodo: e la diversità, se gestita con intelligenza, è un *driver* di sostenibilità, innovazione e resilienza.

Sulla base di questa proposta, AIDAF sta lavorando anche con il Ministero delle Imprese e del *Made in Italy* per la creazione di un Libro Bianco in cui inserire le aziende che rispettino i quattro criteri di *governance* virtuosa identificati grazie all'Osservatorio: almeno un membro esterno indipendente nel Consiglio di Amministrazione; almeno un membro under-40; non più di un componente over-70; non più del 60% del genere più rappresentato.

Personalmente, sono molto orgogliosa di questo lavoro. Perché è il frutto di un'associazione che non si limita a fotografare l'esistente, ma che si espone, propone, prende posizione. La diversità nel Consiglio di Amministrazione è un tema di *governance* efficace e moderna. E se vogliamo che le nostre imprese siano pronte ad affrontare le sfide globali, dobbiamo cominciare da qui: da *board* che rappresentano il futuro, non solo il passato.

**Nella tua esperienza professionale gioca un ruolo importante anche l'essere una civil servant. Non solo come Presidente AIDAF, ma anche in altri ruoli. Ce ne parli? Ci parli anche della laurea honoris causa ricevuta nel 2025 dal Politecnico di Milano?**

Ho sempre vissuto il mio impegno pubblico come una naturale estensione del mio ruolo imprenditoriale. Chi guida un'impresa, soprattutto un'impresa familiare, non può limitarsi a generare valore economico: ha anche la responsabilità di contribuire alla crescita sociale, culturale e istituzionale del Paese. Per me, essere un'imprenditrice significa anche essere una cittadina attiva, che restituisce parte di ciò che ha ricevuto. Negli anni ho avuto l'onore di ricoprire incarichi che vanno oltre il perimetro aziendale. In Confindustria nazionale sono stata presidente del Gruppo Tecnico Responsabilità Sociale d'Impresa & Sostenibilità, mentre in Confindustria Bergamo sono stata vicepresidente con delega all'*education* e oggi siedo nel Consiglio Generale.

In ciascuno di questi ruoli ho cercato di portare una voce femminile, imprenditoriale e responsabile, convinta che il confronto tra mondi diversi, impresa, istituzioni, università, sia essenziale per costruire soluzioni sostenibili.

La mia Presidenza in AIDAF è stata e continua a essere un'esperienza straordinaria: un luogo in cui ho potuto mette-

re a fattor comune ciò che ho imparato in azienda con la voglia di costruire un sistema imprenditoriale più coeso, innovativo e consapevole. Ma non è l'unico spazio in cui esercito questa visione. Uno dei momenti più emozionanti della mia vita pubblica è stato senza dubbio il conferimento della laurea *honoris causa* in Ingegneria Gestionale da parte del Politecnico di Milano, nel 2025. È stato un riconoscimento che mi ha profondamente commossa, perché è arrivato da un'istituzione che rappresenta l'eccellenza tecnica e scientifica del nostro Paese. In quell'occasione, ho voluto parlare soprattutto alle studentesse e agli studenti, invitandoli a credere nel valore della responsabilità, della coerenza e della passione.

In Brembo, infine, seguo personalmente progetti sociali, creati *ad hoc* con la ONG Fondazione Cesvi, come restituzione verso i più vulnerabili, soprattutto dedicati al loro riscatto attraverso *education* e scolarizzazione.

**Essere una civil servant, anche senza un mandato formale, significa usare la propria esperienza per creare impatto, per contribuire al bene comune, per costruire un sistema Paese più equo, più solido e più lungimirante.**

# *Governance e Sostenibilità nelle Imprese Familiari*

---

**La *governance* va oltre le regole formali, diventando un'infrastruttura dinamica basata su ascolto e trasparenza, creando valore sostenibile e guidando la transizione ESG.**

## **MARIO NARDI**

C.E.O. del Gruppo Pietro Fiorentini, realtà votata alla progettazione e realizzazione di componenti, sistemi e servizi per il mondo dell'energia e delle *utility*. Da Aprile 2011 a Luglio 2018 membro del Consiglio di Cariveneto Gruppo Intesa SanPaolo ed attualmente membro del *Lean Management Institute*.



**N**elle imprese, in particolare quelle a proprietà familiare, *governance* e organizzazione sono spesso messe in secondo piano e diventano centrali solo in periodi di forte discontinuità dimensionale o in situazioni di crisi. Quale è la sua visione rispetto alla *governance* delle imprese?

La *governance*, intesa come sistema di regole, processi, strutture e relazioni che definiscono chi prende le decisioni, come vengono prese e come l'azienda viene diretta e controllata, è a mio avviso, fondamentalmente un tema culturale.

In questo, la limitata dimensione delle imprese del panorama industriale italiano rappresenta un limite nell'affrontare tematiche di natura organizzativa e di *governance*. In queste imprese spesso si predilige il controllo rispetto alla dinamica di crescita. L'attenzione esclusiva, o quanto meno principale, al controllo è un ostacolo alla crescita perché non consente di riflettere adeguatamente sulle reali necessità dell'impresa per abilitarne un percorso di sviluppo sostenibile. Infatti, per crescita non intendo creazione di valore fine a sé stesso ma una crescita equilibrata che crea valore per tutti gli attori che interagiscono con l'impresa, secondo la logica della cosiddetta *stakeholder economy*. Questa è la vera sostenibilità e dovrebbe essere obiettivo prioritario per tutte le imprese: una crescita equilibrata dove il risultato a favore di un portatore di interesse, tipicamente l'azionista, non prevarica quello a favore degli altri sia essi collaboratori, fornitori, o l'ambiente esterno dove esiste l'impresa. E invece oggi, anche quando si fa riferimento agli standard ESG (*Environment, Social Governance*), spesso ci si focalizza sulla parte ambientale o sociale e si sottovaluta il fatto che è attraverso la *governance*, quindi la G dell'acronimo, che si possono attivare percorsi virtuosi

di creazione di valore sia per l'ambiente sia per le persone che per il contesto sociale.

La *governance* è dunque un abilitatore della crescita e la sua definizione coinvolge tanto la famiglia proprietaria quanto chi si occupa della gestione, il cosiddetto *management*. A maggior ragione nel contesto italiano dove non si opera una distinzione netta, tipicamente anglosassone, tra chi esercita il controllo del capitale, la proprietà, e chi si occupa della gestione vera e propria dell'impresa. Basti pensare al tipo di decisioni che sono coinvolte nel governo dell'impresa. Ci sono decisioni a bassa frequenza e ad alto impatto, ovvero le cosiddette decisioni strategiche, e quelle a maggiore frequenza e a basso impatto, ovvero le decisioni operative. Se è vero che quest'ultime possono essere oggetto di delega o di mera esecuzione da parte del *management*, le prime fanno parte di quel novero ristretto di decisioni appannaggio esclusivo della proprietà il cui diritto di agenzia non può essere delegato a terzi. La proprietà deve occuparsi dell'allocazione della risorsa capitale, deve definire la propensione al rischio dell'impresa, deve decidere quanto del risultato dell'impresa destinare alla crescita dell'impresa stessa e quanto alla proprietà per la remunerazione del capitale. Un po' di chiarezza sui due ruoli e sulle diverse decisioni di cui si devono, o si dovrebbero, occupare è la base per la definizione di una buona *governance*.

Tornando al punto da cui sono partito, credo sia evidente quindi come il tema culturale di una buona *governance* sia in primo luogo un tema che interessa la proprietà e le competenze che riesce a esprimere quando è chiamata a prendere le decisioni strategiche ad alto impatto. Collegandomi agli elementi del *Golden Circle* di Simon Sinek, credo che a spiegare il successo delle imprese non sia solo il perché, il come e il cosa, ma

sia in primo luogo il chi e il quando nel senso di chi e quando è coinvolto nella presa delle decisioni e delle competenze espresse in tali contesti.

#### Cosa intende per buona *governance* e su cosa si dovrebbe fondare?

Credo che nel contesto competitivo attuale, che molti definiscono VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*) dove le imprese sono chiamate a essere agili, anche la *governance* deve riuscire a rispondere in maniera dinamica. Per essere dinamica una buona *governance* deve essere aperta e trasparente.

L'apertura non è necessariamente un'apertura formale, ovvero attraverso l'insерimento nel consiglio di amministrazione di figure come gli amministratori indipendenti, che certamente è utile ad ottenere il risultato ma che evidentemente richiede una certa dimensione e una certa organizzazione. In realtà, l'apertura riguarda in particolare l'ascolto e il confronto con persone con competenze complementari. Il confronto con persone che portano visioni differenti è fondamentale in contesti complessi e può avvenire anche nell'ambito di comitati informali nei quali vengono invitati, in base al tema oggetto di discussione, soggetti portatori di competenze specifiche che nell'ambito dell'impresa e dei suoi organi formali sono assenti.

**Il confronto con persone che portano visioni differenti è fondamentale in contesti complessi e può avvenire anche nell'ambito di comitati informali.**

In questo modo si può realizzare quella che nella sostanza è un'apertura della

governance ma che nella forma è una modalità molto più semplice. Da un lato si preserva l'indipendenza degli organi formali, sempre a patto che questa indipendenza non rappresenti un limite alla crescita, dall'altro i processi decisionali vengono istruiti e contaminati da competenze nuove e diverse, in grado di contribuire alla creazione di valore. Nella scelta e nell'interazione con le persone che esprimono queste competenze si riflette anche il livello di competenza di chi, proprietà e management, interagisce con loro, da cui la necessità di innalzare il livello di competenze di proprietà e management affinché il confronto possa essere costruttivo. Se proprietà e management non fossero in grado di valutare e comprendere queste nuove competenze e di integrarle nei processi decisionali interni, chiaramente non si otterrà il risultato sperato.

Una buona governance richiede poi trasparenza. La trasparenza è una precondizione per il buon governo dell'impresa. È chiaro che la commistione di voci di costo non pertinenti o altre forme di sussidio alla proprietà sotto il cappello dell'impresa non dovrebbero trovare spazio. Ma questo è fin troppo evidente. La trasparenza è in realtà un concetto più ampio che è alla base della creazione di valore sostenibile perché è un principio fondante del coinvolgimento di tutti gli *stakeholder*, a partire dalla prima linea manageriale e più in generale delle persone impiegate nell'impresa.

#### Come si introduce una buona governance nell'impresa?

Non credo vi siano ricette o modelli validi in assoluto: ogni impresa deve trovare il proprio percorso. Anche noi come impresa siamo in un percorso evolutivo del nostro modello di governance, questo perché nessuno nasce imparato ma soprattutto perché si arriva a una buona governance progressivamente anche

in relazione alla dimensione dell'impresa e alla crescita del management stesso. Sentiamo sicuramente l'esigenza di una maggiore delega, di maggiore responsabilizzazione dei nostri manager e da parte della proprietà la necessità di dare un assetto di governo più formalizzato e meno familiare. È un percorso già avviato che non si può dire concluso ma fondato sulla predisposizione all'apertura e all'ascolto e su un solido impegno valoriale, perché abbiamo sempre considerato valori fondamentali del nostro agire la trasparenza, l'equità e la correttezza. Abbiamo lavorato sulla definizione dei nostri valori già trent'anni fa; un progetto che si è rivelato molto utile nei primi anni duemila quando abbiamo intrapreso, forse primi in Italia, una trasformazione secondo la filosofia del *lean management*. Grazie a questo lavoro ci siamo resi conto che le resistenze al cambiamento organizzativo che abbiamo incontrato erano riconducibili a uno scarso allineamento tra i valori di alcune persone e quelli dell'impresa. Probabilmente è da qui che dovrebbe iniziare un percorso di buona governance: dalla cultura organizzativa dell'impresa e dalla formazione degli esponenti della proprietà e del management, ovvero di tutti coloro che intervengono nei processi decisionali dell'impresa, nelle decisioni strategiche o in quelle operative. Oggi, ad esempio, è fondamentale che proprietà e management, pur nel rispetto dei diversi ruoli, abbiano un approccio olistico alla gestione d'impresa capace di superare la logica dei *silos* funzionali e di competenza. Per raggiungere questo obiettivo si lavora sui meccanismi di coordinamento, sui sistemi di incentivazione affinché favoriscano l'allineamento verticale degli interessi della proprietà e del management, ed orizzontale tra i manager ancorando gli incentivi alla creazione di valore. Inoltre, è necessario lavorare sulla formazione. L'adozione

di *best practice*, anche in ambito governance, aiuta a esplicitare il divario di conoscenza tra quanto si possiede e ciò che è necessario in funzione della dimensione e degli obiettivi dell'impresa. Il contesto attuale richiede più che mai di potenziare l'intelligenza emotiva del management e, più in generale le competenze soft perché da queste dipende lo stile di *leadership*. Proprio come la proprietà deve orientarsi alla crescita sostenibile più che al controllo, anche lo stile di *leadership* del management deve basarsi su autorevolezza e supporto nei confronti delle persone piuttosto che su autoritarismo e controllo.

Un'altra tematica che è diventata essenziale nel corso del tempo è la formazione sui temi del *risk management*. Dentro il livello di rischio che la proprietà definisce accettabile, il management deve conoscere i modelli di misurazione e di mitigazione del rischio stesso.

---

**Il contesto attuale richiede più che mai di potenziare l'intelligenza emotiva del management e, più in generale, le competenze soft perché da queste dipende lo stile di *leadership*.**

Naturalmente il percorso di formazione deve riguardare anche gli amministratori affinché il consiglio di amministrazione sia adeguato alla complessità e alle sfide dell'impresa. Ogni membro dovrebbe possedere competenze pertinenti e complementari. In quest'ottica, mutuando il principio del miglioramento continuo, sarebbe opportuno che anche la composizione del consiglio segua questa logica. Il miglioramento continuo non può limitarsi ai soli processi opera-

tivi dell'impresa dove c'è sicuramente maggiore sensibilità quando si tratta di recuperare efficienza, ma deve arrivare alla *governance* e ai processi strategici. Se non si individuano le lacune di conoscenza, e non si provvede a colmarle attraverso il dialogo con soggetti terzi e attività di formazione si rischia di compromettere la capacità dell'impresa di creare valore. Questo perché il consiglio di amministrazione è direttamente coinvolto nelle decisioni ad alto impatto anche se a scarsa frequenza. Anzi, la scarsa frequenza è un ulteriore elemento che rafforza la necessità di percorsi di formazione per l'adeguamento delle competenze del consiglio perché riduce il valore delle competenze basate esclusivamente sull'esperienza che, con ogni probabilità, sono competenze obsolete matureate in situazioni decisionali passate e irripetibili.

**Proviamo ad andare un po' più nel dettaglio rispetto al concetto della formazione per la buona *governance*. Di che tipo di formazione parliamo?**

A mio avviso si discute poco di *governance* anche nel contesto della formazione. La formazione per la buona *governance* richiede un approccio olistico capace di integrare i diversi aspetti coinvolti nelle decisioni strategiche delle imprese. Le decisioni strategiche non si possono affrontare con una logica compartmentale, ma richiedono capacità trasversali di analisi del problema da vari punti di vista. Per esempio: quando un'impresa si avvicina alla crescita dimensionale attraverso acquisizioni e fusioni deve avere non solo competenze strategiche per analizzare le risorse di una potenziale impresa *target*, ma anche competenze finanziarie per stabilirne il valore, e ancora competenze legali per i patti che si andranno a siglare con la precedente proprietà e competenze organizza-

tive per impostare l'integrazione tra le due realtà. Inoltre, bisogna considerare che la crescita comporta l'adattamento della *governance* della casa madre e dell'impresa o delle imprese oggetto di acquisizione. La *governance* di entrambe le imprese andrebbe valutata fin dalla fase di *due diligence* perché la loro adeguatezza influisce sull'integrazione e quindi sulla capacità di creare maggior valore rispetto alla semplice somma dei valori delle imprese separate. Analogamente, anche altri percorsi strategici di crescita presentano una serie di temi complementari, si pensi per esempio allo sviluppo internazionale o all'ingresso in segmenti e mercati nuovi. Per questa ragione la formazione della *governance* deve essere una formazione olistica e trasversale, che parte dai *gap* identificati nelle valutazioni sulle competenze della proprietà e del management, come già ho accennato. È altrettanto evidente che per raggiungere questo obiettivo è necessario andare oltre una logica di mera *compliance* rispetto alla composizione degli organi di *governance*. In passato, in particolare nelle imprese di piccole e medie dimensioni, le competenze necessarie negli organi di *governance* sono state compensate dall'apporto di professionisti esterni che spesso si limitano a una logica amministrativa avendo scarsa conoscenza del contesto specifico di riferimento. Senza nulla togliere al ruolo di queste figure professionali, affidarsi esclusivamente ad un approccio di natura amministrativa rappresenta un limite perché manca di competenze manageriali.

La capacità di formare in modo olistico e trasversale queste competenze è tipica, più ancora che delle università che sono organizzate per compartimenti disciplinari, delle business school, che sono attrezzate per sviluppare approcci integrati e multidisciplinari.

**Torniamo alla sostenibilità. Abbiamo già detto che la creazione di valore sostenibile dovrebbe essere obiettivo primario di ogni impresa. In che modo la transizione verso obiettivi di sostenibilità si relaziona alla *governance*?**

A mio avviso c'è una priorità gerarchica della *governance* sugli obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale, anche se spesso si tende a invertire questa logica. Forse si dovrebbe invertire l'acronimo ESG e trasformarlo in GSE perché credo che prima venga la *governance*, poi gli obiettivi sociali e quelli ambientali. La *governance* rappresenta la condizione abilitante affinché le azioni ambientali e sociali siano coerenti e durature. È nel modo in cui un'impresa prende le decisioni, assegna le responsabilità, valuta le performance, gestisce i conflitti e costruisce relazioni fiduciarie interne ed esterne, che si misura la sua reale sostenibilità. Senza una *governance* forte, i progetti ambientali rischiano di diventare *greenwashing*, e le iniziative sociali possono ridursi a interventi episodici o di faccia.

Detto questo, prendendo in considerazione la relazione tra *governance* e sostenibilità, nel nostro caso abbiamo istituito un comitato di sostenibilità. Inizialmente l'ho presieduto personalmente, ma presto la presidenza di quel comitato è stata affidata a uno dei nostri manager apicali per assicurare che l'impegno per la sostenibilità coinvolgesse l'intero management e non si limitasse alla proprietà. La sostenibilità chiama in causa un concetto di responsabilità diffusa dove ciascuno ha un ruolo nel perseguire obiettivi ESG. Affinché questa responsabilità sia efficace, deve poggiare su una struttura chiara: strategia, comitati, strumenti di monitoraggio e di rendicontazione, che rappresentano il cuore della *governance* stessa.

Abbiamo quindi lavorato sulla formazione delle persone perché inizialmente

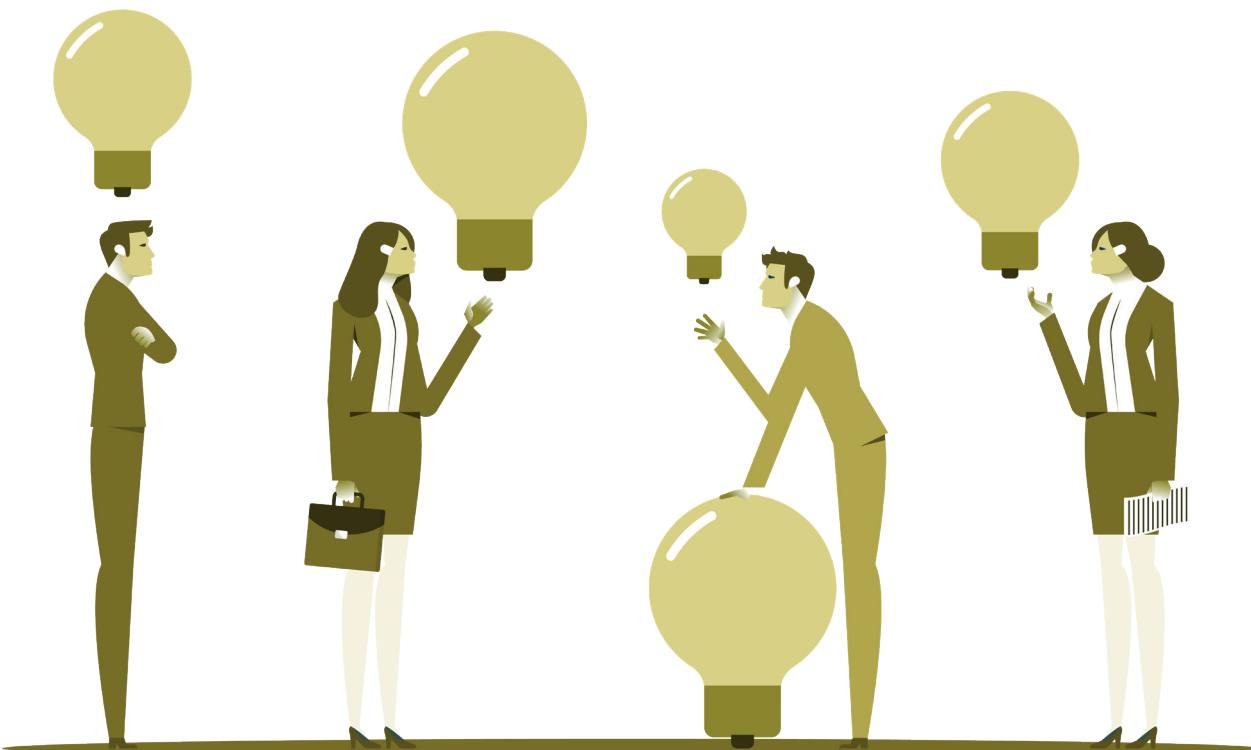
non era chiaro come declinare concretamente la sostenibilità nell'impresa. Nel comitato sostenibilità siedono anche altri manager, tipicamente chi gestisce le risorse umane, chi si occupa di *reporting*, chi di miglioramento continuo dei processi operativi, a riprova del fatto che la sostenibilità è un obiettivo olistico che non può essere compartmentalizzato in una specifica funzione. Il comitato opera sia con una logica *top-down* che *bottom-up*, svolgendo un ruolo di sintesi tra le direttive provenienti dal consiglio di amministrazione e quelle emerse dal management. L'obiettivo non è semplicemente rispettare metriche di reporting o standard imposti dalle certificazioni che anche noi abbiamo, ma fare in modo che la sostenibilità diventi il metodo con cui si governa l'impresa al fine di creare valore.

Tutto ciò è possibile soltanto se si dispone di una *governance* capace di mettere insieme le diverse dimensioni della sostenibilità, integrandole nella pianificazione strategica, nei processi operativi, nella gestione delle persone e nella comunicazione con gli *stakeholder*.

**Governance e passaggio generazionale sono due temi collegati? La buona governance può essere un catalizzatore nei momenti di passaggio o di convivenza tra generazioni?**

Assolutamente sì. Il passaggio delle generazioni nelle aziende familiari modifica le esigenze e sposta gli equilibri. *In primis* l'equilibrio relativo all'allocazione del capitale e alla quota che deve essere destinata alla remunerazione dello stesso. Con il progresso delle generazioni aumenta probabilmente la necessità di *cash out* per il sostentamento della famiglia. Dotarsi di una *governance* adeguata e focalizzare l'attenzione sulla creazione di maggior valore, anziché esclusivamente sul controllo, diventa un'esigenza improcrastinabile alla luce delle nuove esigenze della famiglia. Se l'impresa non riesce ad allargare la torta e creare più valore, consentendo a tutti di avere accesso a una fetta più grande, la famiglia proprietaria potrebbe essere costretta a ridimensionare le proprie aspettative. Questo, ovviamente, senza sminuire l'opportunità di regolare i passaggi attraverso patti di famiglia, o stabilire criteri di accesso delle nuove generazioni o logiche di valutazione

dell'adeguatezza delle loro competenze. Si tratta di buone pratiche il cui valore è amplificato se alla base vi è stata quell'evoluzione culturale della *governance* di cui abbiamo discusso prima. Tale evoluzione favorisce la libertà tanto nella generazione attuale quanto in quelle future. La libertà di poter scegliere secondo le proprie inclinazioni senza vincoli od obblighi imposti da parte delle generazioni precedenti su quelle successive. Le generazioni successive, peraltro, devono essere consapevoli che la competenza per l'esercizio della *governance* dell'impresa non è alienabile. Questo implica che anche l'azionista che si limita ad essere tale, senza ricercare un ruolo attivo nella gestione, debba possedere competenze adeguate a svolgere il proprio ruolo e a delegare efficacemente al management. Certamente c'è l'alternativa di cedere l'impresa, ma questo comporta comunque la gestione di un patrimonio finanziario, che richiede competenze di gestione adeguate. In altri termini, da qualsiasi prospettiva si analizzi, una buona *governance* richiede un'evoluzione culturale, che deve iniziare principalmente da chi rappresenta la proprietà.



Il passaggio generazionale non si improvvisa. Si pianifica.



**Adacta Tax & Legal** affianca imprenditori e famiglie nella valorizzazione, protezione e trasmissione del patrimonio con **metodo, visione e competenza**.

- Ottimizzazione degli assetti patrimoniali
- Pianificazione del passaggio generazionale
- Soluzioni multidisciplinari coordinate anche in ottica internazionale

**Con Adacta Tax & Legal, il futuro del tuo patrimonio è un progetto strutturato.**



[www.adacta.it](http://www.adacta.it)

# L'impresa familiare e le sue metafore

**Le metafore influenzano la gestione e la cultura delle imprese. Riconoscerle aiuta manager e proprietari a orientare *leadership* e strategia.**

## Dare un senso all'attività imprenditoriale

**N**el campo degli studi organizzativi, i concetti di *enactment* (attivazione) e *sensemaking* (creazione di senso) proposti da Karl Weick hanno contribuito a superare una visione dell'ambiente organizzativo inteso come realtà data e oggettivamente descrivibile. L'ambiente, piuttosto, è il prodotto di processi cognitivi e interazionali continui, attraverso i quali gli attori organizzativi costruiscono e ricostruiscono il contesto nel quale operano. Nel caso delle imprese familiari, questo approccio si rivela particolarmente utile per comprendere come l'ambiente percepito e agito non sia una dimensione esterna neutrale, ma una realtà continuamente co-costruita dalle persone che appartengono alla famiglia imprenditoriale, sulla base delle loro rappresentazioni cognitive, valori, relazioni in-

tergenerazionali e memorie condivise. Detto in altri termini, la storia conta e la *legacy* influenza strategia, struttura e sistemi operativi delle imprese familiari. *L'environment*, in tale prospettiva, assume un significato ambivalente: da un lato rappresenta il risultato dell'attivazione organizzativa, dall'altro costituisce l'insieme di vincoli, percepiti come esterni, che influenzano le scelte e i comportamenti strategici dell'impresa. Il processo di *enactment* è guidato da mappe cognitive e schemi interpretativi che orientano le modalità attraverso cui l'impresa familiare agisce nel proprio contesto competitivo e sociale. Tali mappe non sono statiche, ma si trasformano continuamente in risposta agli esiti dell'azione, generando un flusso ricorsivo tra interpretazione e azione. L'ambiente così attivato include elementi tangibili, come mercati, clienti, normative, concorrenti, ma il loro significato, rilevanza e contenuto sono sem-

pre mediati da processi interpretativi. Questi oggetti non acquisiscono senso in sé, ma solo in quanto incorporati in eventi, narrazioni e azioni che riflettono il modo in cui l'impresa familiare attribuisce valore e significato alla propria esperienza.

In questo quadro, l'uso delle metafore, come quella del bambino, del matrimonio e della famiglia, non è semplicemente retorico, ma rappresenta un potente dispositivo cognitivo e simbolico che contribuisce a strutturare la realtà organizzativa e orienta le decisioni gestionali.

Restando nell'ambito delle dinamiche tipiche del *family business*, definire l'impresa come una famiglia può attivare aspettative di coesione, appartenenza e protezione reciproca; vederla come un figlio o una figlia può rafforzare atteggiamenti di cura e sacrificio; concepirla come un matrimonio può valorizzare la dimensione relazionale e contrattuale dei legami tra soci o tra famiglia e impresa. Ampliando la prospettiva all'impatto su tutta l'organizzazione, le metafore sono strumenti organizzativi che influenzano le attese e i comportamenti delle persone e persino a rafforzano le pratiche di reclutamento e le politiche di *employer branding*. La sua forza sta quindi nella capacità di tradurre concetti complessi in immagini condivise che guidano le azioni manageriali.

Il *sensemaking* è una chiave di lettura interessante. Attraverso l'azione e l'interpretazione, la famiglia imprenditoriale contribuisce a plasmare la propria realtà organizzativa, negoziando continuamente il confine tra interno e esterno, tra famiglia e impresa, tra *legacy* e futuro.

Le metafore familiari sono ampiamente diffuse negli studi d'impresa; tuttavia, possono anche celare alcuni aspetti che possono inibire processi di sviluppo organizzativo e di crescita dimensionale. Anche quando la famiglia non è

fisicamente presente nell'impresa, essa è spesso già presente in forma metaforica.

## Quando l'impresa familiare è un bambino

Le statistiche ci dicono che prendersi cura dei figli conta.

Un lavoro di ricerca condotto in periodo post Covid<sup>1</sup>, conferma l'esistenza della cosiddetta *child penalty*, ovvero la riduzione persistente di reddito, carriera e opportunità che colpisce le donne dopo la maternità, generando un divario rispetto agli uomini che non subiscono lo stesso impatto e che si traduce in meno tempo e risorse da investire nello sviluppo del business, minore accesso a reti professionali e opportunità di crescita, con effetti diretti sulla performance delle imprese. Un'altra questione diffusa è il cosiddetto effetto forse-mamma: le giovani donne che non hanno ancora figli, ma che si presume diventeranno madri a breve, generano nei datori di lavoro una percezione di rischio maggiore e una percezione minore di impegno lavorativo, influenzando così negativamente le decisioni occupazionali<sup>2</sup>.

Tuttavia, quando le imprese vengono personificate, tipicamente assumono le sembianze di un bambino o un figlio, qualcuno di cui prendersi cura. Sono soprattutto le donne che tendono a considerarle in questo modo, specialmente all'interno delle imprese familiari: descrivono le loro imprese come i propri bambini, esprimendo un legame personale e persino un'identificazione con esse, e avanzano l'idea che la genitorialità, con la sua cura, passione, ma anche trascuratezza o abuso, costituisca una metafora particolarmente fertile per analizzare l'imprenditorialità, più vicina alla sensibilità degli imprenditori stessi rispetto alla teoria corrente. Cynthia Orange, nel suo libro *Take good care*<sup>3</sup>, evidenzia una profonda differenza

tra dare cura a qualcuno e prendersi cura di una situazione. La prima (*caregiving*) rappresenta un impulso sano all'aiuto: i comportamenti riflettono in questo caso compassione e attenzione verso l'altro. La seconda (*caretaking*) include comportamenti egocentrici che riflettono bisogni personali, come quello di essere accettati o di avere il controllo: prendersi cura degli altri è più una questione di me che dell'altro.

Nel *caregiving*, l'altro è consapevole dei propri bisogni e chi si prende cura è lì per soddisfarli. Nel *caretaking*, invece, l'altro non è consapevole dei propri bisogni, e il *caretaker* si assume la responsabilità di soddisfarli.

Queste due dinamiche si ritrovano spesso nella vita delle imprese familiari. Si pensi, ad esempio, a Luxottica, dove Leonardo Del Vecchio ha spesso descritto l'azienda come una creatura da allevare e custodire: un legame improntato al *caregiving*, fatto di dedizione costante, attenzione al dettaglio e volontà di garantire continuità e crescita nel tempo. Un approccio simile si ritrova anche in Masi Agricola, dove Sandro Boscaini parla della sua impresa come di un figlio da portare nel mondo, intrecciando passione personale, radici familiari e responsabilità verso il territorio. In questi casi, la cura dell'impresa si manifesta come un impegno autentico e orientato al bene dell'organizzazione, più vicino alla logica del *caregiving* che a quella del *caretaking*. Per completezza, va ricordato che gli effetti di questi comportamenti non hanno sempre valenze positive. Ciò succede quando la figura leader non si prende realmente cura del bene dell'azienda, ma la utilizza come strumento per soddisfare bisogni personali di riconoscimento e controllo. Un esempio emblematico è quello di Parmalat sotto la guida di Calisto Tanzi: l'impresa, formalmente protetta e gestita come se fosse parte integrante della famiglia, è stata progressivamente piegata a logi-

che autoreferenziali, fino a trasformarsi in un apparato funzionale ai desideri di potere e prestigio dell'imprenditore. In questo caso, la cura dichiarata si è rivelata in realtà una forma di controllo egocentrico, con conseguenze distruttive per l'impresa e per tutti gli *stakeholder* coinvolti.

In famiglia, la cura necessaria di tipo *caretaking* si verifica in situazioni specifiche, ad esempio con i bambini, con persone con disabilità, con genitori anziani affetti da patologie mentali come l'Alzheimer o con familiari gravemente malati o feriti. Nelle imprese, quando i componenti della famiglia ricevono responsabilità aziendali, possono percepire di prendersi cura dell'azienda.

Rivolgersi agli altri con cuore aperto e mano tesa può farci sentire bene con noi stessi. Tuttavia, "è difficile non definire il nostro valore in base a quanto gli altri hanno bisogno di noi. È ovunque nella nostra cultura (nella medicina, nella politica, nell'insegnamento) ovunque. Specialmente quando gli altri alimentano questa tendenza e proiettano quell'immagine dicendoci quanto siamo straordinari. Si spera che, quando arriviamo a riconoscere che ciò che pensano le persone, sia nel bene che nel male, non coincide necessariamente con la realtà, riusciamo a lasciar andare il bisogno urgente di sentirsi speciali"<sup>4</sup>. Quando si parla di cura, emerge anche un altro tema interessante: quello del controllo.

Il *caretaking* tende a implicare l'assunzione del comando, la presa in carico o il controllo di una situazione, una persona o un'impresa. Essere in controllo significa anche assumersi il peso della responsabilità. Rinunciare all'illusione del controllo e diventare consapevoli del fatto che non si ha il potere assoluto di cambiare certe situazioni può essere difficile: come ricorda Ellen Langer, *c'è un elemento di casualità in ogni situazione in cui entra in gioco l'abilità, e un*

*elemento di abilità in quasi ogni situazione casuale*<sup>5</sup>. Anche se una persona è eccellente nel pianificare e prevedere, l'imprevisto accade comunque.

## Quando si parla di cura, emerge anche un altro tema interessante: quello del controllo.

Nel 1999, parlando della metafora familiare nei contesti aziendali, Yiannis Gabriel anticipava una riflessione che oggi appare ancora più attuale: forse è arrivato il momento di decostruire il concetto stesso di controllo. Il controllo, infatti, può essere interpretato come una fantasia rassicurante, che diventa particolarmente seducente nei periodi di incertezza e difficoltà. L'idea che tutto possa essere previsto, pianificato e governato trasmette una sensazione di potere e sicurezza, ma si rivela spesso un'illusione di onnipotenza che gratifica i manager, senza però accordarsi con la precarietà e l'instabilità della vita organizzativa contemporanea.

Anche i collaboratori contribuiscono a questa dinamica, attribuendo ai leader qualità quasi sovrumane (onnipotenza, onniscienza, assoluta compostezza) che finiscono inevitabilmente per scontrarsi con la realtà quotidiana. Per spiegare questa tensione, Gabriel richiama una celebre metafora freudiana: *l'Io è come un cavaliere che prova a domare un cavallo selvaggio. Può riuscire a restare in sella, ma corre sempre il rischio di esserne disarcionato*. Non significa, ovviamente, che il controllo sia del tutto illusorio: sarebbe negare l'evidenza. Significa piuttosto che esso tende facilmente a trasformarsi in un oggetto di fantasia, più vicino al desiderio che alla realtà.

Poiché il *parenting* riguarda la guida,

soprattutto quando gli imprenditori vedono la loro impresa come un bambino, come un figlio o comunque come qualcosa di cui prendersi cura, è importante considerare questa differenza.

Inoltre, i *caregiver* adulti sono spesso sbilanciati verso il caretaking nei confronti delle persone in difficoltà, fino al punto di soffrire di esaurimento emotivo per il sacrificio della propria vita personale. Quando giunge la morte o la guarigione di ciò o di chi si è curato, il senso stesso della propria esistenza può venire meno, rappresentando un ostacolo importante da superare. Lo stesso può valere per le imprese personificate, considerate come persone in costante bisogno di attenzione.

Infine, ma non meno importante, le organizzazioni possono controllare il comportamento dei propri dipendenti assumendo il ruolo di figure genitoriali o autoritarie surrogate, simili a quella di un re in una monarchia. Da un lato, questa immagine fornisce un senso di sicurezza e protezione, dall'altro fa sentire i dipendenti privi di controllo, come prigionieri di una relazione di dipendenza, manipolati da amore e paura<sup>6</sup>.

Il bisogno di legame affettivo e di attaccamento è una caratteristica umana e, quando questo bisogno viene frustrato, può riattivarsi un'ansia da separazione, con conseguenti rabbia, ostilità, insoddisfazione, fino ad arrivare all'aggressività e a nuove forme di violenza e controllo.

## Quando l'impresa familiare è un matrimonio

La metafora del matrimonio è stata ampiamente utilizzata nella comprensione del mondo degli affari, ad esempio per sottolineare la fiducia, la cooperazione, il coordinamento e la collaborazione nelle relazioni d'impresa, soprattutto con i clienti, considerati elementi chiave



per il successo delle relazioni".

Le prospettive che utilizzano questa metafora vengono applicate per riconoscere le fasi distintive attraverso cui si sviluppano e si trasformano le relazioni; l'importanza della reciprocità, della fiducia, della condivisione delle informazioni e dell'impegno nella relazione, poiché la vera prova di lealtà si manifesta nei momenti di avversità o controversia (cioè quando la lealtà può dissolversi nell'interesse personale); e il fatto che, attraverso relazioni cooperative, l'incertezza può essere ridotta, le risorse messe in comune e i costi condivisi, rendendo più efficace la risoluzione dei problemi e la creazione di valore. Ad esempio, le fasi della relazione includono la luna di miele, la vita di coppia, l'arrivo della prole, l'età adulta e, infine, il nido vuoto e la perdita del coniuge<sup>8</sup>.

Le metafore del matrimonio sono molto simili a quelle che caratterizzano il linguaggio delle imprese familiari, in particolare quelle relative alla contrattualizzazione.

Il motivo è che, secondo una visione occidentale, il matrimonio è equiparato a un contratto. Naomi Quinn<sup>9</sup> ha individuato otto categorie per descrivere il matrimonio: compatibilità, beneficio (reciproco), durata, condivisione, impegno, successo (o fallimento), rischio e difficoltà.

All'interno di ciascuna categoria, il matrimonio può essere metaforicamente rappresentato come duraturo o non duraturo (anche se la durata è l'aspettativa e i matrimoni che non durano sono considerati sfortunati), come più o meno difficile (anche se un certo grado di difficoltà è previsto), come riuscito o fallimentare, ecc.

La compatibilità si riferisce principalmente alla capacità di ciascun coniuge di soddisfare i bisogni dell'altro, in modo che entrambi siano appagati e quindi traggano beneficio (o siano disposti a cambiare per fare ciò); a volte si tratta

anche della disponibilità di ciascuno a sorvolare sulle incapacità dell'altro nel soddisfare certi bisogni, dando rilievo invece a quelli che vengono soddisfatti e al grado in cui la relazione risulta nel complesso appagante.

I coniugi possono essere compatibili nel senso di essere simili in aspetti cruciali, desiderando e perseguitando le stesse cose, come due componenti chimiche di una colla che, unite, la fanno indurre. Oppure possono essere visti come due macchine rotte che, unite, formano un nuovo meccanismo perfettamente funzionante, dove l'uno colma il vuoto dell'altro, evidenziando come siano complementari in aspetti cruciali, compensando reciprocamente le proprie mancanze e costruendo insieme una relazione sostenibile.

La famiglia Benetton, nelle fasi di espansione internazionale, ha mostrato un forte allineamento di visione e ruoli complementari tra fratelli e sorella. Questa compatibilità e il beneficio reciproco delle diverse competenze (marketing, produzione, finanza) hanno consentito di costruire un'impresa di lunga durata, in linea con le metafore di Quinn sulla complementarità.

**La famiglia Benetton, nelle fasi di espansione internazionale, ha mostrato un forte allineamento di visione e ruoli complementari tra fratelli e sorella.**

Il beneficio reciproco si basa su una metafora di scambio che implica utilità: ciascun partner colma le debolezze dell'altro e riceve in cambio dei punti di forza, dove i punti di forza compensativi di ciascun coniuge costituiscono il

beneficio scambiato.

Un matrimonio compatibile e vantaggioso sarà duraturo: il matrimonio dovrebbe durare, ma se non porta beneficio, non dovrebbe farlo. La famiglia Barilla ha interpretato la relazione con l'impresa come un matrimonio di lungo periodo, fondato su impegno, dedizione e continuità. Il passaggio generazionale, pur tra momenti di tensione, è stato gestito con l'obiettivo di garantire durata e stabilità, riflettendo la logica matrimoniale della perseveranza nonostante le difficoltà.

La condivisione aiuta a prevenire la rottura del matrimonio; la mancanza di successo ne giustifica la fine, e le difficoltà possono condurre alla sua dissoluzione. Il rischio è che, nonostante i migliori sforzi, le difficoltà non vengano superate, i benefici non raggiunti e il matrimonio finisce. È ancora l'esperienza Parmalat che ci dimostra il lato critico della metafora: nonostante l'impegno apparente, i rischi e le difficoltà non sono stati gestiti con reciprocità e trasparenza, conducendo al fallimento del matrimonio tra famiglia e impresa. È l'esempio di come le difficoltà, se non affrontate, possano portare alla dissoluzione.

Oltre agli aspetti impliciti legati alla metafora del contratto, considerare le relazioni come matrimoni può oscurare ciò che accade al di fuori dalla coppia. Inoltre, nel matrimonio, il mantenimento della relazione è impregnato di valori culturali e religiosi che enfatizzano i vantaggi dell'unione e sottolineano la necessità di impegno e dedizione. Questo focus può però oscurare la necessità della dissoluzione, per permettere la formazione di nuove relazioni.

**Quando l'impresa familiare è una famiglia**

Johnston e Hausman<sup>10</sup> hanno proposto la metafora della famiglia, che consente

una visione più ampia della rete di relazioni aziendali, andando oltre quella del matrimonio descritta in precedenza: *in una famiglia, (...) la relazione tra suocera e nuora può essere tesa, e ciò influenzerebbe senza dubbio la relazione della nuora con il marito (...) dunque, (...) una buona relazione con un partner può compensare una relazione negativa con un altro, mentre una relazione negativa può accentuarne un'altra già difficile.*

Una terminologia simile è comunemente usata nel linguaggio d'impresa: si parla, ad esempio, di azienda figlia (cioè controllata) o di divorzio per indicare la separazione di aziende precedentemente fuse.

Nel suo libro *Reinventing Organizations*, Frederic Laloux<sup>11</sup> sostiene che la metafora della famiglia è spesso utilizzata nelle organizzazioni incentrate sugli *stakeholder*. Essa richiama l'unità, il fare le cose tutti insieme, l'aiutarsi e il sostenersi reciprocamente. Pertanto, quando si utilizza la metafora della famiglia, la responsabilità dell'impresa si amplia: non riguarda più solo gli azionisti, ma anche i dipendenti, i clienti, i fornitori, la comunità locale, la società e l'ambiente. La responsabilità sociale diventa spesso un obiettivo centrale nella missione di un'organizzazione che applica la metafora *siamo una famiglia*.

Nelle piccole imprese a conduzione familiare, la metafora della famiglia ha un significato sia simbolico che letterale, e costituiscono un contesto saturato di ideologia e retorica familiare. Poiché una larga parte delle piccole imprese è di proprietà e gestione familiare, l'ideologia familiare è spesso rafforzata dalla presenza concreta e dal coinvolgimento attivo dei membri della famiglia come proprietari, manager e dipendenti.

La metafora familiare è presente anche in grandi organizzazioni complesse, dove essa trasferisce alcune caratteristiche da un sistema sociale (la famiglia) a un altro (l'organizzazione), anche

se con alcune precisazioni<sup>12</sup>.

Questa metafora sottolinea il senso di comunità: suggerisce che i dipendenti siano membri di un'organizzazione sociale tenuti insieme da legami affettivi ed emotivi, non solo da contratti, vincolati da lealtà e transitività, piuttosto che da scambi reciproci. In più, definisce ruoli riconoscibili a madre, padre, fratello e sorella, ciascuno con diversi livelli di autorità. Nell'immaginario comune, il padre sa cosa è meglio, i componenti della famiglia vengono premiati per l'appartenenza e non per la performance, e ci si aspetta sacrificio personale in nome del bene comune.

Similmente alla metafora del team, la metafora della famiglia umanizza l'impresa. Ciò potrebbe spiegare perché le imprese familiari vengono immaginate come resilienti e descritte come dotate di una superiore capacità di risposta a eventi disastrosi o emergenze collettive<sup>13</sup>.

Un ambiente caldo e accogliente è tipicamente associato a un'atmosfera familiare. Ad esempio, la vicinanza tra i componenti sottolinea familiarità, intimità e unità. La linea tra noi e loro tiene insieme una famiglia o una comunità e ne rafforza l'identità differenziandola da ciò che è esterno. La famiglia lascia un *imprinting*, un marchio di nascita che si trasmette di generazione in generazione e diventa parte della *legacy* familiare<sup>14</sup>; i componenti della generazione successiva sono visti come coloro che devono apprendere dagli errori di genitori e antenati, per fare un passo avanti.

I critici della metafora *l'azienda è una famiglia* mettono in evidenza molte discrepanze tra l'essenza della metafora e le sue associazioni semantiche.

Ad esempio, molti professionisti sostengono che i confini delle relazioni d'impresa siano più rigidi di quelli familiari, che sarebbero troppo sfumati (o viceversa, i confini familiari sarebbero più

deboli rispetto a quelli aziendali). Inoltre, l'interesse personale è moralmente accettato e ufficialmente perseguito nel business, mentre nella famiglia è eticamente contrastato e ci si aspetta piena lealtà. L'idea di famiglia è spesso associata alla stabilità e a una visione di lungo termine, facendo apparire il ridimensionamento come antitetico all'idea stessa di famiglia: ciò, a volte, ostacola l'apertura a capitali esterni o a *partnership* strategiche, rallentando percorsi di sviluppo che richiedono flessibilità e condivisione del controllo.

## Le ambigue metafore su padri e genitori

Il dibattito sull'opportunità o meno dell'uso della metafora della famiglia nelle imprese poggia su due metafore fondamentali individuate da Lakoff<sup>15</sup>: *il padre severo e il genitore premuroso, che attivano dinamiche diverse e conducono a risultati altrettanto differenti*. Nel modello del padre severo l'obbedienza all'autorità è centrale. Il padre è il capo della famiglia: possiede un'autorità morale intrinseca e deve essere obbedito; conosce ciò che è giusto e ciò che è sbagliato; deve essere severo e forte per difendere la famiglia; gestisce il sistema premi/punizioni per correggere i comportamenti sbagliati e rafforzare quelli corretti. In virtù della loro posizione, coloro che comandano si presume abbiano l'autorità morale per richiedere obbedienza, ed è giusto e necessario che le altre persone obbediscano. È una metafora verticistica e gerarchica, che a volte prescinde dalla valutazione delle competenze e delle attitudini effettive delle persone.

Il modello del genitore premuroso si fonda su un forte senso della costruzione delle relazioni. I genitori (indipendentemente dal genere) hanno la responsabilità di coltivare relazioni so-

lide tra loro e con i figli, affinché questi possano a loro volta costruire relazioni altrettanto significative con gli altri. La cura implica empatia e responsabilità verso gli altri e verso sé stessi. Queste relazioni in espansione danno vita a comunità fondate sull'*empowerment*, la protezione e la realizzazione personale, che sono più forti e prospere rispetto agli individui o alle famiglie prese singolarmente.

L'autonomia e il rispetto reciproco procedono insieme: i bambini imparano a essere responsabili ricevendo cure e aspettandosi che anche da loro ci si attenda attenzione e responsabilità, con limiti al comportamento che vengono stabiliti ed esplicitati. Man mano che crescono, ai bambini viene data sempre più voce nella definizione di tali limiti, che vengono concordati. Quando si verifica un comportamento scorretto, ci si aspetta che il bambino rimedi attraverso un'azione riparativa e la punizione da sola è generalmente considerata controproducente.

La disciplina, intesa come limiti non negoziabili, ha comunque un ruolo nel modello del genitore premuroso, soprattutto per quanto riguarda azioni pericolose o che danneggiano gli altri, che non sono aperte a discussione. Anche in questi casi, però, si parte dal presupposto che si possa raggiungere un accordo condiviso. In questo modello, chi è al comando ha responsabilità nei confronti degli altri e deve fornire le risorse necessarie per proteggere e potenziare le altre persone della famiglia,

affinché possano prosperare, sia come individui sia come comunità. Con queste risorse operative, allora chi detiene il potere ha il diritto di richiedere il rispetto di regole e regolamenti, e si sviluppa una responsabilità reciproca. È una metafora inclusiva, che riconosce ai genitori ruoli di indirizzo generale e guida operativa, nel solco dei valori della famiglia.

## Imprese familiari e metafore: un quadro di sintesi

Le metafore non sono semplici figure retoriche, ma veri e propri strumenti cognitivi e gestionali: aiutano a interpretare le dinamiche organizzative, a individuare aree di forza e di fragilità, a guidare comportamenti e decisioni.

Le idee su come funzionano le famiglie e le imprese sono così radicate che, come osserva Parker: *quando il capo ci offre un pasto o partecipiamo diligentemente alla festa di Natale, non pensiamo davvero di essere una vera famiglia che mangia insieme e resta unita. O, se lo pensiamo, allora abbiamo un'idea piuttosto irrealistica su come funziona il mondo del lavoro*<sup>16</sup>.

Le metafore concettuali descritte sono molto diffuse nella ricerca sulle imprese familiari a livello internazionale e ci mostrano quanto il linguaggio simbolico sia in grado di plasmare la percezione e la gestione delle organizzazioni: l'analogia con il bambino evidenzia la forza e al tempo stesso la fragilità del

legame tra imprenditori e imprese; la metafora del matrimonio ci invita a guardare alle relazioni d'impresa come a legami basati su fiducia, reciprocità e compatibilità; la metafora della famiglia sottolinea l'idea di comunità e appartenenza.

Nel loro insieme, queste metafore restituiscono un'immagine positiva, per la famiglia e per l'impresa, perpetuando l'assunto implicito che tutte le famiglie siano uguali, spesso equiparate a un unico modello familiare, quello della famiglia nucleare (cioè, una coppia sposata con figli a carico conviventi)<sup>17</sup>. In Italia, questo tipo di famiglia idilliaca viene spesso identificata come famiglia Mulino Bianco, riprendendo una nota pubblicità di biscotti che ritrae stereotipicamente una famiglia felice, ordinata, gentile e perfettamente armoniosa, che fa colazione insieme in modo pacato e rilassato, scambiandosi sorrisi ingenui e gesti affettuosi prima che il padre, dopo un momento tenero con i suoi cari, prenda la borsa per andare al lavoro.

In realtà, queste metafore possono anche diventare un vincolo e ciò succede quando l'idealizzazione della stabilità ostacola la flessibilità, il ricorso a capitali esterni o la condivisione del controllo necessaria per crescere. Nonostante, le immagini e le supposizioni fuorvianti che abbiamo sulla realtà, le metafore familiari restano importanti, e si deve continuare a riflettere su come esse influenzino la comprensione delle dinamiche aziendali.

---

**Le metafore non sono semplici figure retoriche, ma veri e propri strumenti cognitivi e gestionali: aiutano a interpretare le dinamiche organizzative, a individuare aree di forza e di fragilità, a guidare comportamenti e decisioni.**

1. Delecourt, S. e Fitzpatrick, A. (2021), Childcare Matters: Female Business Owners and the Baby-Profit Gap, *Management Science*, Vol.67, No.7, pp.4455–4474.
2. Gloor, J. L., Okimoto, T. G., Feierabend, A. e Staffelbach, B. (2015), Young Women are Risky Business? The “Maybe Baby” Effect in Employment Decisions, *Academy of Management Proceedings*, 11858.
3. Orange, C. (2017), Take good care: *Finding your joy in compassionate caregiving*, Hazelden Publishing, Center City (MN).
4. Orange, C. (2017), Op.cit.
5. Langer, E.J. (1975), The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.32 No.2, pp.311–328.
6. Kets deVries, M. F. R. (1988), Prisoners of Leadership, *Human Relations*, Vol.41, No.3, pp.261–280.
7. Humphries, A. S. e Wilding, R. D. (2004), Long Term Collaborative Business Relationships: The Impact of Trust and C 3 Behaviour, *Journal of Marketing Management*, Vol.20, No. 9–10, pp.1107–1122.
8. Johnston, W. J. e Hausman, A. (2006), Expanding the marriage metaphor in understanding longterm business relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.21, No.7, pp.446–452.
9. Quinn, N. (Ed.) (2005), *Finding culture in talk: A collection of methods*. Palgrave Macmillan, London.
10. Johnston, W. J. e Hausman, A. (2006), Op.Cit.
11. Laloux, F. (2014), *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness* (First edition), Nelson Parker, Bruxelles.
12. Brotheridge, C. M. e Lee, R. T. (2006), We are family: Congruity between organizational and family functioning constructs, *Human Relations*, Vol.59, No.1, pp.141–161.
13. Salvato, C., Sargiacomo, M., Amore, M. D. e Minichilli, A. (2020), Natural disasters as a source of entrepreneurial opportunity: Family business resilience after an earthquake, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol.14, No.4, pp.594–615.
14. Discua Cruz, A., Hamilton, E. e Jack, S. L. (2020), Understanding entrepreneurial opportunities through metaphors: A narrative approach to theorizing family entrepreneurship, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 33, No. 5–6, pp. 405–426.
15. Lakoff, G. (2016), *Moral politics: How liberals and conservatives think* (Third edition). The University of Chicago Press, Chicago (Illinois).
16. Parker, M. (2008), Eating with the Mafia: Belonging and violence, *Human Relations*, Vol.61, No.7, pp.989–1006.
17. Randerson, K., Frank, H., Dibrell, C. e Memili, E. (2021), From family to families: Pushing family entrepreneurship forward, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol.33, No.5–6, pp.369–382.





# Legacy e Sostenibilità nell'impresa familiare

**Legacy è espressione di leadership rigenerativa. Le imprese familiari proiettano i valori nel futuro, integrando economia, società e ambiente con impatti misurabili.**

## Il concetto di *legacy*

In Italia, luogo globalmente riconosciuto come laboratorio di creatività e innovazione, il dibattito sul management delle imprese familiari si è arricchito con due nuovi temi, sostenibilità e *legacy*, che portano sfumature inedite e promettenti aprendo ad un potenziale di sviluppo tutt'ora inespresso e di magnitudo illimitata.

L'impresa italiana è storicamente caratterizzata da un DNA speciale: la connessione con il territorio, il supporto e l'apporto della comunità in cui opera, che le consentono da sempre di esprimere il suo più profondo significato. La conversazione e la regolamentazione sulla sostenibilità ambientale e sociale delle imprese è già viva grazie all'agenda europea. In questo scenario, è il concetto di *legacy* e il suo significato che meritano uno spazio di discussione nuovo e vivace.

Il termine *legacy* viene generalmente associato al concetto di eredità che, a sua volta, rimanda ad un significato di tipo materiale o semplicemente economico. La definizione proposta in questo articolo, invece, aspira a un'altra dimensione: *la legacy è l'impatto generato da un evento, da un comportamento, dall'azione di un individuo o di un'organizzazione, che si propaga oltre il tempo e lo spazio. Questo impatto valica i confini fisici del luogo in cui prende forma, e ha la forza di influenzare e trasformare la cultura e i comportamenti di generazioni, anche molto distanti, per decenni a venire.*

Gli esempi di *legacy* sono innumerevoli. Tre sono le dimensioni che permettono di metterla a fuoco.

Tutte e tutti conosciamo la *legacy* della Olivetti, il cui modello di impresa suscita ammirazione e ispira ancora oggi migliaia di imprenditrici e imprenditori nel mondo. Ma la Olivetti è stata sorgen-

te di innumerevoli espressioni di *legacy*. Nei suoi laboratori si concretizzò un'idea: consentire a chi usava la macchina da scrivere di scegliere un carattere (o *font*) alternativo rispetto all'unica scelta disponibile fino ad allora. Da quel momento, con l'introduzione di una testina rotante, è diventato possibile esprimere il carattere della propria scrittura attraverso la scelta del carattere tipografico. Il menù a tendina, comunemente usato oggi, è il frutto di un'intuizione che ha rotto lo schema rigido dello stile unico, consentendo di esprimerci con una libertà che non pensavamo di avere, dando spazio a una maggiore creatività e capacità espressiva. Oltre il tempo e lo spazio.

Il secondo esempio si trova nel genio di Bruno Munari, artista e *designer* globale, che nei primi anni '70 realizzò una raccolta di invenzioni, dalla mezzaluna all'ombrellino, dal pallone da calcio alla sdraio, oggetti che pur molto diversi, hanno una caratteristica in comune: la persona che li ha inventati è ignota. Al lavoro di Munari fu assegnato il più prestigioso premio di design al mondo, il *Compasso d'Oro*. La *legacy* di questi utensili vibra ancora oggi e ci dimostra che essa può essere imprevedibile, manifestandosi anche senza una chiara volontà. Oltre il tempo e lo spazio.

Il terzo esempio affonda le radici nel Rinascimento, un periodo caratterizzato da una nuova ventata del possibile e da una riscoperta della centralità dell'esere umano, che emerge a colori, rompendo il bianco e nero del Medioevo. Una *legacy* tutt'ora presente nell'arte, nel pensiero, nella cultura e nell'architettura. Ma la sua forza maggiore è stata nel dimostrare che è possibile rompere il paradigma e realizzare qualcosa di impensabile. Oltre il tempo e lo spazio. Queste tre storie, molto diverse tra loro, hanno un elemento in comune: non sono solo arrivate fino a noi, ma ci hanno cambiato profondamente:

- la prima ha espanso la nostra capacità di immaginare ed esprimerci;
- la seconda mostra come la *legacy* possa essere inconsapevole ed anomima, evidenziando l'importanza di costruirla intenzionalmente;
- la terza insegna che un salto evolutivo è possibile.

Davanti alle grandi sfide sociali e ambientali del XXI secolo queste storie danno una nuova strada, invitando le generazioni di oggi ad affiancare alla generazione di profitto una nuova finalità per l'impresa: una *legacy intenzionale*.

*Per cosa vogliamo essere ricordati? Come quelli che hanno avuto il coraggio di rompere il paradigma esistente o come coloro che hanno indugiato nello status quo? Quale contributo sostanziale all'evoluzione del business avremo apportato?*

## Le imprese familiari e la *legacy intenzionale*

Le imprese familiari sono tra i primi attori economici e sociali del nostro Paese. L'edizione 2025 dell'Osservatorio AUB (AIDAF, UniCredit e Cattedra AIDAF-EY di Strategia delle Aziende Familiari dell'Università Bocconi) dice che le imprese a proprietà familiare rappresentano il 67,2% di tutte le aziende italiane che hanno superato la soglia di fatturato di 20 milioni di euro. Il rapporto strategico *Radici nel Futuro*, realizzato da TEHA e Chiomenti nel 2025, ha stimato che le imprese familiari generano il 68% del PIL nazionale. Entrambi questi studi, inoltre, ribadiscono che questo segmento di imprese mostra tassi di crescita superiori a quelli delle non familiari.

E sono anche i primi attori economici a poter cogliere la sfida lanciata dalle domande poste alla fine del paragrafo precedente e provare a progettare intenzionalmente la loro *legacy*, non solo

nel futuro ma per il futuro.

Nelle imprese familiari, la continuità nel tempo è il primo degli obiettivi, ereditando il bisogno biologico della continuità dalla presenza stessa della famiglia come istituzione chiave della *governance*. Quando si ha a che fare con il tempo in una dimensione multigenerazionale, si radica una predisposizione oggettiva a pianificare con una prospettiva analoga, si direbbe di lungo periodo, ma forse si dovrebbe dire di lunghissimo periodo, sapendo che la generazione alla guida in un dato momento, non è altro che la generazione che segue quella precedente e che porterà il testimone a quella successiva, in una continuità temporale che non ha eguali in nessun'altra forma d'impresa. Questa caratteristica è in un certo senso di tipo genetico e, in quanto tale, determina profondamente la *governance* e orienta le decisioni quotidiane.

L'azienda familiare può essere vista come una specie vivente all'interno di un ecosistema inteso nella sua accezione più ampia: economico, sociale e ambientale, con caratteristiche che la rendono simile a un organismo biologico inserito in un *habitat* complesso e interconnesso.

**Nelle imprese familiari la continuità è centrale: la visione multigenerazionale favorisce una pianificazione di lunghissimo periodo, influenzando governance e decisioni quotidiane.**

Come una specie vegetale o animale, l'azienda familiare vive in un ecosiste-

ma fatto di relazioni con altre imprese, clienti, fornitori e comunità locali. Questi legami sono fondamentali per la sua sopravvivenza e crescita, proprio come le specie dipendono da simbiosi o competizioni nell'ambiente naturale. Le aziende familiari mostrano una maggiore capacità di adattarsi ai cambiamenti ambientali e di mercato, grazie a una struttura decisionale flessibile e a un forte impegno della famiglia, che permette loro di resistere meglio alle crisi rispetto ad altre imprese. Similmente a una specie che contribuisce alla salute dell'ecosistema, molte aziende familiari adottano pratiche sostenibili e innovazioni ambientali, promuovendo la tutela del territorio e riducendo l'impatto ambientale, integrando così la loro attività nel ciclo vitale dell'ambiente circostante. Come una specie che si riproduce e trasmette il proprio patrimonio genetico, l'azienda familiare trasmette valori, competenze e pratiche di gestione attraverso le generazioni, creando risorse intangibili uniche e un vantaggio competitivo difficile da replicare.

In sintesi, l'azienda familiare è una specie che coevolve con il suo ambiente, contribuendo alla vitalità dell'ecosistema economico e sociale in cui è inserita, con una forte capacità di adattamento, sostenibilità e continuità generazionale che la rendono un elemento vitale e distintivo del sistema imprenditoriale.

A questo punto, come elemento distintivo rispetto alle altre specie, entra con forza il concetto di *legacy*. La principale differenza tra esseri umani e altri esseri viventi risiede nella capacità umana di elaborare pensieri astratti, grazie al linguaggio e alla cultura, di inventare miti e storie, direbbe lo storico Harari, che permettono l'evoluzione.

La *legacy* intenzionale è il pensiero astratto, il mito che è possibile integrare nel cuore delle imprese.

Questa peculiarità costituisce una concreta opportunità: quella di indirizzare

la *legacy* imprenditoriale verso il contributo attivo alla soluzione delle grandi sfide del secolo, sociali e ambientali. E grazie al suo DNA speciale, l'impresa familiare può diventare un esempio di sostenibilità, una forza rigenerativa per l'economia e rilanciare la propria *leadership* per tutto il sistema economico del Paese progettando intenzionalmente la propria *legacy* e mettendola a fuoco nel proprio agire quotidiano, indipendentemente da quando si realizzerà.

## Da business estrattivo a rigenerativo

Ogni organizzazione, nel proprio agire quotidiano, consuma e genera valore al tempo stesso. Sempre di più il mondo del business è chiamato a un'evoluzione da paradigmi economici estrattivi a rigenerativi<sup>1</sup>.

I primi ricavano più valore dal sistema di quanto ne generino, e lo concentrano sempre di più, rendendolo disponibile a pochi individui, a scapito della società e del pianeta. Un paradigma economico rigenerativo invece si basa su un principio profondamente diverso: le risorse ambientali, sociali ed economiche vengono usate per generare valore condiviso a beneficio di un numero più ampio di portatori d'interesse, come le comunità, i lavoratori, il pianeta e gli azionisti. All'interno di questo paradigma, un'azienda è rigenerativa se è in grado di generare un valore economico, sociale e ambientale maggiore del valore economico, sociale e ambientale che usa per poter funzionare. Questo tipo di azienda si può definire a prova di futuro, perché basa il funzionamento su un modello che ne garantisce la continuità, senza interferenze negative con l'ecosistema, il modello sociale e ambientale in cui opera e da cui dipende.

Di fronte a questo paradigma rispetto al quale le imprese saranno chiamate a misurarsi con i propri *stakeholder*,

diventa evidente che una semplice consapevolezza della naturale inclinazione verso la *legacy* non sia sufficiente per generarne una positiva. È indispensabile agire con intenzionalità e progettualità, ovvero assumersi la responsabilità di immaginare e contribuire alla costruzione di un domani che, con ogni probabilità, non vedremo direttamente. Un domani difficile da prefigurare.

*Come si trasformeranno gli ecosistemi? Quali sviluppi avranno le tecnologie, e quale sarà la nostra capacità di influire sull'ambiente e sugli altri esseri viventi? In che direzione evolveranno società e cultura nei prossimi decenni?*

La società e le economie sono di fronte a cambiamenti profondi, accelerati e caratterizzati da un'elevata dose di incertezza.

In questo contesto complesso, l'immaginazione da sola non basta: occorrono anche strumenti adeguati e un metodo solido. Serve comprendere il punto di partenza, valutare la distanza dal futuro auspicato, fissare traguardi chiari con relativi indicatori, monitorare i risultati ottenuti, apportare eventuali correzioni e ripetere ciclicamente questo processo. Solo così possiamo mettere al centro del dibattito e dei processi decisionali il valore non solo economico, ma anche sociale e ambientale che intenzionalmente vogliamo generare. Non solo nel presente ma anche nel futuro. Non solo per l'azienda stessa, ma anche per l'ecosistema esteso di cui l'azienda è parte<sup>2</sup>.

## La *legacy* come finalità dell'impresa: lo strumento *Società Benefit*

Per riuscire in questa vera e propria impresa (interessante e calzante il duplice significato della parola impresa), uno strumento fondamentale, proprio perché agisce sulle fondamenta dell'impresa, è quello rappresentato dal modello di *Società Benefit*.

A Maggio 2025, più di 5.000 aziende, tra cui una larga parte di imprese familiari, hanno scelto di evolvere la propria *governance* per far emergere la vocazione della propria impresa e orientare intenzionalmente la propria *legacy*. Grazie al modello *benefit* è ora possibile proteggere vocazione e *legacy*, davanti agli imprevisti della vita di un'impresa e proiettarle nel futuro.

*Partendo dall'origine, perché nasce questo modello e cosa comporta la trasformazione in Società Benefit?*

Tutto inizia nel 2010, quando nello Stato americano del Maryland fu approvato per la prima volta lo *status* di *Benefit Corporation*, sviluppato come fondamentale strumento di protezione e allineamento della missione aziendale. Ciò avvenne grazie al Movimento delle *B Corp*, che lavorò congiuntamente e con azioni di informazione e supporto ai *policy maker*, per promuovere l'introduzione di una nuova forma di *governance* capace di rispondere al bisogno di creazione di valore condiviso<sup>4</sup>.

Da inizio 2016, anche l'Italia ha una normativa specifica sulle *Società Benefit*. Dopo quattro anni di promozione culturale e *advocacy*, fatta attraverso decine di conferenze, articoli, petizioni online, insieme ad altri compagni di viaggio e ai colleghi di NATIVA, abbiamo contribuito a fare dell'Italia il primo Paese, dopo alcuni stati degli Stati Uniti, ad aver introdotto nella legislazione la qualifica di *Società Benefit*.

Da allora ogni azienda può scegliere se acquisirla aggiungendo (con formalizzazione statutaria) alla consueta finalità di distribuzione dei dividendi, la finalità di impatto positivo su ambiente e società, per determinare un valore indirizzato oltre i soli azionisti, verso tutti gli *stakeholder*.

Il passaggio a *Società Benefit* richiede perciò un'integrazione dello Statuto con l'integrazione di finalità di beneficio comune. Citando l'art. 1 del testo di legge

sulle *Società Benefit*: *La presente legge ha lo scopo di promuovere la costituzione e favorire la diffusione di società, denominate Società Benefit, che nell'esercizio di un'attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse.*

La legislazione italiana ha quindi introdotto uno strumento che consente una profonda e strutturale evoluzione delle imprese. Gli azionisti attraverso questa scelta estendono il mandato al management, da singola a duplice finalità: da una forma di generazione di profitto che potremmo definire basica, ad una forma più evoluta che integra un impatto positivo sulla società e sull'ambiente, attraverso un nuovo equilibrio tra l'interesse dei soci e l'interesse degli *stakeholder*.

Il meccanismo di funzionamento poi è centrato sulla Relazione di Impatto, documento da allegare al bilancio, attraverso il quale l'impresa, coordinata in tal senso dalla nuova figura introdotta dalla legge del Responsabile dell'impatto, determina l'impegno annuale che intende mettere in atto per il perseguimento delle nuove finalità, la valutazione dell'impegno dell'anno precedente e una valutazione complessiva dell'impatto generato, assicurando piena trasparenza nei confronti dei portatori d'interesse.

## L'avanguardia delle *Società Benefit* in Italia

Il numero delle *Società Benefit* in Italia nei primi quattro anni dall'introduzione della legge è cresciuto fino a raggiungere quota 400. Nel quadriennio successivo, dal 2021 a fine 2024 è aumentato di 4000 nuove imprese. Alla data

di maggio 2025, è stata raggiunta quota 5000 *Società Benefit*, con un valore della produzione cumulato pari a oltre 60 miliardi di euro e un capitale umano che conta più di 220.000 persone. Tra le più importanti e iconiche imprese ci sono Aboca, Arena, Bureau Veritas Italia, Chiesi Farmaceutici, Carrefour Italia, Danone Italia, Davines, Eolo, Feudi di San Gregorio, Fastweb, Florim, illycaffè, Irinox, Nespresso, Novamont, Number 1, Panino Giusto, Pastificio De Matteis, Sammontana, Save the Duck, Scarpa, Slowear e anche alcune società quotate in borsa come Digital 360 e Reti.

L'aspetto interessante è che le *Società Benefit* rappresentano un ecosistema di imprese peculiare, come approfondito dalla Ricerca Nazionale sulle *Società Benefit* 2024, realizzata da un gruppo di lavoro eterogeneo di esperti sul tema, composto da NATIVA, Research Department Intesa Sanpaolo, InfoCamere, Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università di Padova, Camera di Commercio di Brindisi-Taranto e Assobenefit. Lo studio analizza per la prima volta l'evoluzione del fenomeno anche da un punto di vista economico-patrimoniale, confrontando l'andamento delle *Benefit* con quello di un insieme di aziende tradizionali appartenenti agli stessi settori e classi dimensionali<sup>5</sup>.

I risultati descrivono un ecosistema dinamico, in crescita e con performance economiche sistematicamente superiori rispetto alle imprese *non-benefit*.

In particolare, tra il 2021 e il 2023, le *Società Benefit* hanno registrato un aumento del fatturato del +26% in termini mediani, ben superiore rispetto alle imprese *non-benefit* (+15,4%). Le migliori performance rispetto alle *non-benefit* sono evidenziate anche da una più alta produttività (nel 2023 valore aggiunto per addetto pari a 61.000€ vs 59.000€). Le *Società Benefit* inoltre riconoscono maggiormente il valore del capitale

umano (costo del lavoro mediano per addetto di 41.000€ vs 38.000€), ridistribuendo maggior valore alle persone, valorizzandole e sostenendole in un periodo caratterizzato da forti spinte inflazionistiche.

Si rileva anche un maggiore grado di investimento in leve strategiche per il futuro: ad esempio, tra le aziende manifatturiere la quota di imprese internazionalizzate è pari al 68% tra le *Società Benefit*, undici punti percentuali in più rispetto alle altre imprese; lo stesso vale per la richiesta di brevetti (28% vs 15%) e inoltre le *Società Benefit* dimostrano una maggiore attenzione alla sostenibilità ed energia rinnovabile, a conferma di come una delle caratteristiche principali delle *Benefit* sia quella di operare con una visione di lungo termine.

Guardando alla composizione del management, le *Società Benefit* si distinguono per una maggiore attenzione alla parità di genere e alla presenza di giovani nei *board*. La presenza femminile nei consigli di amministrazione interessa il 48% delle *Società Benefit* (contro il 38% delle *non-benefit*) con un picco del 62% nelle grandi imprese (rispetto al 48% delle *non-benefit*). La presenza di giovani under 40 nei *board* è del 27,9% rispetto al 20,0% delle *non-benefit*.

Infine, le *Società Benefit* si caratterizzano per una visione imprenditoriale caratterizzata da forte legame con il territorio, consapevolezza organizzativa e orientamento all'equità:

- circa un terzo (32,5%) delle finalità di beneficio comune è incentrato sull'impatto verso la comunità locale, il benessere dei clienti e la qualità / sicurezza del prodotto;
- circa una finalità su 5 (17,6%) si focalizza sull'area del capitale umano (diversità e inclusione, sicurezza dei lavoratori, etc);
- 8 *Società Benefit* su 10 hanno indicato almeno una finalità materiale secondo gli standard SASB, dimo-

strando consapevolezza su quali siano i temi più rilevanti per aumentare l'impatto positivo nel proprio settore.

Le *Società Benefit* confermano quindi il proprio ruolo significativo come evoluzione promettente nel panorama imprenditoriale. Queste società, integrando obiettivi di lucro con l'impegno a promuovere benefici comuni per la società e l'ambiente, rappresentano così una concreta espressione di innovazione che potrebbe avere un impatto positivo su diversi settori economici e, in ultima analisi, sull'intero Sistema Paese. Anche al di fuori dei confini dell'Italia e degli Stati Uniti il processo di adozione del modello di *Benefit Corporation* avanza con continuità in tutto il mondo.

## Le *Società Benefit* confermano quindi il proprio ruolo significativo come evoluzione promettente nel panorama imprenditoriale.

Le *Benefit* sono state introdotte in 38 Stati degli Stati Uniti, in Italia (dal 2016), Colombia (2018), Porto Rico (2018), British Columbia, Canada (2019), Ecuador (2019), Perù (2020), Ruanda (2021), Spagna (2022), Panama (2022), San Marino (2023). In altri Paesi è in corso l'*iter legislativo* per l'approvazione di una legge *ad hoc*.

In Europa, nel 2019, la Francia ha introdotto la cosiddetta *Société à Mission* che, pur presentando delle differenze rispetto al modello internazionale di *Benefit Corporation*, può essere considerata vicina per valori e impianto di base.

Di fronte a queste evidenze, risulta chiaro come il modello di *Società Benefit* sia già stato scelto come strumento ideale

per far emergere la *legacy* intenzionale che un'impresa vuole lasciare e orientare il suo agire in questa direzione, nel breve e nel lungo termine. L'identificazione e l'inserimento delle finalità di beneficio comune all'interno dello statuto, l'introduzione di nuovi meccanismi di *governance*, la nomina del Responsabile di Impatto, l'obbligo a rendicontare obiettivi e azioni specifiche: tutte queste attività contribuiscono ad assicurare all'azienda una solida guida verso un impatto intenzionale e duraturo, su cui si può costruire un piano di evoluzione che coinvolga tutte le aree dell'azienda, i suoi processi e il *business model*. Questo riguarda tutte le imprese ma non è un caso che tante aziende familiari, per i motivi spiegati sopra, abbiano trovato in questo modello uno strumento naturale in grado di mettere al centro la *legacy*, di tramandarla e farla vivere nel tempo. Oggi tante imprese, che non sono ancora consapevoli del potenziale che questo modello può esprimere, potrebbero abbracciarlo e trovare le risposte alle loro sfide e gli strumenti adatti ad affrontare con vitalità il futuro.

## L'esempio di AIDAF: *Legacy Leadership*

Il concetto di *legacy* può diventare centrale e guidare l'azione non solo di singole aziende, ma anche di interi ecosistemi. AIDAF, l'Associazione Italiana delle Aziende Familiari, da sempre si distingue come punto di riferimento per le imprese familiari italiane. Consapevole del proprio ruolo e decisa a lasciare una propria *legacy*, nel 2022 ha avviato un percorso improntato a fornire alle associate l'indirizzo e gli strumenti per un'evoluzione sostenibile.

Questo ha avuto inizio con l'adozione di un nuovo modello di *governance*, che ha permesso di mettere al centro delle attività dell'associazione il concetto di

rigenerazione.

Per prima cosa nello statuto di AIDAF è stata inserita una nuova finalità: *affiancare i family business affinché esprima-no il loro pieno potenziale generando più valore di quanto ne abbiano utilizzato, per le generazioni presenti e future.*

Successivamente sono state identificate le azioni per persegirla, ovvero la condivisione di buone pratiche, di linee guida e strumenti di misurazione con tutte le associate.

Si noterà come il concetto di rigenerazione che stiamo sviluppando abbia una marcata sovrapposizione con l'orientamento strategico che guida le imprese familiari e che è argomento fondativo per AIDAF: la missione di ogni generazione al vertice è creare le migliori condizioni affinché quella successiva si possa generare e a sua volta ri-generare.

La finalità espressa nello statuto rinforza ulteriormente la tensione di AIDAF ad accompagnare le aziende nei passaggi generazionali, espandendo il concetto a una dimensione più ampia, sistemica e interdipendente.

Una prospettiva in linea anche con la definizione della Commissione Brundtland del 1987, integrata nello statuto: *lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri.*

Come terzo step nel 2023 è stato presentato il primo *Legacy Book*. Sull'esempio della Relazione di Impatto delle Società Benefit, questo documento rappresenta uno strumento di pianificazione strategica e monitoraggio delle attività, con l'intenzione di definire una direzione, tracciare un percorso da seguire e difendere questa visione dentro e fuori l'ecosistema. A ottobre del 2025 sarà pubblicato il nuovo *Legacy Book*, in cui saranno raccontati pubblicamente, attraverso misurazione quantitative e qualitative, i risultati ottenuti negli

ultimi due anni e saranno condivisi i nuovi obiettivi per il biennio a venire. I risultati considerano sia il valore creato dall'associazione che dalle singole associate nel dato arco temporale, testimoniando quindi l'evoluzione a livello ecosistemico.

Questo approccio rappresenta una cultura del fare impresa basata su intenti chiari, obiettivi misurabili, azioni concrete e verifica dei risultati per la ridefinizione di nuove mete, che rappresenta un modello virtuoso per tutto il mondo imprenditoriale.

La redazione di questo documento strategico ha intrinsecamente portato alla creazione di un nuovo organo di governance in AIDAF, il Comitato di Sostenibilità, che ha il compito di supportare la gestione della pianificazione e del monitoraggio richiesti dal *Legacy Book* e di consolidare il nuovo modello di governance.

Con la guida dei comitati già esistenti e del nuovo dedicato, AIDAF ha coinvolto negli scorsi mesi le associate in incontri territoriali dedicati alla condivisione delle sfide sociali e ambientali che le imprese si trovano ad affrontare, e alla collaborazione come risposta a sfide comuni. Si è potuto così raccogliere input e buone pratiche già in essere, e stimolare lo scambio e la generazione di nuove pratiche.

Al fine di veicolare ancora di più questa condivisione, anche tramite l'esempio, si è creato un gruppo pilota di imprese che ha deciso di misurare le proprie performance ambientali, sociali e di governance, così da impostare piani di evoluzione strategici e intenzionali.

Il percorso e i risultati della misurazione, oltre alle buone pratiche emerse negli incontri territoriali, verranno raccontati all'interno del prossimo *Legacy Book*, evidenziando il potenziale strategico della misurazione e fornendo alle associate guida e supporto nel percorrere un percorso analogo.

**Lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri.**

## Conclusioni

Il percorso che intreccia *legacy*, sostenibilità e impresa familiare mostra come il futuro del business passa per la combinazione tra performance economiche e capacità di incidere in modo intenzionale sul contesto sociale, culturale e ambientale.

La *legacy*, intesa come impatto che si propaga oltre il tempo e lo spazio, diventa così la chiave per orientare le decisioni strategiche delle imprese e per trasformare la continuità familiare in un motore di rigenerazione collettiva. Nuovi strumenti gestionali (come la Certificazione B-Corp) e giuridici (come le Società Benefit) sono le leve che supportano il numero crescente di imprese familiari impegnate nel rendere la *legacy* intenzionale.

I dati dimostrano che le imprese che adottano questo modello non solo performano meglio, ma rafforzano capitale umano, equità e innovazione. Allo stesso tempo, esperienze come il *Legacy Book* di AIDAF indicano che anche gli ecosistemi associativi possono farsi promotori di un cambio culturale, diffondendo pratiche e obiettivi condivisi. In questo senso, il sistema delle imprese familiari, con il suo DNA orientato alla continuità e la sua connessione con il territorio, può incarnare una nuova *leadership* rigenerativa.

1. Morosetti, P. (a cura di) (2023). *Family business: costruire un futuro sostenibile. Dialoghi fra imprenditori e accademici*. Rubbettino, Soveria Mannelli.
2. De Fraguier, N. e Vasconcellos, S. (2024). *L'impresa rigenerativa. Guidare il cambiamento ai tempi della crisi planetaria*. Guerini Next, Milano.
3. Su questi argomenti si sta sviluppando un fecondo dibattito internazionale, guidato anche dalla *Regenerative Society Foundation*. Fondata nel settembre 2020 da un gruppo di imprenditori e imprenditrici familiari italiani, a cui si sono aggiunti nel tempo anche altre istituzioni. Attualmente, è co-presieduta da Andrea Illy e da Jeffrey D. Sachs (Presidente del Sustainable Development Solutions Network).
4. *Società Benefit* e Certificazione B Corp sono due concetti adiacenti ma non sovrapposti. La *Società Benefit* è una forma giuridica, introdotta in Italia con la Legge n. 208/2015 (artt. 376–384), che consente alle imprese di integrare nello statuto, oltre allo scopo di lucro, uno o più obiettivi di beneficio comune a favore di persone, comunità, territori e ambiente. La Certificazione B Corp, invece, è uno standard internazionale volontario, promosso dall'ente *non profit* statunitense *B Lab*, che attesta il rispetto di elevati requisiti di performance sociale e ambientale, trasparenza e responsabilità.
5. I report del gruppo di ricerca sono disponibili al sito: <https://www.societabenefit.net/ricerca-nazionale-sulle-societa-benefit/>
6. SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*) è uno standard internazionale che definisce, per oltre 70 settori economici, i temi di sostenibilità più rilevanti per la performance finanziaria e gli indicatori con cui le imprese possono misurarli e rendicontarli in modo comparabile.



# Sostenibilità e finanza nelle imprese familiari

La sostenibilità è diventata un criterio finanziario chiave. Essenziale accompagnare le famiglie imprenditoriali in questa evoluzione, valutando la transizione climatica con strumenti analitici.

## ALBERICA BRIVIO SFORZA

Managing Director Private Banking Italia di Lombard Odier dal 2021. Oltre 25 anni di esperienza tra Londra e New York: NYSE, Longview Partners, co-fondatrice di Sator Group. In Italia ha guidato il Wealth Management di BNP Paribas e, dal 2016, è stata Managing Director in JPMorgan.



**C**ara Alberica, rappresenti in Italia una banca svizzera nata nel 1796, che nel marzo 2019 è diventata la prima banca a livello mondiale a ottenere lo status di *Certified B-Corp* con un punteggio di 98 punti su 111. Perché avete assunto questa postura?

Assumere la certificazione *B-Corp* non è stato per noi un gesto di marketing o di posizionamento, ma la naturale formalizzazione di un'identità che accompagna Lombard Odier da oltre due secoli.

Fondata nel 1796, la nostra banca affonda le radici in un sistema di valori improntato alla responsabilità, all'integrità e a una visione di lungo periodo. Già alla fine dell'Ottocento, ad esempio, si registrano documenti nei quali Lombard Odier rifiutava di finanziare attività legate allo schiavismo nel sud degli Stati Uniti: un episodio che dimostra quanto la sensibilità etica e sociale fosse parte del nostro DNA ben prima che si parlasse di sostenibilità come la intendiamo oggi.

Questa cultura si è tramandata di generazione in generazione, riflettendo un'attenzione costante alla qualità della governance e, progressivamente, ai temi ambientali e sociali.

Nel 1996, molto prima che il dibattito sulla sostenibilità diventasse *mainstream*, abbiamo avviato la creazione di un team di ricerca interno dedicato all'analisi dei principali fattori di impatto sistematico. L'obiettivo era comprendere quali imprese fossero meglio attrezzate per affrontare la transizione verso modelli economici più sostenibili. È stato un investimento strategico, nato dalla consapevolezza che la sostenibilità non rappresenta solo un dovere etico, ma anche un *driver* di performance di lungo periodo.

I nostri *Managing Partners*, hanno descritto questo processo come una vera e propria seconda rivoluzione

industriale: un cambiamento strutturale profondo, persino più impattante della rivoluzione tecnologica iniziata negli anni 2000. Per questo abbiamo scelto di dotarci di strumenti analitici proprietari e di un modello interno di *scoring* che non si limita a replicare le metriche ESG più diffuse, ma mira a identificare, con i nostri parametri, le aziende davvero capaci di affrontare le sfide ambientali e sociali in modo credibile e profondo. La certificazione *B-Corp* è, quindi, coerente con questa visione.

Riflette il nostro modo di fare banca, la nostra attenzione per la creazione di valore condiviso e il nostro impegno nel costruire soluzioni di investimento che siano sostenibili dal punto di vista ambientale, sociale ed economico. Essere la prima banca al mondo ad aver ottenuto questa certificazione non è stato un traguardo, ma un passaggio naturale in un percorso iniziato ben prima che la sostenibilità diventasse una parola chiave nel mondo finanziario.

**Si dice che porti avanti una strategia orientata agli investimenti tematici e responsabili, cosa vuol dire concretamente?**

Consentimi di iniziare con una puntualizzazione.

Personalmente, e anche come Lombard Odier, preferiamo non utilizzare più il termine tematici riferito agli investimenti. È stato un concetto molto in voga fino al 2022, soprattutto in ambito di comunicazione e marketing finanziario. In un lungo ciclo di mercati in crescita, sostanzialmente dal 2009 fino alla pandemia, molti operatori si sono concentrati sulla promozione di prodotti legati a temi sensibili o di impatto emotivo, come la sostenibilità, l'acqua, la digitalizzazione, la sanità del futuro. Questi strumenti, spesso sotto forma di fondi tematici, hanno goduto di un ottimo successo commerciale e di performance solide in un contesto

favorevole.

Tuttavia, quando il ciclo positivo si è interrotto, prima con la crisi sanitaria e poi con il rientro selettivo dei mercati nel 2022, molti di quei fondi sono scomparsi dalla scena o hanno sofferto performance deludenti.

Questo succede perché la sostenibilità è sempre meno un tema da vendere e sempre più una lente con cui guardare tutti i settori, tutte le aziende, tutti i Paesi. Non è una categoria, non è un prodotto, non è una moda: è una componente intrinseca della realtà economica. E, come tale, dev'essere integrata strutturalmente nel processo di investimento.

In questo senso, serve un approccio alla sostenibilità non selettivo ma immersivo. Non si escludono settori a priori, il mondo è troppo complesso per permetterlo, ma si analizzano criticamente ciascun *asset*, ciascuna società, ciascun ambito geografico alla luce della sua capacità di generare valore nel tempo, tenendo conto dell'evoluzione normativa, dei rischi di transizione, delle pressioni sociali e delle risorse naturali impiegate.

In Italia, ho il privilegio di lavorare con una clientela straordinaria: imprenditori di successo, famiglie che hanno costruito aziende solide, in molti casi anche belle storie industriali.

A volte, noto che il livello medio di sensibilità rispetto ai temi della sostenibilità è ancora relativamente basso. In questo contesto, una parte fondamentale del mio lavoro è educativa. Cerco di trasmettere, anche a chi inizialmente non manifesta particolare interesse, che investire in modo sostenibile non significa rinunciare alla performance, ma anzi creare le premesse per una performance più resiliente nel medio-lungo termine. Parlo spesso con i clienti dei vantaggi competitivi che derivano da un approccio consapevole

alla transizione sostenibile: vantaggi che vanno dalla gestione del rischio normativo alla capacità di attrarre talenti, dalla reputazione al posizionamento di mercato: l'obiettivo è ampliare il ventaglio delle scelte, con una selezione di opzioni consapevole, basata su dati, su modelli proprietari, e su una visione di sistema.

È chiaro che questo approccio richiede tempo e coerenza. Ogni tanto accade di incontrare interlocutori particolarmente ricettivi, imprenditori o famiglie che hanno già fatto un percorso personale o aziendale e riconoscono subito il valore aggiunto di questo approccio. In quei casi il lavoro diventa anche un piacere personale, perché posso mettere a disposizione strumenti sofisticati e interlocutori specializzati che parlano la loro stessa lingua e li aiutano a prendere decisioni ponderate, informate, solide.

Questo è ciò che intendo quando parlo di investimento responsabile: non una categoria di prodotto, ma una filosofia di gestione, che considera la sostenibilità come condizione strutturale della crescita e non come un'opzione reputazionale. Non si tratta di adottare semplicemente criteri ESG, ma di integrarli in profondità, di rielaborarli in modo critico e di tradurli in scelte concrete capaci di generare valore per i clienti e per la collettività.

**Investimento responsabile: non una categoria di prodotto, ma una filosofia di gestione, che considera la sostenibilità come condizione strutturale della crescita e non come un'opzione reputazionale.**

### **In che modo il vostro modello di business integra la gestione patrimoniale con gli investimenti ESG e la tecnologia?**

Il nostro modello di business nasce da una combinazione unica tra esperienza storica e tensione verso il futuro.

Come ti ho detto, Lombard Odier è una banca fondata oltre due secoli fa da famiglie imprenditoriali che ne mantengono la proprietà e la guida. Questo significa che, fin dall'origine, ci siamo posti come partner di lungo termine per altre famiglie imprenditoriali, accompagnandole nella gestione del patrimonio, nella sua trasmissione generazionale e nelle scelte strategiche per il futuro.

La nostra impostazione non si fonda sulla vendita di prodotti finanziari o soluzioni preconfezionate, ma su una relazione fiduciaria costruita nel tempo, che ci porta a ragionare in termini di obiettivi patrimoniali, complessità familiari e sostenibilità del valore. Ogni cliente rappresenta una storia a sé: per questo ci proponiamo come interlocutori in grado di affiancarli su entrambe le dimensioni del patrimonio: quello immobilizzato, spesso rappresentato dall'azienda; e quello liquido, che può derivare da disinvestimenti, eredità o strategie di diversificazione.

Sul fronte del patrimonio aziendale, interveniamo soprattutto in due modi.

Il primo è quello del passaggio generazionale, tema centrale per le famiglie imprenditoriali. Ci sono figure dedicate (*wealth planner*), professionisti con competenze giuridiche, fiscali e patrimoniali, capaci di accompagnare le famiglie nel disegno di architetture coerenti con la normativa dei diversi Paesi e con la volontà di continuità nel tempo. Non sono sostituti dei consulenti fiscali o legali della famiglia, ma ruoli che mettono a disposizione un patrimonio di esperienza maturata

osservando centinaia di casi, con successi e criticità. Questo permette di offrire un punto di vista comparativo e competente, che arricchisce il lavoro dei consulenti storici della famiglia.

Il secondo fronte è quello strategico: ci sono momenti nei quali un imprenditore si interroga su cosa fare con la propria azienda: *continuare da solo?, aprire il capitale?, affidarsi a un fondo?, andare in Borsa?* In questi frangenti, serve un supporto di tipo consulenziale, che vuol dire mettere a disposizione una rete di relazioni internazionali nel mondo dell'*investment banking* e del *corporate finance*, selezionando per ogni situazione i migliori interlocutori. Una leva strategica in tali situazioni è la totale assenza di conflitto di interesse: l'assenza di partecipazioni o vincoli verso operatori specifici di proporre soluzioni su misura, pensate solo nell'interesse del cliente. Il nostro obiettivo, infatti, è accompagnare queste famiglie verso la gestione consapevole del patrimonio liquido, sia quello già disponibile sia quello che si crea a seguito di operazioni straordinarie. È in questo ambito che interveniamo con un modello di investimento, che integra ricerca proprietaria, analisi ESG, strumenti tecnologici avanzati e una visione rigorosa della sostenibilità e che mette a sistema il *know-how* attraverso algoritmi e metriche sviluppate internamente, non semplicemente recepite dal mercato. Questo approccio consente di analizzare in modo più profondo e critico l'universo investibile e di costruire portafogli resilienti, coerenti con i valori dei clienti e con la traiettoria del mondo.

**Dalla tua prospettiva, come vedi l'evoluzione in atto del Family Business in Italia? Quali analogie e differenze cogli tra il contesto italiano e quello internazionale che conosci bene?**

Il *family business* italiano rappresenta

una componente straordinariamente vitale del nostro tessuto economico, con una capacità imprenditoriale diffusa, una cultura del fare radicata e, in molti casi, una qualità industriale e manifatturiera di eccellenza.

Tuttavia, se confronto questa realtà con quanto osservo nei Paesi anglosassoni e francofoni, con cui ho modo di interfacciarmi regolarmente grazie al mio ruolo in Lombard Odier, emergono differenze significative, in particolare sotto il profilo della struttura organizzativa e patrimoniale delle famiglie imprenditoriali.

Nei Paesi in cui la pressione fiscale sulla successione e sul patrimonio è più elevata, come nel Regno Unito o in Francia, le famiglie sono state spinte da tempo a sviluppare architetture societarie più sofisticate, a costruire *holding* familiari, *trust* o fondazioni, e a disciplinare in modo chiaro le regole di *governance*. È stata, per certi versi, una spinta indotta, ma ha creato un'abitudine culturale alla pianificazione e alla delega, che da noi è meno diffusa.

In Italia, invece, l'approccio è spesso più informale e meno sistematico. Molti imprenditori, soprattutto i fondatori, tendono a rimandare la pianificazione del passaggio generazionale, sia per motivi culturali, sia perché faticano a immaginare l'azienda senza di sé al comando. Questo atteggiamento, che umanamente è comprensibile, rischia però di compromettere la continuità dell'impresa. Le statistiche sono impietose: una parte significativa delle aziende familiari non supera la seconda generazione, e solo una percentuale molto ridotta arriva alla terza. È un dato che da solo dovrebbe far riflettere sull'importanza di attrezzarsi per tempo.

Nel mio lavoro ho avuto spesso modo di osservare quanto sia delicato il momento in cui una famiglia deve decidere se,

come e quando passare il testimone. Qui entra in gioco non solo la tecnica, ma anche la psicologia dell'imprenditore. Il fondatore tende a identificarsi con l'azienda; fatica a immaginare un futuro in cui l'impresa continui a vivere senza la sua presenza quotidiana. A volte c'è il timore, dichiarato o latente, che le nuove generazioni non siano pronte o non condividano lo stesso spirito. Altre volte, manca semplicemente la volontà di fare un passo indietro.

diretta. Il risultato è che aziende con grandi potenzialità restano contenute, non per limiti industriali, ma per una scelta (talvolta inconsapevole) di *governance*. È come se il desiderio di mantenere tutto in famiglia finisse per rappresentare un freno strutturale allo sviluppo.

Ecco perché, nel mio lavoro con le famiglie imprenditoriali, insisto sempre sul valore della pianificazione consapevole.

## In Italia il fondatore si identifica con l'azienda e fatica a immaginarla autonoma. È un tratto culturale che ci distingue da altri Paesi, dove gli imprenditori, anche seguendo esempi già consolidati, delegano più facilmente e assumono una visione più distaccata.

Questo è un nodo culturale profondo, che ci distingue da altri contesti dove l'imprenditore è più abituato, anche per imitazione di altri che hanno già intrapreso questa strada, a mettersi progressivamente un gradino sopra, a osservare dall'alto, a delegare con maggiore serenità. In questi Paesi, c'è una prassi diffusa che rende la transizione più fluida: si costruiscono per tempo le regole del gioco, si separano i livelli di controllo e operatività, si definisce chi fa cosa e con quali responsabilità. In Italia, invece, si tende spesso a rinviare, oppure a gestire la questione in modo reattivo, quando le circostanze lo impongono. E questo, purtroppo, è un rischio che si paga.

Un altro elemento critico riguarda il rapporto tra controllo e crescita.

Molti imprenditori italiani, nel timore di perdere il controllo dell'azienda, scelgono di non aprire il capitale, di non espandersi o di rimanere su una scala che consente una gestione familiare

Progettare il futuro non significa rinunciare al passato, ma dare continuità al patrimonio di idee, valori e risultati costruiti con fatica.

Questo può avvenire solo se si accetta di affrontare con lucidità i passaggi critici: la *governance*, la divisione delle quote, la creazione di strumenti societari adeguati, la separazione tra proprietà e gestione operativa. Ogni famiglia ha la propria storia, ogni soluzione dev'essere su misura. Ma la consapevolezza, quella sì, deve essere diffusa.

Il rischio che dobbiamo evitare è che la difesa del controllo diventi un ostacolo alla crescita. In un mondo che si muove velocemente, che richiede capitali, competenze e apertura, restare piccoli per rimanere padroni rischia di compromettere la sostenibilità stessa dell'impresa. Al contrario, strutturarsi, aprirsi, definire regole chiare può rappresentare non solo una tutela, ma una straordinaria opportunità di sviluppo.

**Il *wealth management*, oggi, è molto più che gestione finanziaria: tocca temi come la pianificazione generazionale, la protezione del patrimonio familiare e l'impatto sociale degli investimenti. In che modo il *private banking* supporta le famiglie imprenditoriali nel passaggio tra generazioni?**

Il *wealth management* contemporaneo non può essere interpretato come un semplice servizio di consulenza finanziaria. Si tratta, oggi, di una funzione complessa, strategica, che incrocia aspetti patrimoniali, relazionali, valoriali e anche sempre più spesso culturali.

Per questo, il ruolo del *private banking* dev'essere profondamente ripensato: non è più sufficiente proporre soluzioni di investimento, ma è necessario affiancare le famiglie in un percorso articolato che riguarda la continuità del valore, nelle sue diverse dimensioni.

Numerose famiglie hanno generato ricchezza e oggi si trovano davanti a scelte delicate: *come garantire che tutto ciò che hanno creato abbia un futuro? Come trasmettere non solo un capitale finanziario, ma anche un'impresa, una cultura, una visione del mondo?* Queste domande richiedono risposte personalizzate, fondate su esperienza, sensibilità e capacità di ascolto. Ogni famiglia è unica, ogni storia ha dinamiche proprie, non esiste una ricetta valida per tutti.

Ciò che si deve fare è mettere a disposizione strumenti tecnici e visione strategica per aiutare le famiglie imprenditoriali a costruire una struttura coerente e duratura: sul piano giuridico e patrimoniale, supportarle nell'identificazione delle soluzioni più adatte, *holding, trust, patti di famiglia, fondazioni*, sempre nel rispetto della volontà e della storia familiare; sul piano relazionale e valoriale, è necessario riflettere sugli obiettivi di lungo periodo,

sulle attese reciproche tra generazioni, sul ruolo che ciascun membro può o desidera avere nel tempo.

In un mondo che cambia rapidamente, il tema della sostenibilità si intreccia inevitabilmente con quello della trasmissione del patrimonio.

Sempre più famiglie chiedono di integrare criteri ESG nelle strategie di investimento, ma anche nei valori guida delle loro strutture patrimoniali. La nuova generazione, in particolare, è molto attenta all'impatto sociale e ambientale delle proprie scelte. Per questo motivo, servono sia processi di formazione specifici, centrati sull'integrazione tra complessità della gestione patrimoniale, mercati, transizioni climatica e digitale, sia strumenti e metriche che permettono di valutare il valore sostenibile degli *asset* e guidano le famiglie nell'integrazione di queste logiche nel proprio modo di gestire e tramandare la ricchezza.

In sintesi, il *private banking* di nuova generazione non può limitarsi a gestire portafogli: deve essere in grado di gestire transizioni, di accompagnare le famiglie nei momenti di passaggio, di aiutare a costruire il futuro con competenza e visione. Questo è il ruolo che Lombard Odier si è assunto, e che cerchiamo di interpretare con rigore, discrezione e spirito imprenditoriale.

**imprese e famiglie nella transizione verso la sostenibilità. Avete sviluppato alcuni concetti intellettualmente sfidanti e innovativi: l'*Implied Temperature Rise* e il *Climate Value Impact*. Come sono costruiti e perché sono rilevanti per la comunità imprenditoriale?**

Grazie per avermi fatto questa domanda, perché coglie alcuni elementi di innovazione di cui siamo molto fieri. Questi due indicatori sono stati realizzati dal nostro team di ricerca ed analisi sulla transizione ecosostenibile per consentire ai nostri gestori di portafoglio di aumentare la capacità di comprensione di un business di impresa nell'attuale contesto macroeconomico. Lo abbiamo anche fatto perché il settore privato è sempre più consapevole dei rischi e delle opportunità associati al cambiamento climatico.

L'indicatore di aumento implicito della temperatura (*Implied Temperature Rise, ITR*) stima di quanti gradi la temperatura globale aumenterebbe se tutte le imprese mantenessero le loro attuali traiettorie di emissioni e fornisce un mezzo efficace per quantificare questa sfida.

È opportuno ricordare che l'obiettivo generale dell'Accordo di Parigi è di mantenere *l'aumento della temperatura media globale ben al di sotto di 2 °C*

---

**Il *private banking* di nuova generazione non può limitarsi a gestire portafogli: deve essere in grado di gestire transizioni, di accompagnare le famiglie nei momenti di passaggio, di aiutare a costruire il futuro con competenza e visione.**

**Per finire, torniamo al tema che sta a cuore a tutta la società contemporanea e portiamo l'attenzione su come accompagnare**

**rispetto ai livelli preindustriali e di perseguire gli sforzi per limitare l'aumento della temperatura a 1,5 °C rispetto ai livelli preindustriali.** Tuttavia,

la Terra è attualmente sulla buona strada per un riscaldamento di 3,2 °C entro il 2100, con un ulteriore aumento della temperatura in seguito.

Di conseguenza, le istituzioni finanziarie, sia private che pubbliche, stanno rapidamente riconsiderando il modo in cui valutano rischi e benefici e stanno lavorando per sviluppare modelli innovativi di prezzare l'impatto del clima sul valore dell'impresa. Noi lo chiamiamo *Climate Value Impact* (CVI). Il CVI di Lombard Odier quantifica la probabilità che le aziende siano esposte positivamente o negativamente agli effetti fisici e politico-economici della

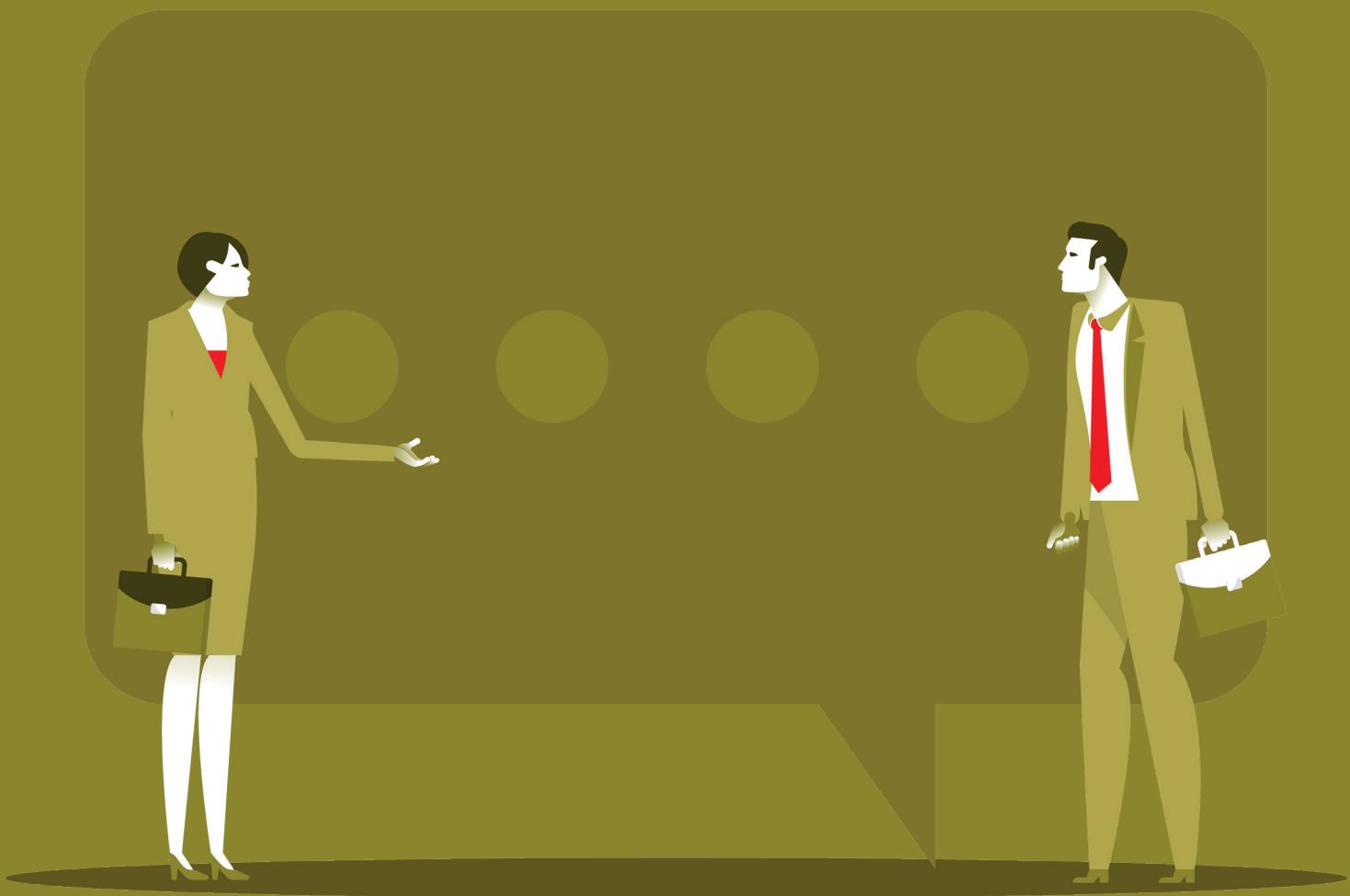
transizione climatica. Il nostro CVI comprende rischi di transizione, fisici e di responsabilità civile. Probabilmente, i rischi di transizione sono, ad oggi, i più rilevanti per il processo decisionale di investimento a causa della continua accelerazione della crisi climatica e delle necessarie risposte in termini sia di mitigazione che di adattamento.

Le metriche ITR e CVI consentono agli investitori di valutare la performance climatica dei propri investimenti, sia che si tratti di singoli titoli o di interi portafogli, rispetto a un *benchmark* di riferimento.

In conclusione, ITR e CVI rappresentano

strumenti avanzati che traducono in numeri e traiettorie l'impegno climatico: permettono di misurare non la performance passata, ma la capacità di evolvere verso un'economia sostenibile.

In un'ottica di gestione privata, come quella che offriamo alle famiglie imprenditoriali, questo approccio ha valore doppio: protegge il patrimonio e contribuisce a orientare il capitale verso una transizione reale, concreta e credibile. Queste metriche offrono una prospettiva *forward-looking* alle metriche di *carbon footprint*, che invece valutano le emissioni storiche.



# Letture di Approfondimento

---

Le letture proposte offrono uno sguardo approfondito e multidimensionale sul mondo delle imprese familiari, combinando riflessioni teoriche, esperienze pratiche e prospettive generazionali. Dai suggerimenti metaforici di Tognazzo, che invitano a immaginare organizzazioni armoniose e sostenibili, ai dialoghi concreti tra imprenditori e accademici di Morosetti, fino alle linee guida operative per il successo generazionale di De Massis e Rondi, ciascun testo contribuisce a una comprensione più ricca e sfaccettata. L'attenzione alle nuove generazioni, alla creazione di valore e al ruolo dei manager esterni, evidenziata da Lazzarotti, Sciascia, Bertoldi e Corsico, completa il quadro, offrendo spunti preziosi per chi vuole esplorare le dinamiche, le sfide e le opportunità delle imprese familiari.

Cinque letture per scoprire le imprese familiari da angolazioni sorprendenti: metafore suggestive, dialoghi tra imprenditori e accademici, storie di giovani eredi e manager di successo. Idee e spunti concreti per capire come innovare, crescere e tramandare valore di generazione in generazione.

**Tognazzo, A. (2022), *Family Business Metaphors. Envisioning Images of Peaceful and Sustainable Organizations*, Palgrave Macmillan, London.**

Un saggio originale che esplora il family business attraverso il linguaggio delle metafore. Tognazzo offre immagini suggestive per interpretare le imprese familiari come organizzazioni sostenibili e armoniose. Un testo stimolante per chi cerca nuove chiavi di lettura oltre i consueti modelli economici.

**Morosetti, P. (2023), *Family business: costruire un futuro sostenibile. Dialoghi fra imprenditori e accademici*, Rubbettino, Soveria Mannelli.**

Attraverso un dialogo serrato tra imprenditori e accademici, il libro propone una riflessione concreta sulle sfide future delle imprese familiari. Morosetti valorizza le testimonianze reali, offrendo spunti strategici e culturali per una governance responsabile e sostenibile nel lungo periodo.

**De Massis, A., Rondi, E. (2024), *The family business book. A roadmap for entrepreneurial families to prosper across generations*, Pearson, London.**

Una guida chiara e autorevole per le famiglie imprenditoriali che vogliono prosperare nel tempo. De Massis e Rondi delineano un vero e proprio roadmap per affrontare il ricambio generazionale, l'innovazione e il cambiamento, con un taglio accessibile ma scientificamente rigoroso.

**Lazzarotti, V., Sciascia, S. (2023), *Imprese familiari e creazione di valore. Il contributo delle nuove generazioni*, Guerini NEXT, Milano.**

Il volume analizza il ruolo delle nuove generazioni nella creazione di valore all'interno delle imprese familiari. Con un approccio empirico e teorico insieme, il libro evidenzia le competenze distintive e il potenziale trasformativo dei giovani eredi, tra tradizione e innovazione.

**Bertoldi, B., Corsico, A. (2019), *Manager di famiglia. Storie di imprese familiari e manager di successo*, LUISS University Press, Roma.**

Un racconto corale che intreccia storie di successo e sfide quotidiane tra famiglie imprenditoriali e manager esterni. Bertoldi e Corsico mostrano come si costruisce fiducia e valore condiviso nel difficile equilibrio tra proprietà e gestione. Un libro ricco di esperienze e ispirazioni.





# L'impegno di CUOA per le imprese familiari

Le imprese familiari esprimono un patrimonio di valori, competenze e capacità che si tramanda di generazione in generazione. Consapevole della centralità di queste realtà per lo sviluppo economico e sociale del Paese, CUOA Business School ha dedicato un Centro di Competenza specifico all'Imprenditorialità e alle Imprese Familiari, con l'obiettivo di essere partner delle famiglie imprenditoriali nel percorso di crescita, innovazione e continuità aziendale.

## Una missione al servizio delle famiglie imprenditoriali

La missione del Centro è valorizzare il ruolo delle famiglie imprenditoriali italiane, accompagnando imprenditori, imprenditrici e le nuove generazioni nella gestione delle sfide contemporanee. CUOA si propone come punto di riferimento per chi è già attivo nell'impresa di famiglia, per chi si prepara a raccogliere il testimone e per chi, pur avendo intrapreso percorsi diversi, mantiene un legame con la compagine societaria.

## Formazione, ricerca e networking

L'impegno di CUOA si concretizza attraverso:

- **progetti formativi open e su misura:** percorsi *executive*, coaching e mentoring per la NextGen, meeting di affiancamento con la generazione senior;
- **executive Master per Imprenditori:** dal 2006, un percorso di crescita manageriale costruito sulle competenze ed esperienze di chi guida imprese familiari, per affrontare innovazione, cambiamento e incertezza dei mercati;
- **attività di ricerca scientifica:** survey e studi sulle dinamiche del passaggio generazionale, sulla *governance* e sulle competenze necessarie per la crescita e la sostenibilità delle imprese familiari;
- **creazione di network internazionali:** per condividere conoscenze aggiornate e strumenti evoluti, favorendo il confronto tra generazioni e la diffusione delle migliori pratiche.

## Temi strategici e iniziative

Il Centro affronta in modo approfondito le principali tematiche di interesse per le imprese familiari:

- sviluppo e crescita dei business familiari;
- strutture di *governance* e assetti proprietari;
- passaggio generazionale e valorizzazione del patrimonio intangibile;
- tutela della reputazione familiare e attenzione ai temi emergenti come la sostenibilità, la digitalizzazione e la *governance*.

Tra le iniziative di rilievo si segnalano momenti di confronto intergenerazionale, progetti di formazione in collaborazione con associazioni imprenditoriali e Università e attività di sensibilizzazione sui temi della leadership collegiale, della pianificazione del ricambio generazionale e delle strategie di crescita dimensionale.

## Un approccio concreto e personalizzato

CUOA adotta un approccio trasversale e operativo, che consente una ricaduta immediata delle competenze acquisite sui processi decisionali e sulla gestione strategica dell'impresa familiare. L'offerta formativa è pensata per rispondere alle esigenze di imprenditori, manager, consulenti e membri delle famiglie imprenditoriali, con l'obiettivo di fornire strumenti concreti per affrontare le sfide della crescita, della managerializzazione e della continuità aziendale.

# Autori



BERNARDO BERTOLDI

Docente di Management e *Family Business Strategy*, Dipartimento di Management, Università di Torino. È editorialista de *Il Sole 24 Ore* con la rubrica *familyandtrends*, vicepresidente del Club degli Investitori e componente del Comitato Scientifico AIDAF.



DIEGO CAMPAGNOLO

Professore associato di Organizzazione aziendale e Strategia d'impresa, Università di Padova, e direttore scientifico dell'*Executive Master* per Imprenditori, CUOA Business School. È componente del Consiglio Direttivo di ASSIOA, Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale.



PAOLO DI CESARE

Imprenditore rigenerativo, *co-founder* di NATIVA, componente del Comitato Scientifico AIDAF e co-fondatore e membro del Consiglio Direttivo Assobenefit. È stato *Most valuable Player 2016* del movimento globale delle *Benefit Corporation* per il contributo all'introduzione la norma sulle *Società Benefit* in Italia.



ANDREA FURLAN

Direttore Scientifico di TeMa e professore ordinario di Management all'Università di Padova. Dirige il *Lean Center* di CUOA Business School e l'*Executive Master in Lean Management*. Autore di diverse pubblicazioni in top journal inclusi nella lista *Financial Times 50* e vincitore del *Shingo Publication Award* per il libro *A Research Agenda for Lean Management* (Edward Elgar, 2024).



PAOLO GUBITTA

Professore ordinario di Organizzazione aziendale, Università di Padova, e direttore scientifico del Centro di competenza Imprenditorialità e Imprese Familiari, CUOA Business School. È componente del Comitato Scientifico AIDAF e dell'osservatorio PMI – Mercato dei capitali di Consob e Università Cattolica.



ALESSANDRA TOGNAZZO

Professoressa associata di Organizzazione aziendale e *Family Business*, Università di Padova. Insegna anche presso CUOA Business School e Boston University. È *Ambassador AIDAF* e autrice di *Family Business Metaphors: Envisioning Images of Peaceful and Sustainable Organizations* (Springer, 2022).





**TeMa** Temi di Management  
CUOA Business School