FAMILY BUSINESS SUSTAINABILITY SUMMIT
18 NOVEMBRE 2026, MILANO

RADICI NEL FUTURO 2026



CO-FONDATORE

CHIOMENTI

DIAMOND PARTNER

BPER:

PLATINUM PARTNER

EDISON NEXT jobpricing

FAMILY BUSINESS PARTNER

CAL SERVIZI LOGISTICI Spreafico

CON IL PATROCINIO DI

AIDAF ITALIAN FAMILY BUSINESS · assònime L'associazione delle imprese · Ministero delle Imprese e del Made in Italy

TEHA | CHIOMENTI

LE RACCOMANDAZIONI PER ACCELERARE IL SUCCESSO SOSTENIBILE DELLE AZIENDE FAMILIARI ITALIANE

IL FUTURO È UNA RESPONSABILITÀ CONDIVISA. LE IMPRESE FAMILIARI HANNO UN VANTAGGIO CHE ALTRI NON HANNO: POSSONO PENSARE IN GENERAZIONI, NON IN TRIMESTRI

PER LE ISTITUZIONI

I. RENDERE LA CONTINUITÀ DELLE IMPRESE FAMILIARI UNA PRIORITÀ DI POLITICA INDUSTRIALE

Un leader su quattro ha più di 70 anni e oltre 4.000 passaggi generazionali sono attesi nei prossimi dieci anni. Serve favorire successioni preparate per tempo, accompagnando governance, NextGen, competenze esterne e trasferimento della proprietà. La successione non è un fatto privato della famiglia: è un tema di continuità industriale del Paese.

II. RENDERE PIÙ CONVENIENTE CRESCERE, AGGREGARSI E APRIRE IL CAPITALE

La piccola dimensione pesa sulla produttività e solo l'8,3% delle imprese familiari sopra i 20 milioni di euro ha aperto il capitale. Serve rimuovere i meccanismi che disincentivano la crescita e favorire investimenti, aggregazioni e accesso a nuovi capitali. Crescere deve diventare più conveniente che restare piccoli, senza necessariamente rinunciare al controllo familiare.

PER LE IMPRESE FAMILIARI CAPOFILIERA

III. CREARE UN PATTO DI FILIERA PER CO-INVESTIRE SUI FORNITORI

La competitività della filiera dipende dalla capacità di far evolvere anche le imprese più piccole. Accordi pluriennali, co-investimenti, supporto tecnico e strumenti finanziari possono dare ai fornitori risorse e certezza per investire. Una filiera è competitiva quanto lo sono i suoi fornitori: la trasformazione si costruisce investendo insieme.

IV. SVILUPPARE ACADEMY DI FILIERA PER LE COMPETENZE DI DOMANI

La carenza di persone è la prima preoccupazione per il 55% delle PMI italiane. I capofiliera possono aggregare i fabbisogni e costruire con ITS Academy e università percorsi sulle competenze necessarie, con impegni di assunzione per una quota dei partecipanti idonei. Programmare oggi le competenze di domani significa trasformare i fabbisogni della filiera in opportunità di lavoro.

PER TUTTE LE IMPRESE FAMILIARI

V. SCALARE L'IMPATTO: DA PROTAGONISTI DEL PROPRIO TERRITORIO A PROTAGONISTI DEL SISTEMA PAESE, METTENDO A FATTOR COMUNE RISORSE, FONDAZIONI E COMPETENZE

Il legame con il territorio è un patrimonio distintivo delle imprese familiari, che già contribuiscono alla crescita delle comunità attraverso iniziative sociali, culturali e formative, anche tramite fondazioni d'impresa e di famiglia. La sfida oggi è trasformare questo patrimonio diffuso in un impatto più ampio: superare la frammentazione delle singole iniziative, mettere a fattor comune risorse e competenze e partecipare a progettualità capaci di incidere sulle grandi sfide del Paese.

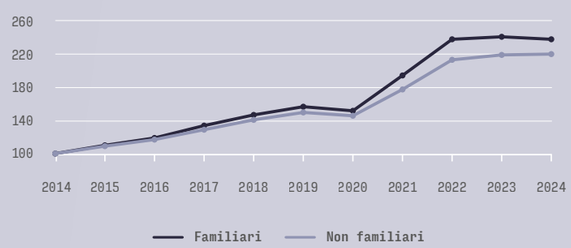
RADICI NEL FUTURO 2026

FAMILY BUSINESS SUSTAINABILITY SUMMIT

1 PILASTRO INOSSIDABILE DEL SISTEMA PAESE, LE AZIENDE FAMILIARI PERFORMANO MEGLIO DELLE NON FAMILIARI

In Italia sono 8 imprese su 10 e danno lavoro al 75% degli occupati. Imprese in cui famiglia, proprietà e business si intrecciano, creando un modello unico di continuità, responsabilità e visione di lungo periodo. Negli ultimi anni hanno continuato a crescere più delle non familiari e a mantenere livelli superiori di redditività, anche se il vantaggio si sta assottigliando. Nei momenti difficili la famiglia diventa un ammortizzatore: reinveste gli utili, mobilita risorse proprie e protegge la continuità dell'impresa. Il Nord concentra ancora la maggior parte delle imprese, ma il Sud recupera terreno. Radici profonde per rami sempre più globali: la metà delle società partecipate ha sede all'estero; l'86% degli azionisti resta italiano.

Crescita del fatturato in 10 anni



2 CAMBIANO LE CONDIZIONI PER COMPETERE: LE SFIDE NON PROROGABILI CHE PREOCCUPANO LE AZIENDE FAMILIARI ITALIANE

Geopolitica, demografia, tecnologia e clima stanno riscrivendo le regole della competizione. L'Italia parte da una fragilità strutturale: crescita debole e produttività ferma. Conflitti, dazi e dipendenze rendono mercati, filiere ed energia più vulnerabili. La demografia restringe la base di lavoratori, competenze e consumatori. Intanto la tecnologia corre, ma l'IA fatica ancora a entrare davvero nei processi. Il clima entra nei conti delle imprese, incidendo su produttività, continuità e costi. E la sostenibilità supera la compliance: diventa un criterio di selezione sul mercato. Le sfide si intrecciano e si amplificano: il rischio più grande è restare fermi.

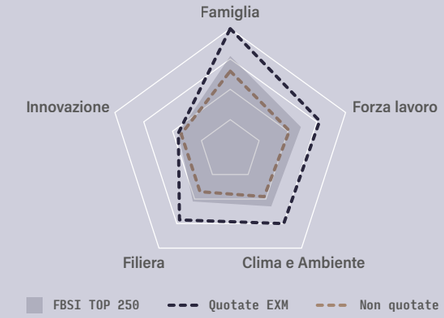
Cosa preoccupa di più le PMI?



3 LA FAMIGLIA TRAINA IL SUCCESSO SOSTENIBILE DELLE IMPRESE FAMILIARI, L'INNOVAZIONE È IL POTENZIALE DA COGLIERE

Il Family Business Sustainability Index (FBSI) è l'indice proprietario TEHA che misura le 5 dimensioni del successo sostenibile sulle 250 più grandi imprese familiari italiane. Il risultato mostra una base solida, che parte dalla famiglia e si rafforza quando si apre a nuove generazioni e competenze esterne. Su persone, clima e ambiente il percorso è già avviato ma serve tradurre gli impegni in obiettivi concreti e misurabili. Filiera e innovazione emergono come i principali spazi di crescita. Dimensione e quotazione aiutano, ma a fare la differenza sono una governance aperta e obiettivi misurabili.

Le dimensioni del successo sostenibile nelle TOP 250

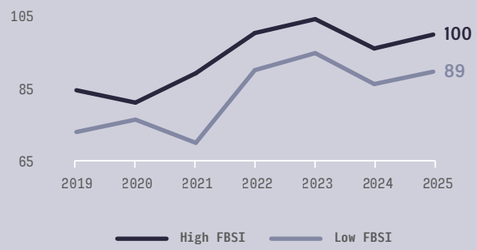


4 PERSONE, INNOVAZIONE, SOSTENIBILITÀ: INVESTIRE NEL FUTURO CONVIENE

Attrarre e trattenere persone richiede salari equi e trasparenti, welfare, crescita professionale e qualità delle relazioni. L'innovazione accelera quando l'impresa si apre e fa rete con nuove generazioni, università, clienti e fornitori. Anche l'energia diventa una leva competitiva, combinando efficienza, rinnovabili e tecnologie adatte ai processi. La sostenibilità completa il percorso quando entra nelle decisioni d'impresa, andando oltre la sola rendicontazione. Il successo sostenibile è anche economico: ai punteggi più alti si associano maggiore crescita, marginalità e produttività.

Produttività per classe di FBSI (Family Business Sustainability Index)

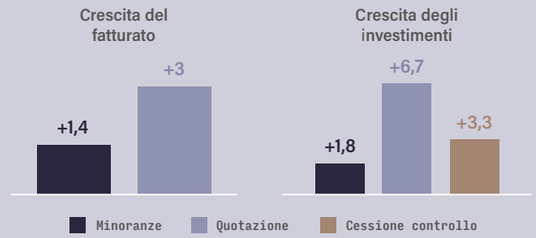
Migliaia di Euro



5 UNA GENERAZIONE PASSA IL TESTIMONE: NUOVE COMPETENZE E CAPITALI PER PREPARARE IL FUTURO

Nei prossimi dieci anni oltre 4.000 imprese familiari affronteranno un passaggio generazionale. Servono regole chiare tra famiglia, proprietà e gestione e percorsi che preparino la NextGen con formazione, mentoring ed esperienze esterne. La guida va affidata a chi è più preparato, aprendosi, se necessario, anche a competenze manageriali esterne. Preparare il futuro significa anche crescere quanto serve per restare competitivi. M&A, private equity e quotazione possono accompagnare questo percorso portando capitale e competenze. Aprirsi non significa perdere il timone: crescita e controllo familiare possono convivere.

Aprire il capitale conviene



6 LA FIDUCIA C'È, DELLE IMPRESE E NELLE IMPRESE, E PUÒ DARE SLANCIO AL FUTURO

Di fronte a forti cambiamenti di mercato, tre imprese familiari su quattro scelgono un approccio conservativo. Non è mancanza di volontà: si tende a dare più peso al presente, ad adattarsi ai cambiamenti graduali e a cercare conferme che rassicurino. Ma aspettare che il futuro diventi più prevedibile non lo renderà meno urgente. Le basi per fare un passo avanti ci sono – la fiducia è il capitale da cui ripartire: le imprese italiane guardano al futuro con aspettative positive. La vera sfida è trasformare questa fiducia in scelte, investimenti e capacità di evolvere, senza perdere ciò che ha reso forti le imprese familiari nel tempo. Perché continuità non significa conservare ciò che esiste, ma creare le condizioni perché l'impresa possa continuare a crescere.

Indice di confidenza delle imprese

