RADICI NEL FUTURO 2026



TEHA | CHIOMENTI

Rapporto realizzato da TEHA Group con il supporto di Chiomenti, BPER, Edison Next e JobPricing.
I contenuti del presente rapporto sono di esclusiva responsabilità di TEHA Group.
© 2026 TEHA Group S.p.A. Tutti i diritti riservati.

Questo documento è stato ideato e realizzato da TEHA Group S.p.A. per i clienti destinatari, ed il suo utilizzo non può essere disgiunto dalla presentazione e/o dai commenti che l'hanno accompagnato. È vietato qualsiasi utilizzo di tutto o parte del documento in assenza di preventiva autorizzazione scritta di TEHA Group S.p.A.

INDICE DELLE SEZIONI

0. INTRODUZIONE pag. 5

1. RITRATTO DI FAMIGLIA
PILASTRO INOSSIDABILE DEL SISTEMA PAESE E CUORE DEL TESSUTO PRODUTTIVO ITALIANO pag. 11

2. LE SFIDE NON PROROGABILI
SETTE SFIDE CHE CAMBIANO LE CONDIZIONI PER COMPETERE PER LE IMPRESE FAMILIARI ITALIANE pag. 20

Instabilità geopolitica e dipendenze pag. 24
Stagnazione economica pag. 27
Inverno demografico pag. 31
Tech-celeration pag. 35
Skill mismatch e brain drain pag. 37
Clima e vulnerabilità ambientale pag. 41
Domanda crescente di sostenibilità pag. 43

3. FAMILY BUSINESS SUSTAINABILITY INDEX
DENTRO IL SUCCESSO SOSTENIBILE DELLE 250 PIÙ GRANDI AZIENDE FAMILIARI ITALIANE pag. 47

Famiglia | Aprire la governance per evolvere pag. 55
Forza Lavoro | Nuove competenze, nuove generazioni pag. 57
Clima e Ambiente | Dagli impegni alle azioni pag. 59
Filiera | Oltre i confini dell'impresa pag. 61
Innovazione | La frontiera che genera valore pag. 62

4. LE SOLUZIONI PER VINCERE SUL MERCATO
CINQUE LEVE PER CRESCERE E RESTARE COMPETITIVE pag. 66

Preparare il futuro pag. 67
TEHA Imprese familiari – Le regole per assicurare il futuro dell'impresa pag. 68

Chiomenti – Gli strumenti per il passaggio generazionale pag. 69

Crescere per competere pag. 76

BPER – M&A, private equity e quotazione pag. 78

Investire nelle persone pag. 82

JobPricing – La trasparenza retributiva pag. 85

Innovare per guidare il cambiamento pag. 88

Edison Next – L'energia come leva di competitività pag. 92

Fare della sostenibilità un vantaggio competitivo pag. 94
TEHA Sustainability – Dentro la strategia d'impresa pag. 97

5. LE RACCOMANDAZIONI
PER ACCELERARE IL SUCCESSO SOSTENIBILE DELLE IMPRESE FAMILIARI ITALIANE pag. 99

6. BIBLIOGRAFIA pag. 109

INTRODUZIONE E PARTNER

Radici nel futuro è il Rapporto Strategico TEHA dedicato al successo sostenibile delle imprese familiari italiane, inteso come la capacità di crescere e restare competitive nel tempo, trasmettendo di generazione in generazione valore, identità e visione imprenditoriale.

Il Rapporto, integrando dati di scenario con contenuti inediti e indagini proprietarie, pone le basi per un osservatorio unico di analisi e di confronto sullo scenario competitivo delle aziende familiari italiane, protagoniste del Made in Italy.

Instabilità geopolitica, inverno demografico, cambiamento climatico, accelerazione tecnologica sono solo alcune delle grandi trasformazioni in atto che stanno ridefinendo le regole del mercato e che richiedono scelte coraggiose per continuare a competere.

Quanto le imprese familiari italiane sono oggi pronte a rispondere a queste sfide? Come le leve distintive del sistema famiglia–impresa possono rappresentare degli acceleratori per rimanere competitivi nel breve e nel lungo termine? Quali strategie adottare per accelerare il cambiamento e innescare il potenziale di crescita delle imprese?

Abbiamo provato a rispondere a queste domande, anche grazie ai contenuti inediti dei Partner di questa seconda edizione del Family Business Sustainability Summit, immaginando insieme le possibili linee di soluzione.

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

assonime L'associazione delle imprese

Ministero delle Imprese e del Made in Italy

OBIETTIVI DEL RAPPORTO STRATEGICO

1.

Fornire ai decisori delle aziende familiari gli **elementi di scenario** più significativi e autorevoli per consentir loro di cogliere le opportunità e prevenire le minacce connesse alle sfide del Sistema Paese.

2.

Valorizzare le **specificità delle aziende familiari** nella transizione competitiva, a partire da dati quantitativi che ci diano un'indicazione sulla loro capacità di rispondere alle sfide.

3.

Misurare la sensibilità del Made in Italy per identificare punti di forza, barriere e leve per attivare il cambiamento su competitività, innovazione e sostenibilità.

4.

Fornire raccomandazioni a livello nazionale ed europeo per favorire la transizione competitiva delle imprese familiari, identificando idee, soluzioni e strumenti ad hoc per accelerare il cambiamento e fare della sostenibilità un vantaggio competitivo.

RESTARE FERMI NON È UN'OPZIONE

Quali sono le principali sfide, come si posizionano e quali sono le possibili soluzioni per costruire il successo sostenibile delle aziende familiari simbolo del Made in Italy?

NOTA METODOLOGICA

DEFINIZIONE DI AZIENDA FAMILIARE

Le analisi proprietarie alla base del Rapporto Strategico fanno riferimento alla definizione di impresa familiare fornita dalla Commissione Europea.

'Per azienda familiare si intende un'azienda in cui: (i) la maggior parte dei diritti decisionali è in possesso, direttamente e/o indirettamente, della persona fisica o delle persone fisiche che hanno costituito l'impresa (o che hanno acquisito il capitale sociale dell'impresa), o dei loro coniugi, genitori o discendenti; (ii) almeno un rappresentante della famiglia è formalmente coinvolto nella governance dell'impresa; (iii) per le società quotate, almeno il 25% dei diritti decisionali è in possesso, direttamente e/o indirettamente, della persona fisica che ha costituito o acquisito l'impresa (capitale sociale) o della sua famiglia[1].

CONTENUTI INEDITI

Family Business Sustainability Index - TEHA Group ha sviluppato un indice proprietario per misurare il successo sostenibile delle imprese italiane a controllo familiare, attraverso l'analisi di oltre 50 indicatori che ne misurano il grado di presidio in cinque dimensioni chiave. In questa edizione l'analisi è stata condotta su un campione di 252 imprese familiari italiane, con sede legale in Italia e controllo detenuto da una o più famiglie italiane: 88 società quotate su Euronext Milan, corrispondenti all'intero universo delle aziende familiari presenti, e le prime 164 imprese familiari italiane non quotate più grandi per fatturato. Le aziende e le relative informazioni sono state estratte nel mese di settembre 2026 dalla banca dati Analisi Informatizzata delle Aziende Italiane (Aida).

I dati economici fanno riferimento all'ultimo esercizio disponibile. La natura familiare è stata verificata attraverso la struttura proprietaria, incrociando i dati Aida con le informazioni disponibili sui siti web aziendali. L'analisi utilizza esclusivamente dati osservati e fonti pubblicamente disponibili: Aida, Bilanci di Esercizio e di Sostenibilità, siti web aziendali, Google Patents e Registro Nazionale degli Aiuti di Stato per le informazioni relative all'innovazione.

Rielaborazione TEHA Group sul Censimento delle Imprese ISTAT - La classificazione tra imprese familiari e non familiari, effettuata a scopi comparativi, è stata effettuata sulla base delle risposte delle aziende coinvolte nel Censimento ISTAT delle imprese 2022. L'analisi comparativa è stata effettuata sui principali indicatori riguardanti sostenibilità, dinamismo e competitività. Il perimetro ha incluso le risposte di 826.593 imprese familiari e 194.666 non familiari. Sono stati integrati alcuni dati di contesto tratti dai primi risultati del Censimento permanente delle imprese 2025, diffusi da ISTAT il 29 ottobre 2026.

(1) Commissione Europea, Family Business (2) EUROSTAT, Statistics Explained

NOTA METODOLOGICA

LIMITI DELLE FONTI

Scarsa omogeneità delle fonti - I dati raccolti e riportati in questo studio hanno spesso perimetri diversi, perché per impresa familiare non esiste una definizione univoca. Alcune fonti considerano familiare l'impresa controllata da una famiglia, altre quella in cui la famiglia è presente anche nella gestione. Cambiano anche le soglie dimensionali: alcune analisi si concentrano su imprese con fatturato superiore a 20 milioni di euro; altre oltre i 50 milioni; altre su settori specifici come il manifatturiero o sul numero di addetti. I dati provenienti da fonti diverse non sono quindi direttamente confrontabili.

In molti casi, inoltre, le statistiche disponibili non distinguono tra imprese familiari e non familiari. È il caso dei principali dati ufficiali su produttività, innovazione, adozione dell'intelligenza artificiale e prezzi dell'energia (ISTAT, EUROSTAT, OCSE), che si riferiscono all'insieme delle imprese o a specifiche classi dimensionali. Per questo, quando lo studio fa riferimento alle imprese familiari, si indica di volta in volta il perimetro della fonte. Quando invece il dato riguarda tutte le imprese, il testo lo segnala. Anche il perimetro geografico varia: alcune evidenze riguardano l'Italia, altre l'Europa o il mondo, e in questi casi il dato non va letto come riferito alle sole imprese italiane.

Preso atto della scarsa omogeneità delle fonti disponibili, si riconosce tuttavia il valore dei tentativi di misurare fenomeni che le statistiche ufficiali faticano ancora a rappresentare in modo sistematico.

Hard e soft data - In letteratura, le analisi che esplorano le pratiche adottate dalle imprese familiari sono prevalentemente basate su soft data – informazioni qualitative o quantitative che derivano da interviste e sondaggi – e solo in pochi casi utilizzano hard data – dati fattuali, metodologicamente solidi che derivano da statistiche ufficiali e sono quindi confrontabili indipendentemente dalle modalità con cui sono stati rilevati[2]. I soft data presentano intrinsecamente maggiori rischi di bias e limitata comparabilità: dichiarazioni, percezioni e intenzioni che dipendono dal campione, dal periodo di rilevazione e dalla formulazione delle domande. Domande simili possono così produrre risultati diversi anche all'interno della stessa fonte.

Strumenti di intelligenza artificiale sono stati impiegati a supporto dell'analisi e dell'elaborazione dei dati. Tutti i contenuti sono stati verificati dal gruppo di lavoro, che ne assume la piena responsabilità.

(1) Commissione Europea, Family Business (2) EUROSTAT, Statistics Explained

FONTI E CONTENUTI INEDITI

ASSESSMENT PROPRIETARI E CONTENUTI INEDITI

252 Aziende familiari italiane analizzate nel campione di riferimento del **TEHA Family Business Sustainability Index - FBSI**

164 Grandi aziende familiari italiane non quotate analizzate, in ordine decrescente di fatturato

88 Aziende familiari italiane quotate su Euronext Milan analizzate, corrispondenti all'intero universo delle aziende familiari presenti

>300 Datapoint ISTAT rielaborati ad hoc per indagare le differenze tra aziende familiari e non nel rapporto tra competitività e dinamismo d'impresa

FONTI OPEN SOURCE

>50 Hard data estratti da Aida, report scientifici, studi accademici e ricerche di mercato

>150 Articoli scientifici, survey, report settoriali, position paper e database consultati



All'interno del Rapporto, i contenuti proprietari elaborati grazie a queste analisi sono indicati con quest'icona.



All'interno del Rapporto, il perimetro geografico dei dati rappresentati nei grafici viene specificato con queste icone.

MEMBRI DELL'ADVISORY BOARD E GRUPPO DI LAVORO

Lo studio ha beneficiato del prezioso contributo di un **Advisory Board** composto da:

Advisor tecnici

Marina Brogi – Professoressa Ordinaria di Mercati e Intermediari Finanziari, Università degli Studi di Milano-Bicocca

Ferruccio de Bortoli – Editorialista, Corriere della Sera

Enrico Giovannini – Economista e statista, Direttore Scientifico ASviS, Università di Roma Tor Vergata

Business Partner

Marilena Barbati – Marketing & Communication Director, Edison Next

Elisabetta Cattaneo – Senior Partner, Jobpricing

Federico Ferri – Senior Partner e CEO, Jobpricing

Giovanna Gregori – Consigliera Delegata, AIDAF

Diego Modugno – Presidente e AD, CAL

Cristina Panigadi – Direttore Commerciale, CAL

Camilla Pedraglio – Head of External Relations, BPER

Mauro Spreafico – Amministratore Delegato, Spreafico

Data partner

Ringraziamo i partner che hanno contribuito alla progettazione e allo sviluppo dei contenuti inediti del Rapporto Strategico.

In particolare, **Roberto Monducci**, già Direttore del Dipartimento per la produzione statistica dell'ISTAT, per averci guidato nell'identificazione e nell'interpretazione dei dataset ISTAT relativi alla competitività e al dinamismo delle imprese; **A2A** per la condivisione dei risultati della survey «Sviluppo, investimenti e ESG nelle PMI» sviluppata nel 2026 in collaborazione con **YouTrend** su un campione di 409 interviste; **Kantar** per i dati forniti sulle preferenze dei consumatori a livello globale.

Gruppo di Lavoro

Il Gruppo di Lavoro è stato guidato da **Carlo Cici (Partner & Head of Sustainability Practice, TEHA)** ed è composto da:

Gregorio Consoli | Chiomenti | Managing Partner

Giovanni Cristofaro | Chiomenti | Partner – Head of Private Clients & Trust

Diana D'Isanto | TEHA | Associate Partner – Sustainability

Luca Andrea Frignani | Chiomenti | Partner – Head of Private M&A

Luca Petoletti | TEHA | Partner – Head of Imprese Familiari e Governance

Elisabeth Pirotta | TEHA | Professional – Sustainability

Giorgia Severin | TEHA | Professional – Sustainability

Chiara Spreafico | TEHA | Analyst – Sustainability

Michele Totaro | TEHA | Analyst – Sustainability

Riccardo Urbani | TEHA | Senior Professional – Imprese familiari e governance

Chiara Chantal Veneziani | TEHA | Analyst – Sustainability

1.

RITRATTO DI FAMIGLIA

PILASTRO INOSSIDABILE DEL SISTEMA PAESE E CUORE DEL TESSUTO PRODUTTIVO ITALIANO

1. RITRATTO DI FAMIGLIA

KEY MESSAGE

PILASTRO INOSSIDABILE DEL SISTEMA PAESE E CUORE DEL TESSUTO PRODUTTIVO ITALIANO, LE IMPRESE FAMILIARI CRESCONO, RENDONO E RESISTONO ALLE CRISI PIÙ DELLE NON FAMILIARI, SOPRATTUTTO QUELLE DI MEDIE DIMENSIONI.
RADICI LOCALI PER MERCATI SEMPRE PIÙ GLOBALI.
IL VALORE SI CONCENTRA IN POCHE GRANDI REALTÀ.
IL SUD RECUPERA TERRENO.

LE IMPRESE FAMILIARI MUOVONO IL 70% DEL PIL MONDIALE: L'ITALIA È SUL PODIO EUROPEO PER NUMERO, MA NON PER DIMENSIONE

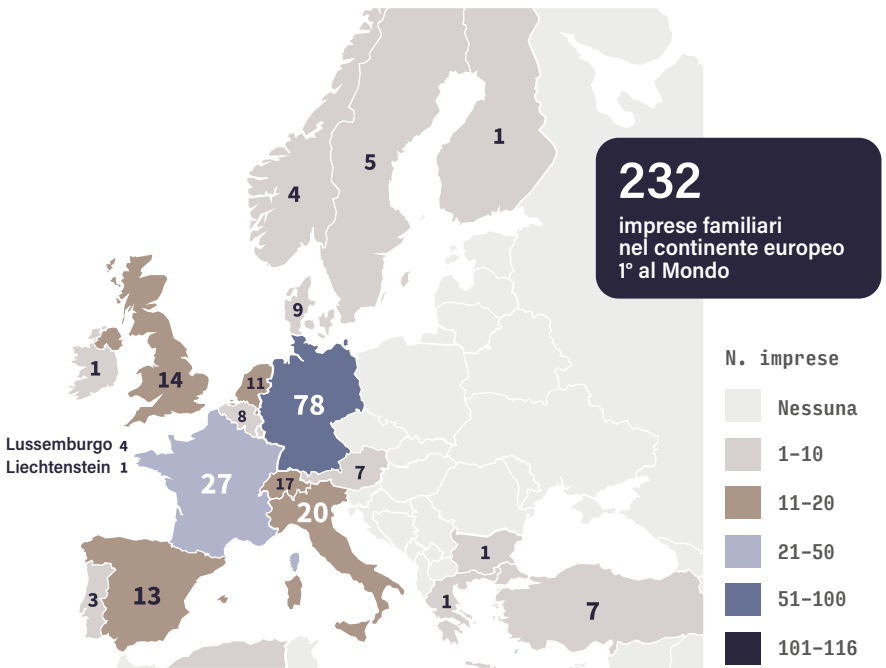
A livello globale, due terzi delle aziende sono di proprietà familiare[1]. Con oltre 60 migliaia di miliardi di dollari di fatturato contribuiscono a più del 70% del prodotto interno lordo (PIL), occupando circa il 60% della forza lavoro[2].

Le 500 maggiori imprese familiari al mondo generano 8.800 miliardi di dollari, dando lavoro a più di 25 milioni di persone. L'Italia è quarta al mondo e terza in Europa per numero di imprese familiari tra le 500 più grandi. Le 20 principali generano ricavi complessivi per 156,5 miliardi di dollari, ma restano più piccole delle concorrenti: in media ricavano 7,8 miliardi, circa la metà della media europea (16,1) e globale (17,6)[3].

Il 36% di queste imprese vanta una storia di oltre 100 anni. Solo il 32% è quotato in borsa, un dato inferiore alla media europea (38,4%) e globale (51,8%)[3].

In Europa le imprese familiari rappresentano tra il 65% e l'80% delle aziende e occupano tra il 40% e il 50% della forza lavoro[4].

Numero di imprese familiari tra le 500 più grandi al Mondo, per Paese: focus sull'Europa[3]



(1) UN Trade and Development, Empowering family businesses to fast-track sustainable development (2021) (2) McKinsey & Company, The secrets of outperforming family-owned businesses (2023) (3) Rielaborazione TEHA Group su EY Private, Family Business Index 2025, Ernst & Young. Campione: 500 maggiori imprese familiari globali per ricavi (4) European Family Business

LE 20 PIÙ GRANDI AZIENDE FAMILIARI ITALIANE NEL MONDO

Impresa[1]	Fondazione	Ricavi (miliardi di dollari) *Ultimo anno disponibile*	Dipendenti	Famiglia	Mercato di quotazione
Exor Group	1899	48,37	84.000	Agnelli	Euronext Amsterdam
Edizione S.p.A.	1955	10,41	6.000	Benetton	–
Webuild S.p.A.	1906	10,04	87.000	Salini	Euronext Milan
Esselunga S.p.A.	1957	9,33	25.000	Caprotti	–
Marcegaglia S.p.A.	1959	8,54	7.000	Marcegaglia	–
Cremonini S.p.A.	1963	5,95	22.000	Cremonini	–
Barilla Group	1877	5,32	9.000	Barilla	–
Grimaldi Group S.p.A.	1947	5,25	18.000	Grimaldi	–
Prada Group	1913	5,11	15.000	Prada	Hong Kong Stock Exchange
De Agostini Group	1901	4,75	10.000	Boroli / Drago	–
Menarini Group	1886	4,73	18.000	Aleotti	–
Chimet S.p.A.	1974	4,72	<1.000	Squarcialupi	–
Buzzi S.p.A.	1907	4,67	10.000	Buzzi	Euronext Milan
Mapei Corporation	1937	4,57	11.000	Squinzi	–
Veronesi Holding	1930	4,46	9.000	Veronesi	–
Danieli Group	1914	4,26	10.000	Danieli / Benedetti	Euronext Milan
Fininvest Group	1975	4,23	17.000	Berlusconi	–
Brembo Group	1961	4,16	16.000	Bombassei	Euronext Milan
MD S.p.A.	1994	4,09	~9.000	Podini	–
Gruppo PAM	1958	3,56	~10.000	Bastianello	–
TOTALE					
		156,52	**>390.000**		

(1) Rielaborazione TEHA Group su EY Private, Family Business Index 2025, Ernst & Young

Quotata Non Quotata

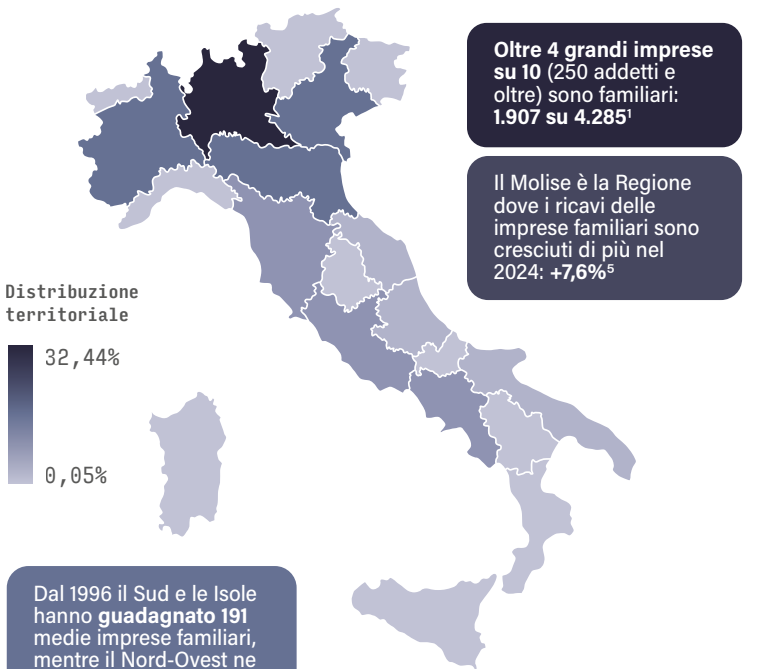
IN ITALIA OLTRE OTTO AZIENDE SU DIECI SONO FAMILIARI, RESTANO CONCENTRATE AL NORD MA IL SUD STA GUADAGNANDO TERRENO

In Italia oltre 8 imprese su 10 sono familiari, e la quota continua a crescere: sono l'84,6% delle imprese con almeno 3 addetti (oltre 850mila), contro il 75,2% del 2018 e l'80,6% del 2022. La crescita è più forte tra le piccole imprese (10-49 addetti, +12,5 punti dal 2018). Le familiari sono il 60,8% delle medie imprese e il 44,5% delle grandi[1].

Il 97,9% delle imprese familiari conta meno di 50 dipendenti, solo lo 0,2% supera i 250 addetti[1]. Complessivamente, danno lavoro al 75% della popolazione occupata[2].

Tra le aziende che fatturano più di 50 milioni di euro, il 70% si concentra nel Nord Italia: la Lombardia guida la distribuzione regionale con il 32,4% delle imprese, seguita da Veneto (13,3%) ed Emilia-Romagna (11,6%)[3]. Dal 1996 è però in atto un progressivo riequilibrio territoriale: a fronte di 137 imprese in meno nel Nord-Ovest, il Sud e le Isole ne hanno guadagnate 191, il Centro 39 e il Nord-Est 21[4].

Distribuzione territoriale delle imprese familiari italiane con più di 50 milioni di euro di fatturato[3]



Oltre 4 grandi imprese su 10 (250 addetti e oltre) sono familiari: **1.907 su 4.285**[1]

Il Molise è la Regione dove i ricavi delle imprese familiari sono cresciuti di più nel 2024: **+7,6%**[5]

Dal 1996 il Sud e le Isole hanno **guadagnato 191** medie imprese familiari, mentre il Nord-Ovest ne ha **perse 137**[4]

(1) ISTAT, «Censimento permanente delle imprese 2025: primi risultati» (2026) (2) ISTAT, «Censimento permanente delle imprese» (2022) (3) UBS, Politecnico di Milano, KPMG, «Ambasciatori d'Impresa» (2025) (4) Area Studi Mediobanca, Unioncamere, Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne, «XXIV Rapporto sulle medie imprese industriali italiane» (2025); Campione: medie imprese familiari manifatturiere (50–499 dipendenti; 19–415 mln di euro di ricavi) (2025) (5) AIDAF, Cattedra AIDAF-EY Università Bocconi, «Osservatorio AUB XVII»; Campione: imprese familiari con fatturato > 20 mln di euro (2026)

LE FAMILIARI CRESCONO PIÙ VELOCEMENTE E RENDONO DI PIÙ DELLE NON FAMILIARI, MA IL VANTAGGIO SI RIDUCE

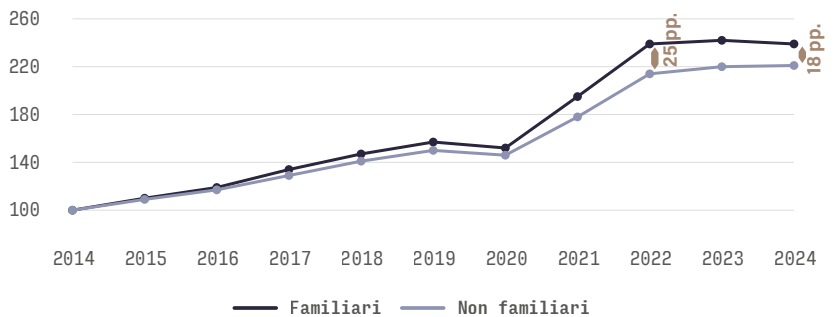
Dal 2020 le imprese familiari italiane hanno mostrato una crescita dei ricavi progressivamente più sostenuta rispetto alle non familiari. Tuttavia, dopo il forte rimbalzo post-Covid, la crescita rallenta e si riduce il divario con le non familiari (da 25 punti di distanza nel 2022 a 18 punti nel 2024)[1].

Il rallentamento non è omogeneo: i ricavi sono cresciuti in nove Regioni – con capofila Molise (+7,6%), Valle d'Aosta (+4,1%) e Liguria (+3,5%) – e diminuiti in quelle storicamente trainanti dell'economia nazionale – Lombardia (-2,1%), Emilia-Romagna (-2,3%) e Veneto (-2,4%). A livello settoriale Trasporti e logistica (+6,8%) ed Energia ed estrazione (+5,4%) hanno registrato le performance migliori, mentre il Sistema moda (-8,8%) evidenzia le maggiori difficoltà[1].

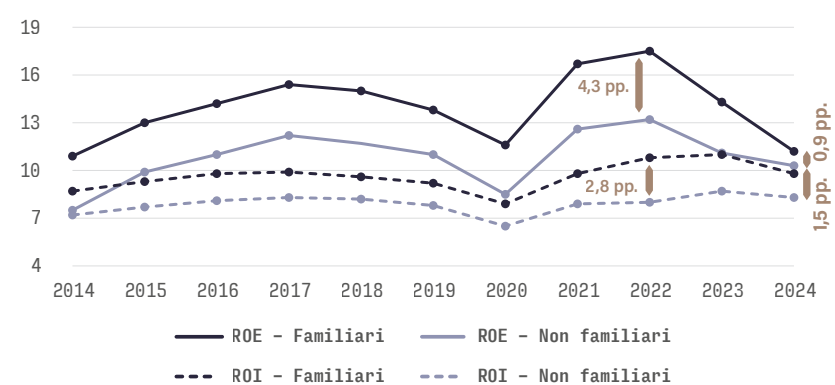
Anche i principali indicatori di redditività si sono mantenuti su livelli superiori rispetto alle imprese non familiari. Dopo tre anni di crescita, il tasso di redditività del capitale investito (ROI) è sceso dall'11,0% al 9,8%, rimanendo comunque superiore sia a quello delle imprese non familiari (8,3%) sia ai livelli pre-Covid (9,2%). Il divario si è ridotto da 2,8 punti percentuali nel 2022 a 1,5 punti nel 2024. Più marcata la flessione del tasso di rendimento per i soci (ROE), passato dal 14,3% all'11,2%, anche per effetto dell'aumento degli oneri finanziari. Il vantaggio sulle imprese non familiari (10,3%) scende così da 4,3 punti nel 2022 a 0,9 punti nel 2024[1].

Crescita del fatturato delle imprese familiari e non familiari nell'ultimo decennio[1]

Tasso di crescita del fatturato (base 2014=100)



Andamento del tasso di redditività del capitale investito (ROI) e del tasso di rendimento per i soci (ROE)[1]



(1) AIDAF, Cattedra AIDAF-EY Università Bocconi, Osservatorio AUB XVII (2026)

LE MEDIE IMPRESE FAMILIARI VINCONO SUL MERCATO: CRESCONO DI PIÙ, INVESTONO DI PIÙ E ASSORBONO GLI SHOCK PIÙ IN FRETTA

Tra il 2014 e il 2024 le immobilizzazioni delle imprese familiari sono cresciute più delle non familiari (+9,2% medio annuo contro +7,9%), con un divario particolarmente marcato nel 2020. Anche nel 2024, nonostante il lieve calo dei ricavi (−1,2%), le familiari hanno continuato a investire[1].

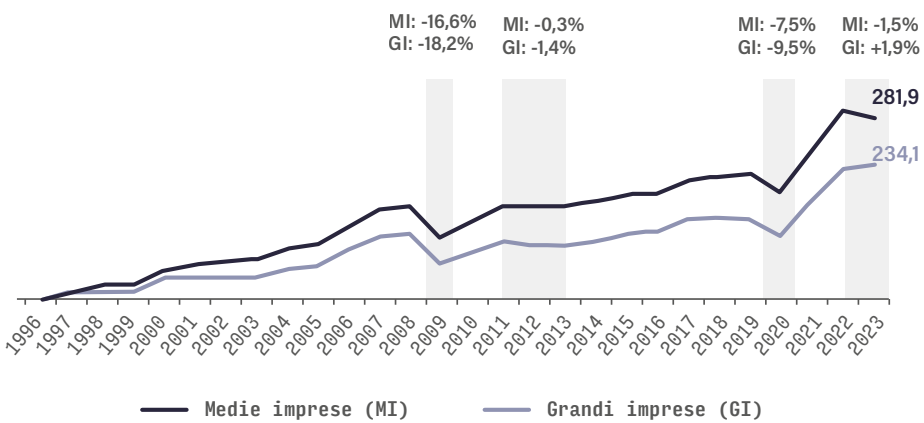
Questa resilienza è sostenuta da una struttura finanziaria più prudente, basata soprattutto su fonti interne: utili reinvestiti (45%) e prestiti familiari (37%), rispetto a debito esterno (29%) e capitale proprio (33%). Le imprese familiari tendono a comportarsi da "ammortizzatori" nei momenti di crisi, mobilitandosi per proteggere la continuità dell'impresa: decidono più rapidamente, contano su relazioni di fiducia consolidate con banche, clienti e fornitori e sono disposte a sostenere l'azienda anche con risorse proprie[3].

Dopo le crisi del 2008, 2011 e 2020, le imprese familiari – soprattutto medie – hanno registrato un recupero più rapido, con una crescita del fatturato nel 2021 del +28,1% rispetto al +22,3% delle non familiari. In poco meno di trent'anni hanno quasi triplicato il fatturato (indice 281,9 nel 2023, contro 234,1 delle grandi)[2].

In Europa, quando cresce l'incertezza sulle politiche economiche (cambiamenti imprevisti di norme fiscali, regolatorie e monetarie), aumenta la probabilità che le PMI entrino in crisi finanziaria. Per le PMI familiari, però, l'effetto è più contenuto[4]. Questa maggiore solidità si riflette anche sulle scelte di investimento: in Italia, di fronte all'instabilità dei mercati e delle politiche, ha rinviato investimenti chiave il 56% delle imprese familiari, contro il 68% delle non familiari[5].

Evoluzione del fatturato: medie vs grandi imprese familiari manifatturiere (1996–2023)[2]

Indice del fatturato (base 1996=100)



Medie imprese Tagliacarne

- 50-499 dipendenti
- 19-415 milioni di euro di fatturato

(1) AIDAF, Cattedra AIDAF-EY Università Bocconi, Osservatorio AUB XVII (2026) (2) Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, XXIV Rapporto sulle medie imprese industriali italiane (2025) (3) Minichilli A., Brogi M., Calabrò A., Weathering the Storm: Family Ownership, Governance, and Performance Through the Financial and Economic Crisis, Campione: 288 società industriali quotate su Borsa Italiana, 2002-2012 (2016) (4) Hawach F., Requejo I., International Review of Financial Analysis, vol. 105 (2025); 145.611 PMI di 24 Paesi europei, 2012-2021 (5) Foundation for Family Businesses, A call for smarter integration: What family businesses expect from the EU; Campione: 601 imprese familiari italiane (2025)

RADICI LOCALI, MERCATI GLOBALI: IL 48% DELLE PARTECIPATE HA SEDE IN ITALIA, L'86% DEGLI AZIONISTI È ITALIANO

L'azionariato delle imprese familiari italiane resta fortemente radicato in Italia. Escluse le partecipazioni quotate in Borsa, gli azionisti provengono da oltre 60 Paesi, ma l'86% è italiano. Tra gli investitori esteri prevalgono gli Stati Uniti (8,3%), mentre l'Europa pesa l'1,8%[1].

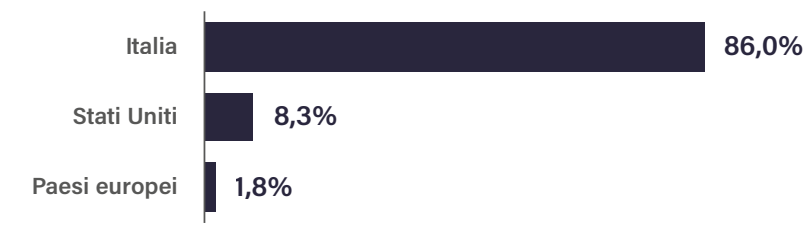
Diversa è la proiezione internazionale degli investimenti. Delle società partecipate dalle imprese familiari, solo il 48,2% ha sede in Italia, mentre le altre si concentrano soprattutto nell'Unione Europea (UE) (19%, in particolare Germania, Francia, Spagna, Romania, Polonia e Paesi Bassi), negli Stati Uniti (8,1%), in Cina (3,5%) e nel Regno Unito (2,6%)[1]. L'internazionalizzazione degli investimenti si accompagna a una crescente mobilità di persone e patrimoni, rendendo centrali anche le scelte fiscali, patrimoniali e di governance della famiglia proprietaria[2].

L'apertura verso l'estero non riduce il presidio della proprietà: le holding detengono in media il 63,5% delle partecipate, il 38,1% delle quali è sotto pieno controllo e un ulteriore 24,2% detenuto con quota di maggioranza. Allo stesso tempo, l'88% delle partecipate opera in un settore diverso da quello della holding, a conferma di una strategia che utilizza gli investimenti per diversificare le attività[1].

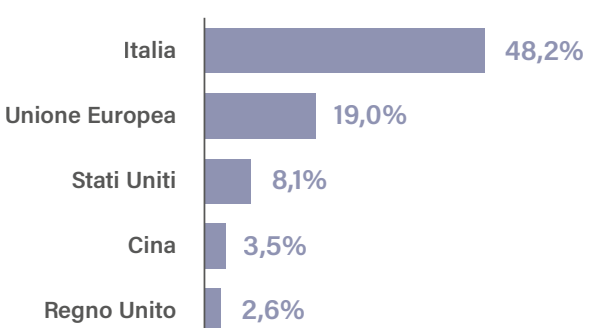
Provenienza degli azionisti e localizzazione delle società partecipate dalle imprese familiari italiane (%)[1]



Azionisti per Paese di provenienza



Società partecipate per Paese di localizzazione



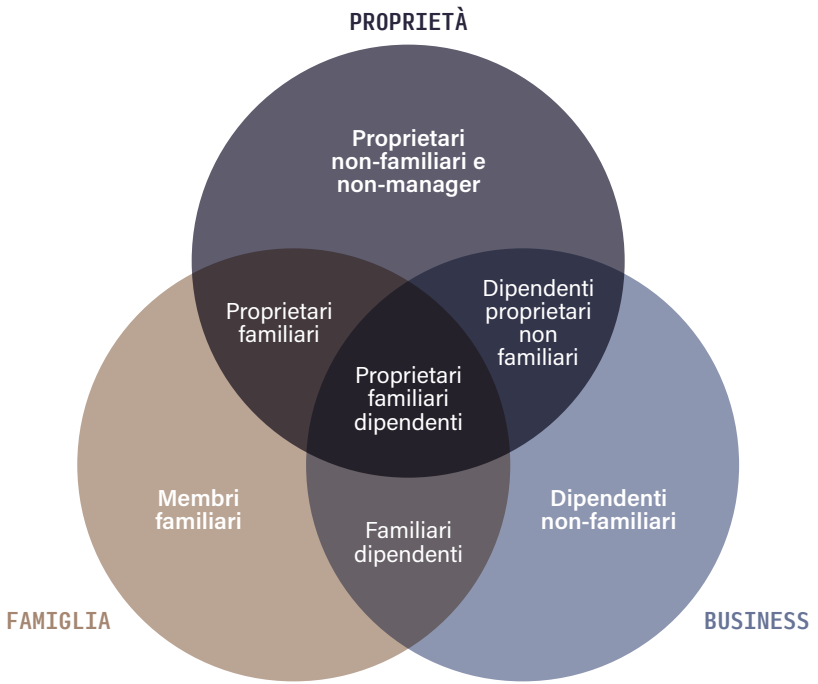
(1) UBS, Politecnico di Milano, KPMG, Ambasciatori d'Impresa (2025) (2) Maria Silvia Sacchi, Oltre i confini: le regole fiscali all'estero (2026)

FAMIGLIA, PROPRIETÀ, IMPRESA: L'INTRECCIO UNICO NEL DNA DELL'IMPRESA FAMILIARE

Il modello dell'impresa familiare si fonda su tre sistemi fondamentali che operano in stretta interconnessione: famiglia, proprietà e impresa. La famiglia rappresenta l'insieme dei membri familiari, i quali possono essere direttamente o indirettamente coinvolti nella gestione aziendale; la proprietà include chi detiene le quote dell'azienda, siano essi membri familiari o esterni; infine, l'impresa comprende tutti gli aspetti operativi e strategici del business, dai grandi investimenti alla gestione del patrimonio[1,2].

L'interazione di questi tre sistemi, che rende unico il modello dell'impresa familiare, è lo stesso che potenzialmente ne mina la stabilità perché pone sfide complesse che, se non adeguatamente gestite, possono compromettere la crescita dell'azienda e la stabilità degli aspetti di governance, che nelle imprese familiari è particolarmente a rischio.

Il Modello a tre cerchi del sistema di impresa familiare[2]



(1) Unione Europea, L'impresa familiare in Europa come fattore di rilancio della crescita e fonte di migliori posti di lavoro (2016) (2) Harvard Business School, Renato Tagiuri and John Davis (1978)

2.

LE SFIDE NON PROROGABILI

SETTE SFIDE CHE CAMBIANO LE CONDIZIONI PER COMPETERE PER LE IMPRESE FAMILIARI ITALIANE

2. LE SFIDE NON PROROGABILI

KEY MESSAGE

LA CRESCITA DELL'ITALIA RESTA FRENATA DA NODI STRUTTURALI: INVERNO DEMOGRAFICO, PRODUTTIVITÀ STAGNANTE, SALARI DEBOLI, VULNERABILITÀ CLIMATICA E FUGA DEI TALENTI. DAZI, GEOPOLITICA E TECNOLOGIA AUMENTANO L'INCERTEZZA. LA SOSTENIBILITÀ RIMANE PIÙ UN TEMA DI COMPLIANCE CHE UNA LEVA STRATEGICA PER ANTICIPARE I CAMBIAMENTI.
CAMBIANO LE CONDIZIONI PER COMPETERE.

COSA PREOCCUPA DI PIÙ LE PMI? I TEMI LEGATI ALLA FORZA LAVORO SONO IN CIMA ALLA LISTA, AMBIENTE FANALINO DI CODA

Negli ultimi tre anni la carenza di talenti è stata la prima preoccupazione delle PMI italiane: la indica il 55% delle imprese, il doppio di chi cita lo scenario geopolitico (27%) e più del doppio di chi segnala normative e instabilità economica (22% ciascuna)[1]. Lo conferma anche il nuovo censimento delle imprese ISTAT che, dopo gli oneri burocratici, identifica la difficoltà nel reperire personale come il principale ostacolo alla competitività delle imprese[2]. Seguono l'evoluzione tecnologica (20%) e alcuni temi legati alla gestione delle persone: tutela della salute e della sicurezza (16%), equilibrio vita-lavoro (14%) e coinvolgimento dei dipendenti (13%). Sostenibilità e transizione ecologica restano invece in secondo piano (13%), l'impatto dei cambiamenti climatici è citato appena dal 4% delle imprese[1].

La pressione ricade direttamente su chi guida le imprese: su circa 500 CEO nel mondo, oltre il 70% dichiara un livello di stress clinicamente elevato. In cima alle preoccupazioni ci sono gli obiettivi di crescita, i costi e le aspettative del CdA; il 60% si attende un contesto operativo difficile o molto difficile e un CEO su tre sente di avere più da dimostrare al proprio Board rispetto a sei mesi prima[3].

Quali sono state le principali preoccupazioni della sua azienda negli ultimi tre anni?[1]

Risposta multipla, massimo 3 risposte



(1) Rielaborazione di The European House – Ambrosetti su YouTrend per A2A, «Aziende e sostenibilità sociale. Il punto di vista dei giovani e delle PMI» (2026) (2) ISTAT, «Censimento permanente delle imprese 2025: primi risultati» (2026) (3) BCG, «CEO Insomnia Index» (2026), survey su circa 500 CEO di imprese con ricavi tra 100 milioni e oltre 5 miliardi di dollari

SETTE SFIDE RIDISEGNANO LO SCENARIO COMPETITIVO DELLE IMPRESE FAMILIARI ITALIANE

INSTABILITÀ GEOPOLITICA E DIPENDENZE

Conflitti, dazi e dipendenze dall'estero rendono costi e mercati instabili

75%

dell'energia consumata in Italia è importata, il 95% nel caso del gas

STAGNAZIONE ECONOMICA

Un'economia che resiste ma non cresce: trent'anni di produttività stagnante

+0,5%

la crescita del PIL italiano nel 2025, contro l'1,5% dell'UE

INVERNO DEMOGRAFICO

Sempre meno lavoratori e consumatori, un'ondata di passaggi generazionali da gestire

62%

il rapporto tra over 65 e popolazione in età lavorativa al 2050, dal 39% del 2025

TECH-CELERATION

Innovazione sempre più rapida, ma investimenti in R&S e competenze limitati

16,4%

delle imprese usa l'IA nel 2025: il triplo rispetto a due anni fa, ma ancora sotto la media UE (20%)

SKILL MISMATCH E BRAIN DRAIN

Le imprese non trovano le competenze che cercano e i giovani più qualificati se ne vanno

49,5%

delle imprese fino a 9 addetti fa fatica a reperire nuovi lavoratori

CLIMA E VULNERABILITÀ AMBIENTALE

Gli eventi estremi pesano già sulla produttività e i costi sono destinati a crescere

-147$ miliardi

le perdite cumulate di PIL se i cinque anni più caldi dell'ultimo decennio si ripetessero entro il 2030

DOMANDA CRESCENTE DI SOSTENIBILITÀ

Grandi clienti, banche, consumatori, talenti chiedono sempre più evidenze di sostenibilità

58%

delle PMI riceve già richieste di dati ESG da grandi clienti

IN UN CONTESTO GEOPOLITICO PIÙ INSTABILE, DIVERSIFICARE E RAFFORZARE LE FILIERE DIVENTA STRATEGICO

A livello globale si afferma una logica di contrapposizione tra blocchi: il multipolarismo prevale sul multilateralismo, il protezionismo cresce e la fiducia nelle regole condivise si indebolisce. Ne risentono il commercio globale e gli investimenti, alimentando il rischio che le tensioni economiche sfocino in conflitti aperti. Non stupisce che il confronto geoeconomico (18%) e i conflitti armati (14%) guidino la classifica dei rischi più critici per le imprese almeno entro i prossimi due anni[1].

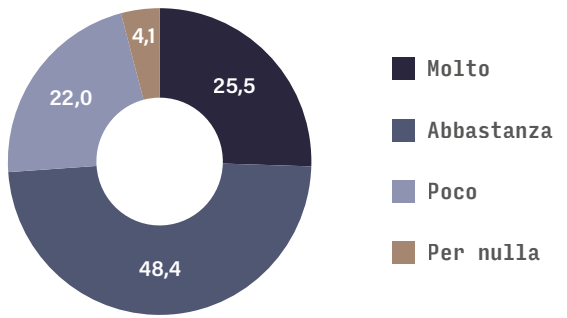
Il 2026 ne ha dato una prova concreta. Il conflitto in Medio Oriente ha spinto il prezzo del petrolio oltre il 50% e quello del gas europeo a circa il 150% sopra i livelli prebellici[2]. Nell'area dell'euro l'impatto si concentra sulle aspettative di costo, con un saldo netto del 79% delle imprese, soprattutto tra le PMI: il 35% si dichiara fortemente esposto al conflitto, contro il 28% delle grandi[2].

In Italia, tra le medie imprese manifatturiere, il 74% ritiene che il contesto internazionale abbia aumentato l'incertezza, ma solo il 21% dispone di strumenti strutturati per gestirla. A preoccupare sono soprattutto la volatilità dei costi di energia e materie prime e le tensioni geopolitiche, seguite dall'instabilità della domanda e dai dazi[3].

I costi di approvvigionamento sono il primo effetto atteso: 6 medie imprese su 10 ne prevedono un aumento, a cui si aggiungono la riduzione delle esportazioni o importazioni, per il 32% delle imprese, e l'aumento dei prezzi di vendita, segnalato dal 29%[3]. È a partire da questi elementi, amplificati dalla dipendenza dall'estero per risorse strategiche, che il confronto geoeconomico arriva a incidere sulle catene di fornitura e i bilanci delle imprese.

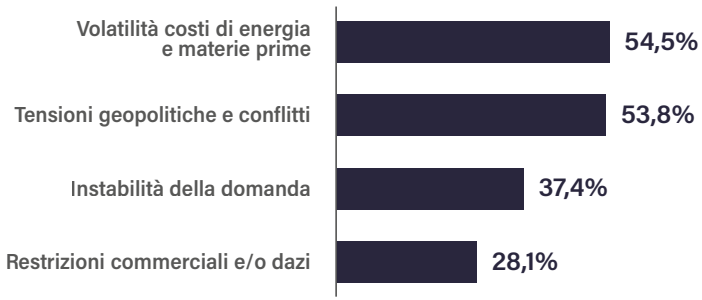
Quanto il contesto internazionale ha aumentato l'incertezza[3]

% di medie imprese manifatturiere a controllo familiare, 2026



Le fonti dell'incertezza[3]

% di medie imprese manifatturiere a controllo familiare che percepiscono più incertezza, risposta multipla, 2026



(1) World Economic Forum, Global Risks Report 2026 (2026) (2) BCE, Bollettino economico 6/2026 (2026), riquadro 2 (indagine SAFE, 2° trimestre 2026, imprese dell'area euro) (3) Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, Report Medie Imprese (2026)

LA DIPENDENZA DALLE MATERIE PRIME CRITICHE ESPONE AI RISCHI DI UNA FILIERA ESTREMAMENTE CONCENTRATA

Le Materie Prime Critiche rappresentano oggi uno degli snodi più rilevanti per la competitività industriale, perché incidono sulla continuità produttiva, sui costi e sulla capacità delle imprese di operare in mercati sempre più instabili[1].

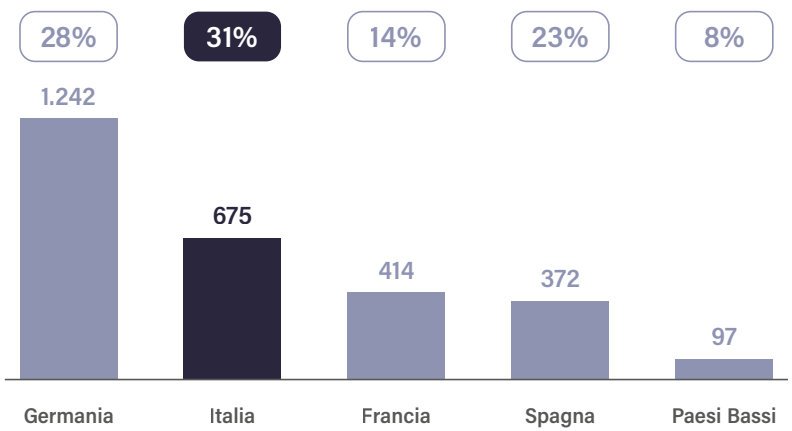
L'Italia e l'Europa dipendono fortemente dalle importazioni di Materie Prime Critiche. La Cina è il primo fornitore dell'UE con il 56% delle importazioni. Il nodo non è solo l'estrazione, ma soprattutto la raffinazione, dove la concentrazione è in aumento: i primi tre Paesi raffinatori detengono in media l'86% del mercato (era l'82% nel 2020), e la Cina da sola raffina il 97% della grafite, il 92% delle terre rare e il 78% del cobalto[2].

Dopo le restrizioni di Pechino all'export di sette terre rare a inizio 2025, a settembre erano state approvate solo 19 delle 141 licenze richieste da imprese europee[3]. L'Europa prova a reagire, ma i progetti strategici selezionati coprono al 2030 appena il 35% dell'obiettivo di estrazione, il 24% di quello di riciclo e il 12% di quello di raffinazione[2].

Per l'Italia l'esposizione è particolarmente alta. La produzione industriale legata alle Materie Prime Critiche vale 675 miliardi di euro, il 31% del PIL, la quota più elevata tra le prime cinque economie UE[4], e un'interruzione delle forniture di titanio e terre rare metterebbe a rischio fino a 88 miliardi di produzione[2].

Il rischio è già concreto per le imprese familiari manifatturiere: l'83% delle medie imprese acquista direttamente Materie Prime Critiche e il 41% ha già difficoltà di approvvigionamento o prevede di averne; tra chi le ha, il 41% le riconduce alla Cina. Le conseguenze attese sono prezzi di vendita più alti (67%), ritardi nelle consegne (57%) e margini ridotti (47%)[5].

Valore della produzione industriale legata alle Materie Prime Critiche per le prime 5 economie UE per PIL[4]
(miliardi di Euro, 2024, valore rispetto al PIL nazionale)



(1) IEA, Global Critical Minerals Outlook 2026 (2026) (2) TEHA Group – Iren, La geopolitica delle materie prime critiche: le opportunità del Piano Mattei e dell'urban mining per la competitività industriale in Italia (2025) (3) Corte dei conti europea, Relazione speciale 04/2026 (2026) (4) Rielaborazione TEHA Group su dati EUROSTAT (2025) (5) Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, Report Medie Imprese (2026)

UN MIX ENERGETICO PIÙ DIVERSIFICATO PUÒ RIDURRE L'ESPOSIZIONE DELLE IMPRESE AGLI SHOCK GEOPOLITICI

Le tensioni geopolitiche del 2026 hanno riportato l'energia al centro dei rischi per le imprese. L'Italia è particolarmente esposta: importa il 75% dell'energia che consuma, contro il 57% della media UE, e circa il 95% del gas[1].

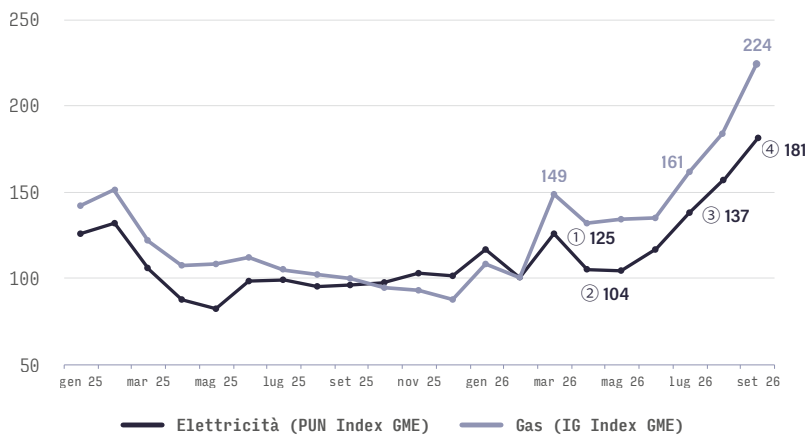
Il mercato elettrico all'ingrosso (MGP) funziona con il prezzo marginale: tutta l'energia venduta in un'ora prende il prezzo dell'ultimo impianto necessario a coprire la domanda. In Italia quell'impianto è quasi sempre un ciclo combinato a gas. Secondo i dati ARERA succede in circa il 60-70% delle ore. La media europea è molto più bassa, attorno al 20-25%, perché altri Paesi hanno più nucleare, idroelettrico e rinnovabili. Così anche l'energia rinnovabile viene pagata al prezzo del gas: nel 2025 il prezzo all'ingrosso (PUN) è stato di 115,9 euro/MWh, contro 65,3 in Spagna e 61,1 in Francia[2].

A sua volta il prezzo del gas dipende dagli ultimi carichi disponibili sul mercato internazionale. Nel 2025 un terzo del gas consumato in Italia è arrivato via nave come gas naturale liquefatto (GNL)[3]. Con la guerra in Medio Oriente, la chiusura dello Stretto di Hormuz e lo stop al GNL del Qatar, a marzo il prezzo del gas in Italia è salito di quasi il 50% e il PUN del 25%. Dopo la tregua di aprile i prezzi sono risaliti con la nuova chiusura di Hormuz: a settembre il PUN ha toccato 207,5 euro/MWh, l'81% in più di febbraio, e il gas è più che raddoppiato[4].

Non sorprende quindi che la volatilità dei costi energetici sia la principale fonte di rischio per le medie imprese familiari (54,5%)[5] e la prima minaccia alla competitività per le imprese familiari italiane in generale[6]. In Europa, invece, il primo problema è trovare lavoratori qualificati: non a caso, oltre un terzo delle imprese familiari europee ritiene che un migliore accesso ai talenti rafforzerebbe la propria resilienza[6]. La volatilità dei costi energetici passa invece in secondo piano.

Prezzo all'ingrosso dell'elettricità e del gas in Italia[4]

Indice febbraio 2026 = 100, medie mensili gen 2025-set 2026



① Mar 2026: guerra con l'Iran (28 febbraio), chiusura dello Stretto di Hormuz, stop alla produzione di GNL in Qatar
② Apr 2026: tregua tra Stati Uniti e Iran (8 aprile)
③ Lug 2026: nuova chiusura di Hormuz (20 giugno) e fine della tregua (8 luglio)
④ Set 2026: gli Houthi prendono il controllo dell'isola di Perim, sullo stretto di Bab el-Mandeb (11 settembre)

Febbraio 2026 (prima della guerra): elettricità 114,4 euro/MWh, gas 35,1 euro/MWh. Settembre 2026: 207,5 euro/MWh. e 78,9 euro/MWh.

(1) MASE, La situazione energetica nazionale nel 2025 (2026); EUROSTAT (2024) (2) ARERA, Relazione annuale (2026) (3) MASE e Snam, dati 2025 (4) GME, PUN Index GME (dati storici MGP) e IG Index GME (2026) (5) Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, Report Medie Imprese (2026) (6) Stiftung Familienunternehmen ed Edelman, Survey su 2.401 imprese (1.992 familiari) di Germania, Francia, Italia e Spagna (2025)

L'ITALIA HA DIMOSTRATO DI SAPER RESISTERE: ORA LA SFIDA È TORNARE A CRESCERE

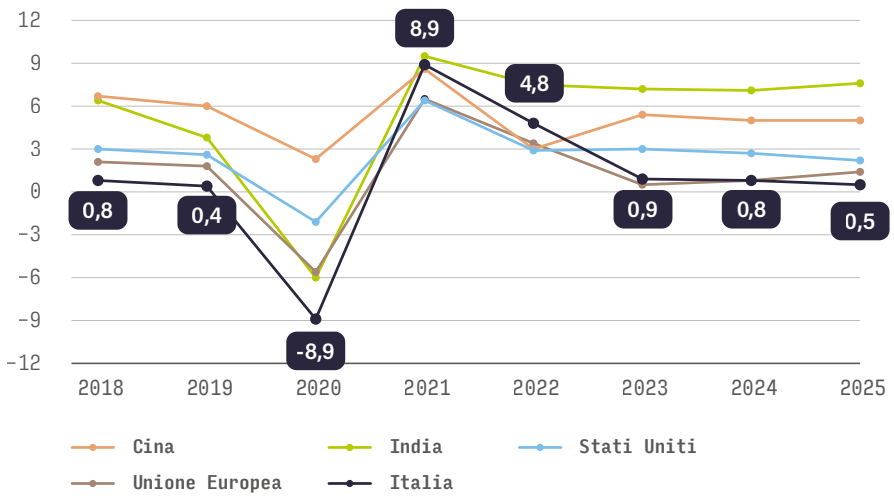
Il PIL italiano cresce, ma poco: +0,2% nel secondo trimestre 2026 e +1% su base annua[1], dopo il +0,5% del 2025[2]. Una crescita lenta ma continua, di poco superiore a quella degli anni precedenti al 2019. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e il Piano Strutturale di Bilancio di Medio Termine (PSBMT) stanno guidando notevoli riforme strutturali e investimenti pubblici, tracciando un percorso per il risanamento fiscale: mantenere questo slancio sarà cruciale per rilanciare la crescita e ridurre il debito pubblico[3]. Secondo la Banca d'Italia, il PIL potenziale del Paese potrebbe ridursi di circa il 9% entro il 2050, penalizzato dal declino demografico e da una scarsa partecipazione al lavoro[4].

A livello europeo nel 2025 il PIL è aumentato dell'1,5%, un dato ancora distante da Stati Uniti (+2,2%) e Cina (+5%), che alimenta interrogativi sulla competitività dell'Europa nel lungo periodo[5].

Sul fronte dei prezzi, l'inflazione italiana è salita all'1,6% nel 2025 (1,1% nel 2024) e ha raggiunto il 4,2% a settembre 2026, il livello più alto degli ultimi tre anni. A pesare, il rincaro delle materie prime energetiche, passato dai carburanti alle utenze domestiche e, attraverso i costi di trasporto, ad alcuni beni alimentari[2].

A rendere il quadro più complesso c'è l'elevato debito pubblico italiano, salito al 137% del PIL nel 2025 e previsto al 138% nel 2026. A differenza di altri Paesi dell'Europa meridionale, che negli ultimi anni hanno beneficiato di una crescita più sostenuta riducendo progressivamente il peso del debito, l'Italia continua a confrontarsi con margini di crescita limitati, che rendono più difficile migliorare la sostenibilità dei conti pubblici nel medio-lungo periodo[6].

Tasso di crescita del PIL in Paesi selezionati[7]
Variazione % rispetto all'anno precedente



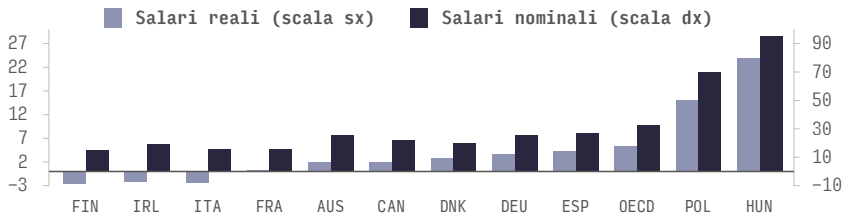
(1) TEHA Group, 52ª edizione Cernobbio (2026) (2) Banca d'Italia, Relazione annuale (2025) (3) OCSE, Studi economici dell'OCSE: Italia 2026 (2026) (4) Banca d'Italia (2025) (5) EUROSTAT (2026) (6) Università Cattolica, Osservatorio CPI (2026) (7) World Bank, GDP Growth (2026)

OCCUPAZIONE AI MASSIMI E DISOCCUPAZIONE AI MINIMI: ORA LA SFIDA È FAR CRESCERE I SALARI REALI

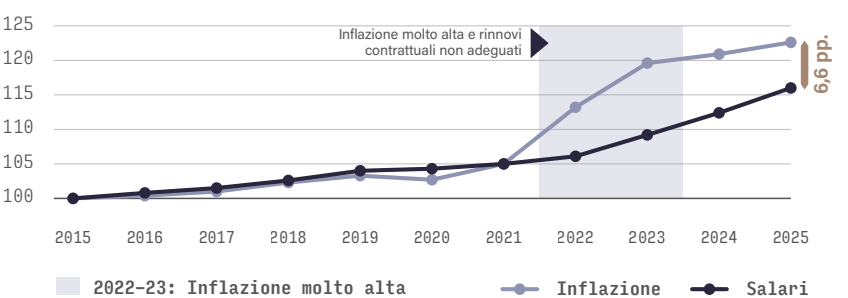
Il mercato del lavoro italiano racconta una storia a due velocità. Ad agosto 2026 i dipendenti hanno raggiunto il massimo storico di 24,4 milioni, il tasso di occupazione è salito al 63% (58,9% nel 2019), mentre la disoccupazione è scesa al 6,2% (9,8% nel 2019)[1]. Dati che, seppur in miglioramento, mantengono il Paese ancora all'ultimo posto nell'Unione Europea, dove la media del tasso di occupazione si attesta intorno al 76,1% nel 2025[2]. I tassi di inattività rimangono particolarmente elevati tra le donne e i giovani nella classe 15-24 anni (rispettivamente 41,3% e 78,4%), collocandosi ancora ben al di sopra della media europea (28,4% e 59,6%)[3]. Il divario è anche territoriale: nel 2025 il tasso di attività ha raggiunto il 73,2% nel Nord-Est, il 72,2% nel Nord-Ovest e il 70,5% nel Centro, ma si ferma al 56,4% nel Mezzogiorno; anche al 2050 il Sud dovrebbe restare circa 14 punti sotto il resto del Paese[4]. Nel Mezzogiorno lavora appena il 36,9% delle donne (62,4% al Nord)[5] e i NEET sono il 20,2%, contro l'8,7% del Nord[6].

Sul fronte retributivo, il 2025 ha segnato un secondo anno di recupero reale: le retribuzioni contrattuali sono cresciute del 3,1%, più nell'industria (3,4%) che in servizi e Pubblica amministrazione, superando l'inflazione che si è attestata all'1,7%[6]. Allargando lo sguardo, il quadro storico è però severo: tra il 1990 e il 2024 le retribuzioni reali lorde italiane sono diminuite dell'1,6%, mentre la media dei Paesi dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) è cresciuta del 35%[7].

Crescita cumulata dei salari nominali e reali[8]
Variazione %; 4° trimestre 2019 – 4° trimestre 2025



Crescita dei prezzi e aumenti dei salari[9]
Base 2015=100



(1) ISTAT, Occupati e disoccupati – 2026 (2026) (2) EUROSTAT, Employment – annual statistics (2026) (3) Documento programmatico di finanza pubblica (2026) (4) ISTAT, Previsioni delle forze di lavoro al 2050 (2026) (5) ISTAT, Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità (2025) (6) ISTAT, Rapporto Annuale (2026) (7) Ufficio Parlamentare di Bilancio, Corriere della Sera (2026) (8) OCSE, Studi economici dell'OCSE: Italia 2026 (2026) (9) Corriere della Sera per Dataroom (2026)

LA PRODUTTIVITÀ ITALIANA PUÒ RIPARTIRE: LA DIMENSIONE GIOCA UN RUOLO CHIAVE

Il fattore che più incide sul divario di crescita è la produttività del lavoro. Dal 1980 il PIL per ora lavorata è cresciuto in Italia di circa il 40%, contro oltre l'80% nella media dei Paesi G7 e quasi il 130% in quella OCSE. Il divario si è aperto all'inizio degli anni 2000: da allora la produttività italiana è rimasta sostanzialmente ferma, mentre le altre economie hanno continuato a crescere[1].

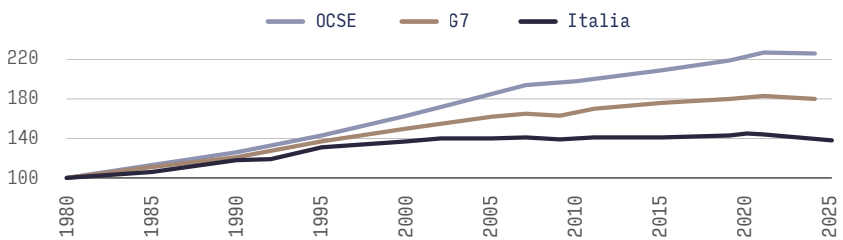
Negli ultimi trent'anni (1995-2024) la produttività del lavoro è aumentata in media dello 0,2% l'anno, contro l'1,2% della media UE – il dato più basso in Europa – e l'1,6% degli Stati Uniti[2].

Nel 2025 la produttività del lavoro è calata dello 0,4%, mentre il costo del lavoro per unità di prodotto è salito del 3,4%[3]. Il calo non dipende da una caduta della produzione: nel 2025 gli occupati sono cresciuti dello 0,8%, il doppio del valore aggiunto (+0,4%)[3].

In questo scenario, le dimensioni contano. Dai 20 addetti in su le imprese italiane sono le più produttive tra i Paesi considerati: nelle medie (50-249 addetti) il valore aggiunto per addetto raggiunge circa 80 mila euro, contro i 70-71 mila di Francia e Germania, e nelle grandi (250+) supera i 95 mila. Il ritardo si concentra nelle imprese più piccole: nelle micro (0-9 addetti) la produttività si ferma a poco meno di 40 mila euro, un terzo in meno di quelle francesi e tedesche e il 60% in meno delle grandi imprese italiane[1].

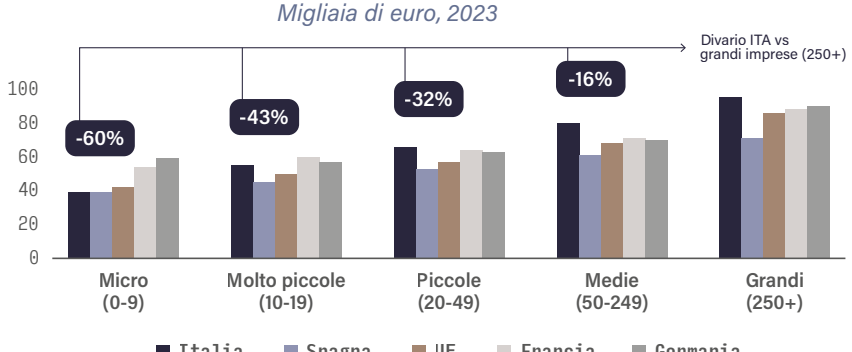
Crescita del PIL reale per ora lavorata[1]

Indice 1980 = 100; Italia 1980-2025, G7 e OCSE 1980-2024



Produttività del lavoro per addetto, per classe dimensionale d'impresa[1]

Migliaia di euro, 2023



(1) OCSE, Studi economici dell'OCSE: Italia 2026 (2026) (2) CNEL, Rapporto annuale sulla produttività (2025) (3) ISTAT, Rapporto Annuale (2026)

PIÙ IMPRESE CAPACI DI CRESCERE PER UN SISTEMA PRODUTTIVO PIÙ DINAMICO

In Italia le imprese con meno di 20 addetti impiegano circa il 51% dei lavoratori, contro il 34% circa della Francia, il 28% della Germania e il 38% della media UE[1].

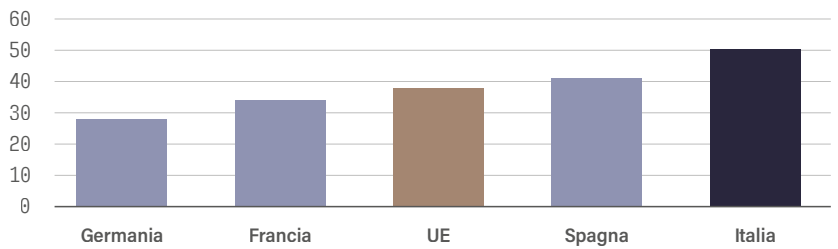
La bassa presenza di grandi imprese penalizza la produttività complessiva del Paese. Gli oneri amministrativi e burocratici rappresentano il principale ostacolo alla competitività per le imprese italiane con 3-9 addetti[2]. A frenare la crescita sarebbero diversi fattori, tra cui oneri normativi e fiscali, difficoltà di accesso al credito e incentivi che favoriscono il mantenimento di piccole dimensioni. A ciò si aggiunge uno scarso dinamismo del sistema, con poche nuove imprese e una limitata uscita dal mercato di quelle meno produttive rispetto al dato medio UE[1].

Da un lato, un solido livello di ingresso nel mercato può agevolare l'adozione di nuove tecnologie e strutture organizzative, poiché le nuove imprese aumentano la pressione competitiva e sono spesso più propense all'innovazione. Dall'altro lato, la concorrenza di nuovi entranti può indurre le imprese storiche a investire in innovazioni che incrementano la produttività o in miglioramenti dei processi, oppure può indurre una riallocazione delle risorse verso attività più produttive.

Le piccole e medie imprese hanno meno probabilità di trasformarsi in grandi imprese in Italia rispetto a quanto accade in altre grandi economie dell'OCSE. Ciò vale non solo in termini di crescita del numero di dipendenti, ma anche per ciò che concerne la loro capitalizzazione.

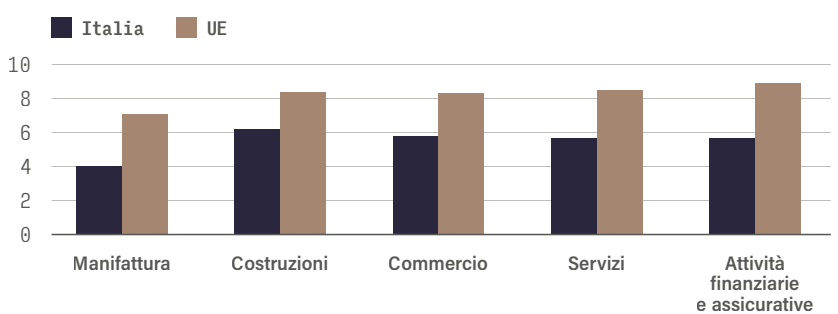
Quota di occupati nelle imprese con meno di 20 addetti[1]

Percentuale %, 2024



Tasso di uscita dal mercato[1]

% delle imprese attive, 2023



(1) OCSE, Studi economici dell'OCSE: Italia 2026 (2026) (2) ISTAT, «Censimento permanente delle imprese 2025: primi risultati» (2026)

MENO GIOVANI E PIÙ LONGEVITÀ: LA SFIDA È RIPENSARE UNA FORZA LAVORO CHE CAMBIA

Focus 2025

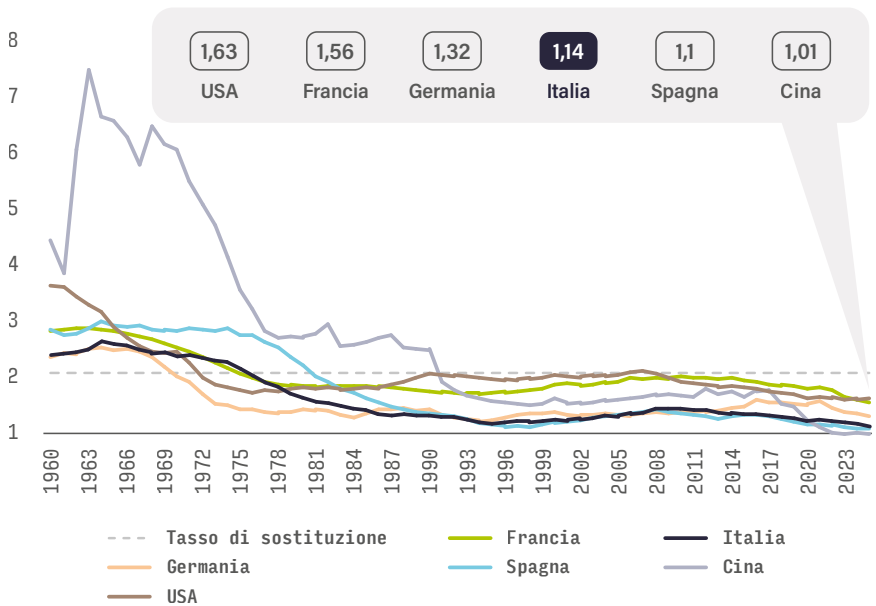
Il calo delle nascite in Italia non accenna a fermarsi: nel 2025 sono scese a 355.000, nuovo minimo dal dopoguerra (–3,9% sul 2024), e il numero medio di figli per donna è sceso a 1,14, poco più della metà della soglia di sostituzione (2,1)[1]. L'età media al 1° figlio è salita da 32,6 a 32,7 anni[1] (era circa 28 nel 1995): la più alta dell'UE, dove la media è 29,9 anni[2].

Gli over 65 passeranno dal 24,3% al 34,5% della popolazione nel 2050 e i residenti da 58,9 a 55 milioni[1]. A questi ritmi l'ultimo italiano potrebbe nascere attorno al 2225: più un monito che una previsione[3].

Il primo effetto è il restringimento del bacino di lavoro: la forza lavoro scenderà da 24,8 a 21,6 milioni al 2050 (–13%)[4] e tra il 2025 e il 2029 il mercato dovrà sostituire oltre 3 milioni di occupati in uscita, mentre gli occupati under 35 sono diminuiti di quasi 550.000 unità nell'ultimo decennio[5].

L'invecchiamento tocca anche la guida delle imprese: oltre 314.000 titolari di imprese individuali hanno più di 70 anni – il 10,7% del totale, che sale al 28,3% in agricoltura[6] – e il 36% delle PMI italiane è guidato da un over 60 (il 20% da un over 65), con punte del 42% in Veneto e del 40% in Lombardia[7].

Tasso di fertilità: nascite per donna dal 1960 al 2025[8]



(1) ISTAT, Indicatori demografici 2025 (2026) (2) EUROSTAT, Fertility statistics (Statistics Explained) (2024) (3) Rielaborazione TEHA (2023) (4) ISTAT, Previsioni delle forze di lavoro al 2050 (2025) (5) Unioncamere, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior (2025) (6) Unioncamere – InfoCamere (2025) (7) Osservatorio PMI Perpethua – Yuno AI (2026) (8) TEHA, UNGC, Colmare il divario tra competenze, demografia ed AI. Quali priorità per i CEO italiani (2026)

SOSTENERE LA NATALITÀ SIGNIFICA SOSTENERE ANCHE LA CRESCITA ECONOMICA DEL PAESE

Meno abitanti significano anche meno consumatori e questo pesa direttamente sulla domanda interna e sui sistemi di welfare. L'indice di dipendenza degli anziani salirà dal 39% del 2025 a circa il 62% nel 2050: sempre meno contribuenti dovranno sostenere una spesa crescente in pensioni, sanità e assistenza[1], mentre l'aumento di famiglie senza figli e persone sole (11,6 milioni al 2050) amplificherà la domanda di servizi sociali e assistenza domiciliare[2].

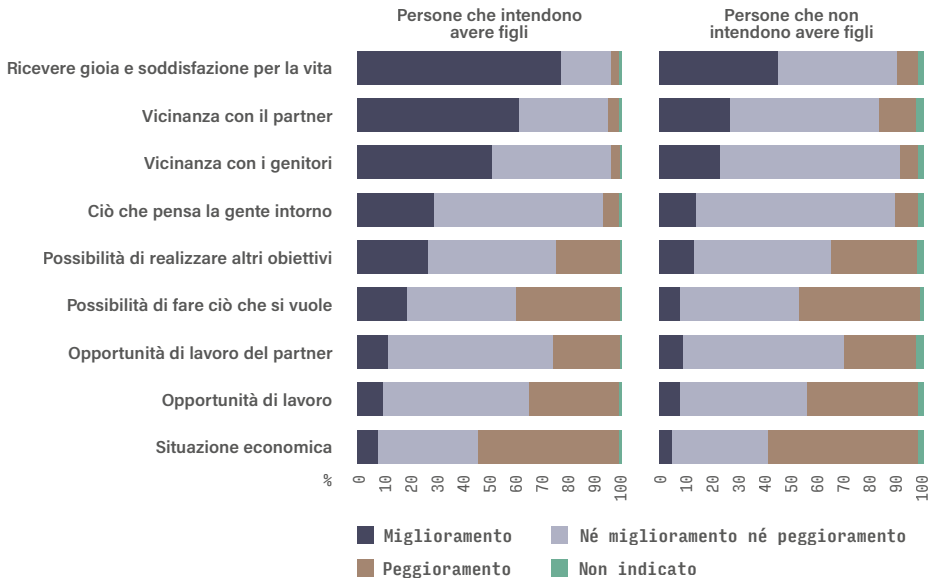
Dietro il calo delle nascite pesa un fattore economico prima ancora che culturale. Non è infatti un problema di volontà: se le intenzioni di fecondità dichiarate si fossero realizzate, nel 2025 sarebbero nati circa 760.000 bambini, oltre il doppio di quelli effettivamente registrati[3]. Come mostra l'indagine ISTAT, tra chi non intende avere figli la situazione economica è di gran lunga il primo aspetto percepito in peggioramento: 2,8 milioni di persone mettono le difficoltà economiche e lavorative al primo posto fra le cause della rinuncia; più della metà teme un peggioramento finanziario nei tre anni dopo la nascita[3]. Il 49,9% delle donne teme conseguenze negative sul lavoro con l'arrivo di un figlio, contro il 24% degli uomini[3]. Eppure solo il 7% delle PMI considera la bassa partecipazione femminile un fattore critico per la propria competitività[5].

Pesa anche il carico degli anziani: chi assiste un genitore mentre cresce un figlio non ne fa un secondo, la dipendenza passa da 49 a circa 72 persone a carico ogni 100 in età da lavoro entro il 2050[3].

Meno lavoratori, meno consumatori e una produttività che ristagna si traducono in un costo rilevante: senza interventi il PIL sarebbe inferiore del 7% al 2035 e di oltre il 18% al 2050[6]. Le imprese lo avvertono: il 23% delle PMI indica calo demografico e invecchiamento tra i primi tre fattori che pesano sulla propria competitività[5]

Motivazioni che spingono gli italiani ad avere o non avere figli[4]

Persone di 18-49 anni; Anno 2024; Composizione percentuale



(1) ISTAT, Indicatori demografici (2025) (2) ISTAT, Previsioni della popolazione residente e delle famiglie (2026) (3) Fondazione per la Natalità – ISTAT, Dossier Natalità (2026) (4) ISTAT, Rapporto Annuale (2024) (5) YouTrend per A2A, Sviluppo, investimenti e ESG nelle PMI (2026); survey su 409 PMI italiane (6) ABI, Evoluzione demografica e servizi bancari (2026)

NEI PROSSIMI DIECI ANNI UN'IMPRESA FAMILIARE SU TRE DOVRÀ AFFRONTARE IL CAMBIO DI GENERAZIONE SENZA UN PIANO STRUTTURATO

Il passaggio generazionale si conferma tra le sfide più rilevanti per la continuità delle imprese familiari italiane. Un leader su quattro attualmente in carica ha più di 70 anni[1]. La quota è in calo, ma conferma come il passaggio generazionale venga spesso rinviato, frenato dal timore di perdere il controllo da parte di chi guida l'impresa e da visioni divergenti tra le generazioni coinvolte.

Secondo le proiezioni, tra il 2025 e il 2034 i passaggi generazionali potrebbero superare i 4.000, rispetto ai soli 1.944 effettuati nel 2010-2024. Salirebbero a oltre 5.800 (il 48,8% delle imprese), se la guida passasse di mano a 70 anni anziché agli attuali 75 anni[1].

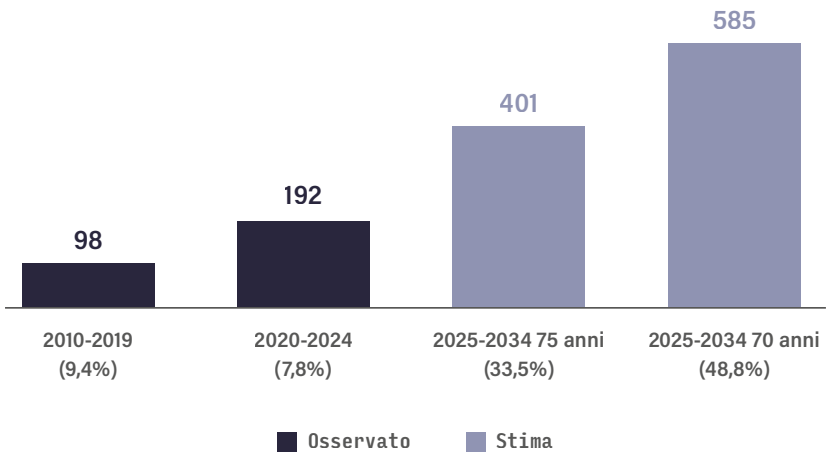
In questo scenario, solo il 40% delle imprese familiari italiane ha un piano di successione per i ruoli di vertice. Il 25% ha adottato strumenti per il trasferimento delle quote, come donazioni, testamenti, trust o patti di famiglia, mentre il 38% non ha regole formalizzate tra soci e familiari[2].

Le società a controllo familiare quotate sono più preparate: il 45% si è dotato proattivamente di un piano di successione, contro il 23% delle familiari non quotate[3].

Eppure, se ben gestito, il passaggio migliora le performance: nei tre anni successivi alla transizione, il rendimento degli asset complessivi (ROA) cresce del 4,2%, gli investimenti del 18% e i ricavi dell'8,8%[1]. Rimandarlo costa: le imprese guidate da leader over 70 ottengono risultati inferiori e, oltre questa soglia, anche il passaggio diventa penalizzante[1].

Passaggi generazionali nelle imprese familiari italiane[1]

Media annua, imprese con fatturato >20 milioni di euro; tra parentesi quota cumulata di imprese coinvolte



(1) AIDAF, Cattedra AIDAF-EY Università Bocconi, Osservatorio AUB XVII (2026) (2) TEHA Group, Radici nel futuro, Survey su 113 imprese familiari e non familiari (2025) (3) Russell Reynolds, Family Enterprises Die When Leaders Won't Let Go, (2025)

LA CONTINUITÀ DELL'IMPRESA FAMILIARE SI COSTRUISCE PREPARANDO OGGI LA NEXTGEN

Le performance delle aziende familiari decrescono all'aumentare della generazione: la prima e la seconda generazione registrano rendimenti quasi doppi rispetto alle successive. Una possibile spiegazione è che le prime generazioni siano più spesso impegnate a sviluppare nuovi business e a cogliere nuove opportunità imprenditoriali[1].

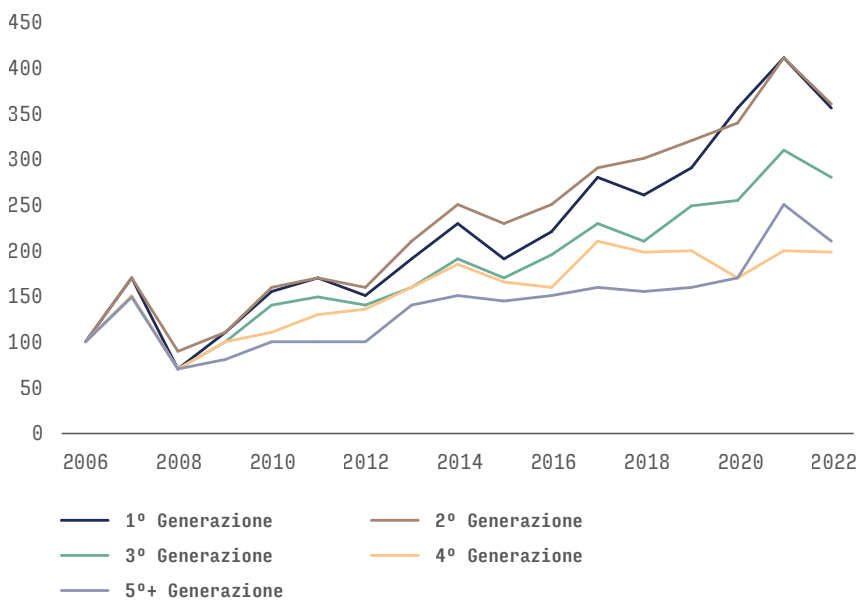
Anche la crescita dimensionale si riduce dopo la fondazione. In termini di creazione del valore, dopo la prima generazione, il 10% mantiene la dimensione raggiunta con la prima generazione e solo il 3% cresce[2].

Il passaggio di testimone rappresenta un altro nodo. Un terzo delle imprese familiari fatica a individuare un successore adatto e solo il 37% si dice pienamente fiducioso nella preparazione della NextGen a guidare l'impresa, il 41% in Europa[3].

La maggioranza delle medie imprese è oggi guidata dalla seconda generazione (53%). Il 28% è ancora guidato dal fondatore, il 13% dalla terza generazione e il restante 6% dalle generazioni successive[4].

Performance economiche delle aziende a conduzione familiare per generazione dal 2006[1]

Campione di 1.000 aziende quotate familiari (anno indice 2006 = 100, perimetro internazionale)



(1) Credit Suisse, The Family 1000: Family values and value creation (2023); Andamento del prezzo delle azioni dal 2006 al 2022 (2) Abravanel R., Ward J., McKinsey, Keeping the family business healthy (2016) (3) Deloitte Private, Family business succession planning and the next generation (2026) (4) Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, Report Medie Imprese (2026)

ACCELERARE GLI INVESTIMENTI IN R&S PER LIBERARE IL POTENZIALE INNOVATIVO DELL'ITALIA

L'Italia resta indietro nell'innovazione: è 31ª su 49 Paesi del TEHA Global Innosystem Index 2026[1] e nel 2024 ha investito in ricerca e sviluppo (R&S) l'1,4% del PIL, contro una media OCSE del 2,7%. Il divario non dipende solo dalla scarsità di grandi imprese: le imprese italiane di tutte le dimensioni spendono meno delle omologhe estere e oltre l'80% della R&S privata è sostenuta in larga parte da gruppi multinazionali[2].

Pesano anche fattori di sistema. Il sostegno pubblico alla R&S vale lo 0,09% del PIL, contro lo 0,23% degli altri Paesi OCSE, ed è affidato soprattutto a crediti d'imposta che avvantaggiano le imprese più grandi. A ciò si aggiunge la frequenza con cui cambiano le misure di sostegno: modifiche di regole e criteri rendono più onerosa la partecipazione ai programmi e possono scoraggiare soprattutto le imprese più piccole[2].

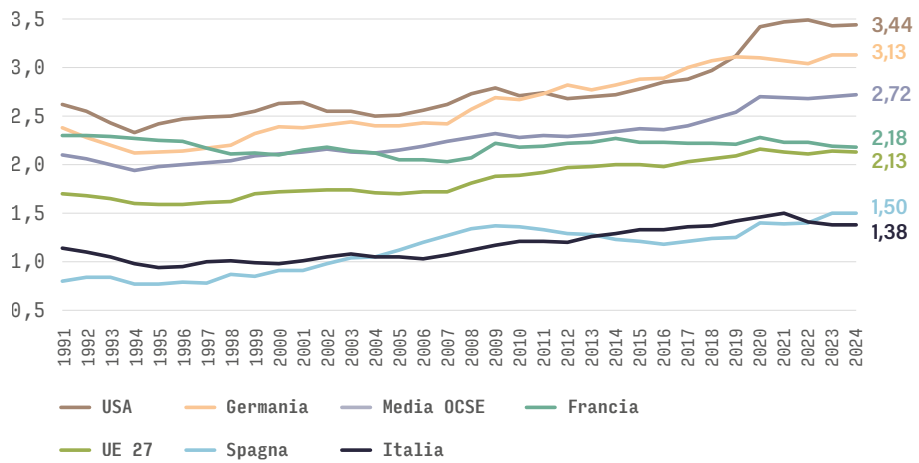
7 imprese familiari su 10 indicano tra gli ostacoli agli investimenti i costi iniziali (41,2%), l'incertezza normativa (34%) e la carenza di competenze interne e manageriali (25,3%)[3].

Il divario emerge anche nei brevetti. Se in termini assoluti, in Europa, siamo secondi solo alla Germania – con 5.169 brevetti nel 2025 in tecnologie strategiche, tra cui digitali, pulite e biotecnologie – per intensità brevettuale l'Italia scende al tredicesimo posto con 104 brevetti ogni 100.000 abitanti contro i 385 della media UE (e i 1.002 degli USA)[4].

4 su 100 medie imprese familiari detengono brevetti in tecnologie Deep-Tech quali intelligenza artificiale (IA), tecnologie quantistiche, robotica, sistemi autonomi. Nonostante il valore risulti in linea con la media UE, il numero di brevetti è inferiore con una media di 7 per impresa, contro i 13 della media europea e i 31 della Francia[2].

Investimenti in R&S in Italia, Francia, Germania, Spagna, USA e UE27[2]

Valori percentuali su PIL, 1991-2024



(1) TEHA Group, Global Innosystem Index 2026 (2026) (2) OCSE, Studi economici dell'OCSE: Italia 2026 (2026) (3) Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, Report Medie Imprese (2026) (4) CE, DG GROW, Harnessing Strategic Technologies for Europe's Competitiveness: Empirical Evidence from Patents and Productivity (2026)

L'IA ACCELERA MA RIMANE IN SUPERFICIE. LE IMPRESE ITALIANE RECUPERANO TERRENO, LE PIÙ PICCOLE RESTANO INDIETRO

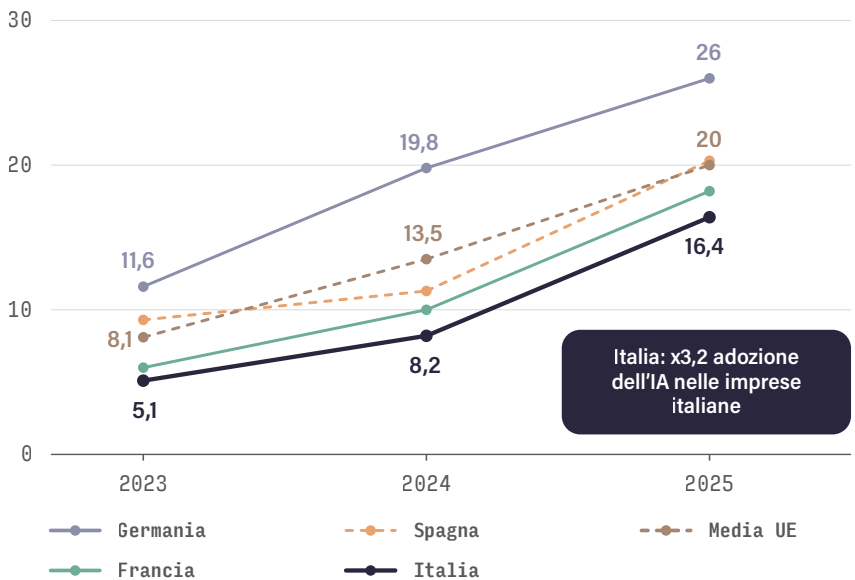
Nell'UE la quota di imprese che utilizzano l'IA è passata dall'8,1% del 2023 al 20% del 2025[1]. In Italia la quota di imprese con almeno 10 addetti che usano l'IA è più che triplicata in due anni, dal 5,1% al 16,4%, ma resta sotto la media UE e lontana dalla Germania (26%)[1]. Il divario dipende dalle dimensioni dell'impresa: il 53% delle imprese con almeno 250 addetti usa l'IA, contro il 16% di quelle tra 10 e 49 addetti[1].

L'adozione dell'IA non ha ancora un effetto trasformativo: le imprese la utilizzano soprattutto per analizzare testi (18,8%) e generare immagini e video (10,3%), mentre restano marginali gli usi legati ai processi, come l'automazione dei flussi di lavoro (3,4%) e il movimento delle macchine (1,2%)[2]. A livello globale il 64% delle imprese familiari sta adottando l'IA: il 44% in fase pilota e il 20% su larga scala. Il 38%, però, non ha regole per governarne l'utilizzo[3].

Tra le PMI italiane che hanno valutato l'IA senza adottarla, più della metà indica come ostacolo principale la mancanza di competenze[4] e la definizione di una strategia sull'IA è la prima lacuna segnalata dalle imprese familiari (43%)[5]. Investire nelle persone moltiplica i risultati: tra le medie imprese che investono in tecnologie Deep-Tech, la crescita attesa della produttività al 2029 sale al 16,8% se l'investimento è accompagnato dalla formazione, contro il 5,1% senza[6].

L'adozione dell'IA solleva questioni relative alla protezione dei dati. Il 34% delle imprese indica la fuga di dati legata all'IA generativa tra le principali preoccupazioni per il 2026, contro il 22% dell'anno precedente[6]. Per il 31% delle imprese familiari privacy e sicurezza dei dati sono tra i primi ostacoli all'adozione di nuove tecnologie[7], anche perché il 67% delle imprese familiari europee ha subìto attacchi informatici negli ultimi 24 mesi[8].

Imprese che utilizzano almeno una tecnologia di IA[2]
% delle imprese con almeno 10 addetti, 2023-2025



(1) EUROSTAT, Use of artificial intelligence in enterprises (2025); per l'Italia ISTAT, Imprese e ICT – Anno 2025 (2025) (2) ISTAT, «Censimento permanente delle imprese 2025: primi risultati» (2026) (3) KPMG, Global Family Business Report 2026 (2026) (4) ISTAT, Rapporto Annuale (2026) (5) Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, Report Medie Imprese (2026) (6) World Economic Forum, Global Cybersecurity Outlook 2026 (2026) (7) Deloitte Private, Family business technology transformation (2026) (8) Deloitte Private, Family business cybersecurity (2025)

IN ITALIA LO SKILL MISMATCH È STRUTTURALE E I PIÙ PICCOLI FANNO ANCORA PIÙ FATICA. IN EUROPA NON SIAMO I PEGGIORI

Nel 2026, a livello globale, il 72% dei datori di lavoro fatica a coprire le posizioni aperte con le competenze giuste[1].

In Italia, dei circa 2,8 milioni di assunzioni previste nel primo semestre 2026, il 44,8% è di difficile reperimento[2]. Servono in media 4,7 mesi per coprire una posizione, che diventano 6,2 nelle costruzioni, 6 nelle industrie estrattive, 5,9 nel legno-arredo[2]. La difficoltà è più evidente nel Tech & IT, dove il 77% dei datori di lavoro fatica a trovare i profili che cerca, seguito da Hospitality e Ristorazione (76%), Energia e Utility (75%) e Industria (74%), a fronte di una media Paese del 70%[1].

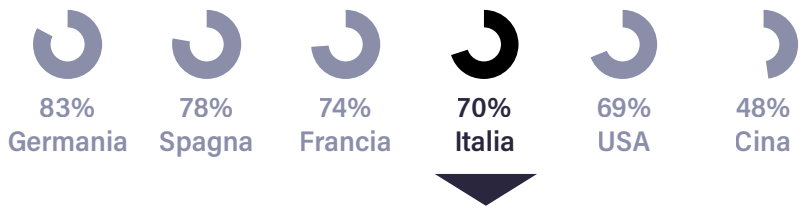
Il mismatch è anche dimensionale: la difficoltà di reperimento tocca il 49,5% delle assunzioni previste nelle imprese che contano fino a 9 addetti, contro il 30% di quelle con oltre 500 addetti[2].

Solo 1 studente universitario su 4 sceglie discipline STEM, proprio mentre le imprese faticano a reperire profili tecnico-scientifici e ad alta specializzazione. L'Italia forma 119 mila laureati STEM l'anno, ma per intensità relativa è 13ª in Europa, sotto la media UE27 (22,4)[3]. Il divario tra competenze digitali richieste e disponibili si allarga: tra maggio 2025 e febbraio 2026 lo scarto tra quota di annunci di lavoro che richiedono competenze digitali avanzate e quota di forza lavoro che le possiede è passato da 14,6 a 18,6 punti percentuali[2].

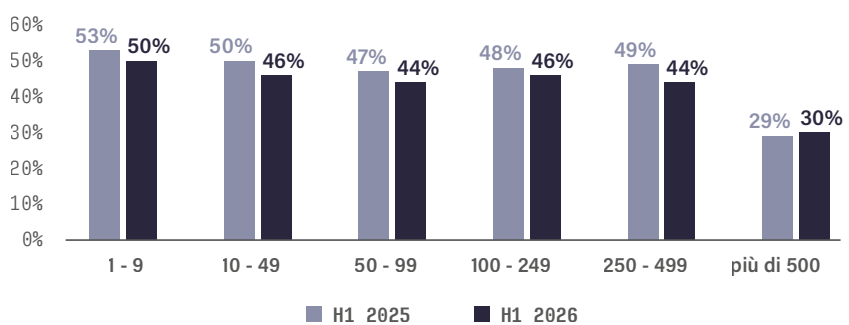
Negli ultimi tre anni la carenza di talenti e la difficoltà nel reclutamento sono state la principale preoccupazione per il 55% delle PMI italiane, il doppio dello scenario geopolitico e dell'instabilità internazionale (27%), che si colloca al secondo posto[4].

Carenza di talenti per Paese e media globale[1]

% di datori di lavoro che trovano difficoltà nel coprire le posizioni aperte – 39.063 aziende in 41 Paesi



Carenza di talenti per dimensione aziendale[2]



(1) ManpowerGroup, Talent Shortage Survey (2026) (2) CNEL, Unioncamere, Report sul mismatch tra domanda e offerta di lavoro in Italia (2026) (3) TEHA Group, Comprendere e contrastare il fenomeno della perdita dei talenti: la roadmap per l'Italia – analisi proprietaria su 1,6 milioni di annunci di lavoro LinkedIn, 2024 (2026) (4) YouTrend per A2A, Aziende e sostenibilità sociale: il punto di vista dei giovani e delle PMI (2026)

LA DOMANDA DI COMPETENZE TECNICHE CRESCE: GLI ITS SONO UNA LEVA DA POTENZIARE

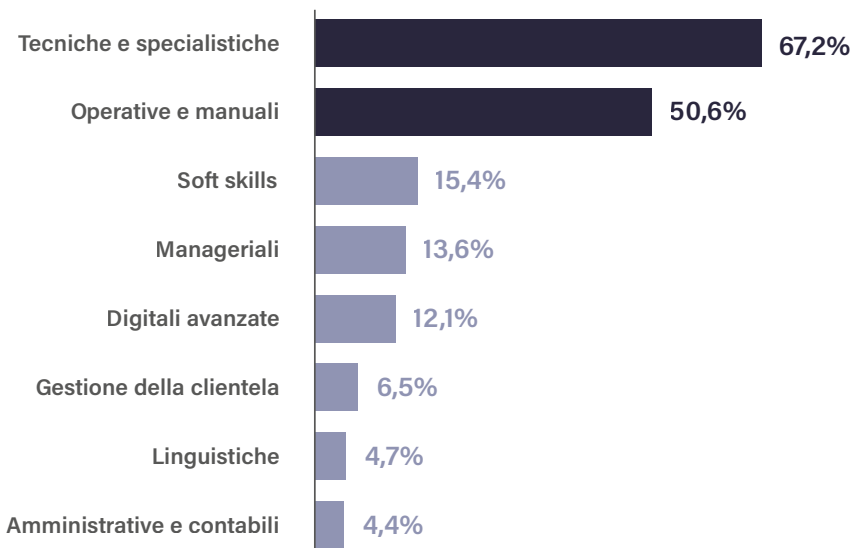
Nel primo semestre 2026 gli operai specializzati sono il gruppo professionale più difficile da reperire: 61,8%, in aumento di 6,5 punti sullo stesso periodo del 2025. Per le professioni intellettuali e di elevata specializzazione la difficoltà scende invece al 46,9% (–8,7 punti)[1].

Le professioni tecniche restano sopra il 50% di difficoltà di reperimento, con punte del 64,9% per i tecnici in campo ingegneristico, del 64,3% per i tecnici della gestione dei processi produttivi e del 64,1% per i tecnici della salute[2].

Gli ITS Academy garantiscono buoni risultati: l'80% dei diplomati è occupato a un anno dal titolo e nel 93% dei casi il lavoro è coerente con il percorso. I numeri però restano contenuti: 41.000 iscritti[3], contro 1,29 milioni di apprendisti nel sistema duale tedesco, che in proporzione alla popolazione italiana corrisponderebbero a circa 900.000 persone[4].

Per il 67,2% delle medie imprese manifatturiere a controllo familiare le competenze più difficili da trovare sono quelle tecniche e specialistiche, seguite da quelle operative e manuali (50,6%). Molto più distanti le soft skills (15,4%) e le competenze manageriali (13,6%). Coerentemente, i profili più ricercati sono quelli tecnici (71,5%) e gli operai specializzati (70,3%)[5].

Competenze più difficili da reperire[5]
% delle medie imprese manifatturiere a controllo familiare rispondenti, 2026



(1) CNEL, Unioncamere, Terzo Report sul mismatch tra domanda e offerta di lavoro in Italia (2026) (2) Unioncamere, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, Bollettino mensile (2026) (3) Ministero dell'Istruzione e del Merito, dati comunicati in Parlamento (2026); INDIRE, Monitoraggio nazionale ITS Academy (2026) (4) TEHA, UNGC, Colmare il divario tra competenze, demografia ed AI. Quali priorità per i CEO italiani (2026) (5) Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, Report Medie Imprese (2026)

L'ITALIA PRODUCE ECCELLENZA: LA SFIDA È CREARE LE CONDIZIONI PER TRATTENERE, ATTRARRE E VALORIZZARE I TALENTI

Il bacino di reclutamento delle imprese italiane si sta restringendo su due fronti. Al calo demografico, che tra il 2011 e il 2024 ha visto diminuire gli italiani tra i 18 e i 34 anni da 10,2 a 9 milioni (-11,5%)[1], si somma l'emigrazione: nello stesso periodo hanno lasciato il Paese 441 mila giovani tra i 18 e i 34 anni al netto dei rientri, l'equivalente di circa il 5% dei giovani residenti in Italia. In forte aumento la quota di donne: sono il 46,6% e le meno disponibili al rientro[1].

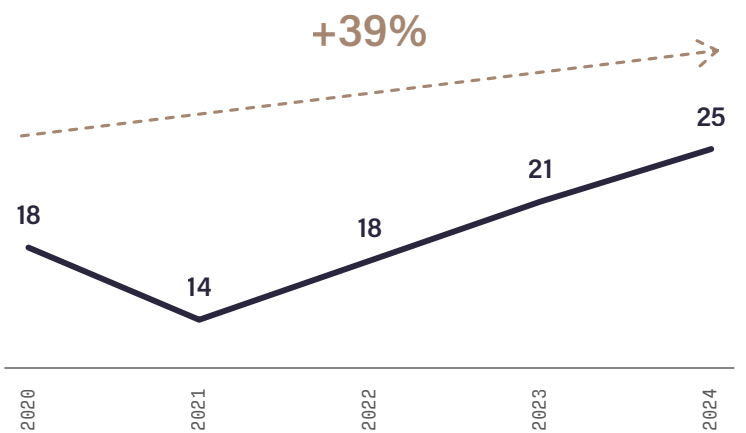
Tra questi parte anche la sua componente più istruita. Tra il 2020 e il 2024 i laureati italiani emigrati ogni anno sono passati da circa 18.000 a 25.000, con una crescita del 39%[2]. Le principali destinazioni sono Germania, Regno Unito e Svizzera, seguite da Spagna e Francia. Alla base della scelta di espatriare pesano soprattutto le basse retribuzioni, seguite da una cultura del lavoro percepita come poco valorizzante e dalla scarsa capacità di riconoscere e premiare le competenze[1].

Il CNEL stima in quasi 160 miliardi di euro il valore del capitale umano uscito dall'Italia tra il 2011 e il 2024, una perdita annua pari a circa 16 miliardi di euro, quasi un punto di PIL all'anno[1].

Per le imprese italiane, il «brain drain» rappresenta un ulteriore vincolo alla competitività: la perdita di capitale umano qualificato restringe il bacino di competenze disponibili, rende più difficoltoso reperire profili specialistici e riduce la capacità di innovare, crescere e competere sui mercati internazionali[3].

A questo si aggiunge il fenomeno del «brain waste»: l'Italia attrae con difficoltà i giovani qualificati dall'estero e, quando il capitale umano arriva, spesso non riesce a valorizzarlo. Nel 2025 il 50,4% dei laureati nati fuori dall'UE e occupati in Italia svolge una mansione che non richiede una laurea, contro il 35,7% della media europea e il 18,6% dei laureati nati in Italia[4].

Giovani laureati italiani che emigrano all'estero (valori in migliaia), 2020-2024[2]



(1) CNEL, Giovani Expat. Come farli tornare (2026) (2) Rielaborazione TEHA Group su dati ISTAT (2026) (3) TEHA Group – Philip Morris Italia, Comprendere e contrastare il fenomeno della perdita dei talenti (2026) (4) EUROSTAT, Migrant integration statistics – over-qualification, dati 2025 (2026)

LA FIDUCIA È PRODUTTIVA: DOVE CRESCE LA QUALITÀ DEL LAVORO CRESCONO ANCHE INNOVAZIONE E PERFORMANCE

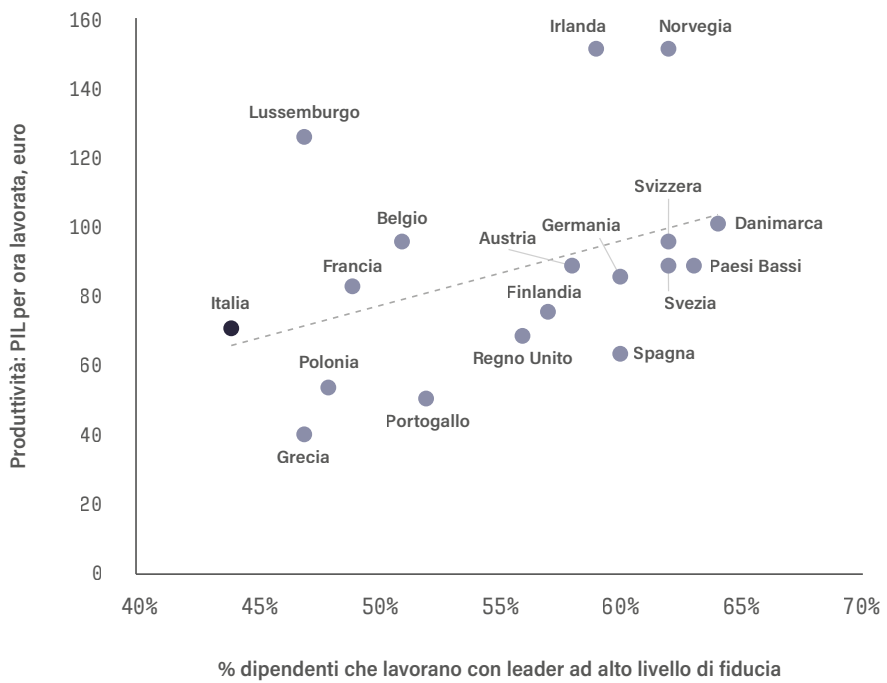
Il 40% dei lavoratori italiani vorrebbe cambiare lavoro entro l'anno, specialmente nella fascia 18-24 anni: è il valore più alto in Europa, dove la media è del 31%[1]. Solo il 43% considera la propria azienda un luogo di lavoro eccellente: fanalino di coda in Europa, contro una media del 59% e il 75% della Danimarca[1].

Il 76% dei lavoratori italiani riporta almeno un fattore di stress legato al lavoro e il 41% vorrebbe che la propria azienda mettesse a disposizione più strumenti dedicati al benessere[2].

Produttività per ora lavorata e capacità di innovare sono più alte dove i dipendenti considerano la propria organizzazione un ottimo posto di lavoro e si sentono psicologicamente sicuri: su entrambi i fronti l'Italia è agli ultimi posti in Europa[1]. Un migliore benessere mentale si associa inoltre a una minore intenzione di cambiare lavoro (75% dei dipendenti)[2], con un ritorno stimato, in Italia, di 4,7 euro per ogni euro investito in salute mentale[3].

Il conto si paga anche in innovazione: dove manca sicurezza psicologica manca anche spazio per proporre idee nuove, solo il 52% dei lavoratori italiani ha avuto reali opportunità di innovare, il valore più basso in Europa[1].

Produttività del lavoro vs. media % di lavoratori che ritengono la leadership della propria azienda credibile, rispettosa ed equa[1]
(24.938 collaboratori in 19 Paesi)



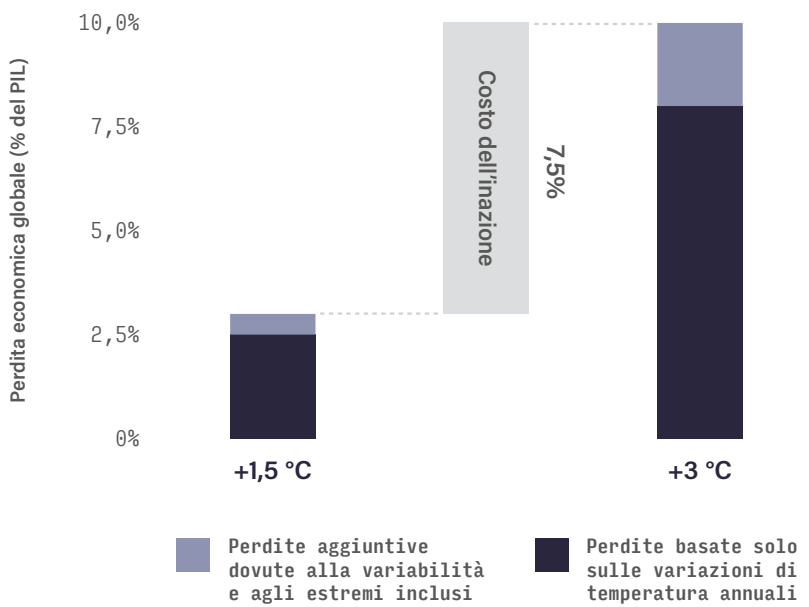
(1) Great Place to Work, European Workforce Study (2025) (2) AXA – Ipsos, Mind Health Report (2025) (3) Angelini Pharma, TEHA, Mental Health as a Driver of Italy's Socioeconomic Growth (2025)

AGIRE SUL CLIMA CONVIENE: LIMITARE IL RISCALDAMENTO PUÒ RIDURRE SIGNIFICATIVAMENTE I COSTI ECONOMICI

I dati sull'aumento delle temperature allarmano istituzioni, cittadini e imprese, che indicano negli eventi meteorologici estremi il principale rischio globale dei prossimi dieci anni[1]. A livello UE, negli ultimi 45 anni gli eventi climatici estremi hanno già causato danni per oltre 822 miliardi di euro, di cui più di 208 concentrati negli ultimi quattro anni, e in Italia solo il 4% di queste perdite era coperto da assicurazione, contro una media UE del 19,5%[2]. Guardando avanti, il costo complessivo del cambiamento climatico per l'Italia potrebbe raggiungere il 6% del PIL entro il 2050[3].

Limitare l'innalzamento delle temperature a 1,5° C rispetto ai livelli preindustriali potrebbe ridurre di 2/3 i costi economici globali associati al cambiamento climatico. Se il riscaldamento continuasse verso uno scenario emissivo di +3°, il PIL globale diminuirebbe anche del 10%[4]. Per conseguire l'obiettivo fissato dall'Accordo di Parigi è, però, necessario che gli investimenti annuali in finanziamenti per il clima aumentino più di 6 volte rispetto ai valori attuali, arrivando a quasi 9 migliaia di miliardi di dollari entro il 2030 e ulteriori 10 migliaia di miliardi di dollari entro il 2050[4]. A confronto, il costo dell'inazione sarà di circa 1.266 migliaia di miliardi di dollari al 2100[5].

Perdita del PIL in uno scenario a +1,5°C e +3°C[4]



(1) World Economic Forum (2024) (2) Allianz, Too hot to grow (2026) (3) CMCC, Rischio Climatico in Italia (2026) (4) ETH Zurich, Substantial global cost of climate inaction (2024) (5) CPI, The cost of inaction (2024)

IL CALDO ESTREMO HA UN PREZZO: OLTRE I 30°C OGNI GRADO IN PIÙ TAGLIA DEL 3% LA PRODUTTIVITÀ ORARIA

L'estate 2026 è stata la più calda mai registrata in Italia dal 1950, superando il record del 2003: la temperatura media nazionale a due metri dal suolo è stata di 24,3°C, contro i 23,6°C di due decenni fa[1]. Il Mediterraneo resta un'area particolarmente esposta: le sue temperature crescono il 20% più rapidamente della media mondiale, e la combinazione tra fragilità ambientale e alta densità demografica richiede politiche climatiche mirate[2].

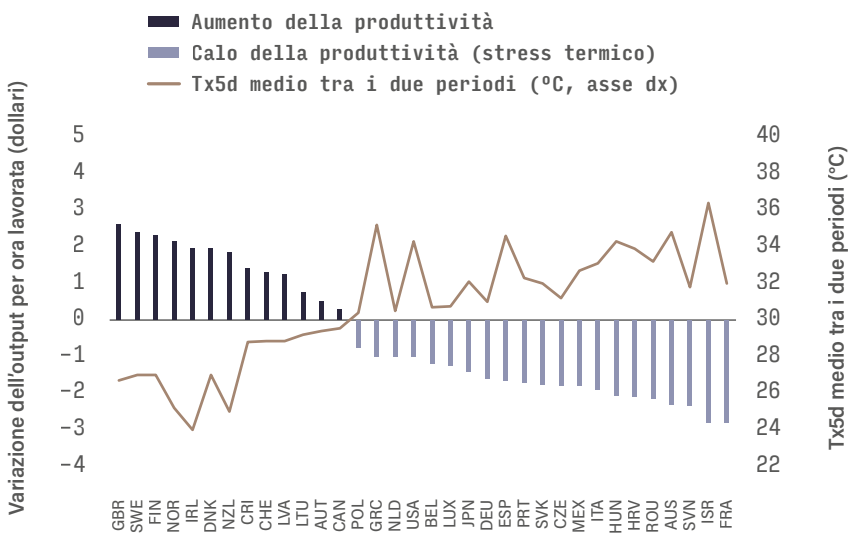
Il caldo record si accompagna a una crisi idrica altrettanto marcata e all'aumento degli eventi climatici estremi. Nel 2025 le precipitazioni sono scese del 9% rispetto al 2024[3] e sono stati registrati oltre 1.100 episodi di precipitazioni intense e 139 allagamenti urbani, contro i 45 eventi e i 3 allagamenti dei primi anni 2000[4]. L'agricoltura è uno dei settori economici che pagano il conto più salato: per il 2026 si stimano oltre 3 miliardi di euro di danni per caldo, siccità e incendi, con cali di resa fino al 26%[5].

I costi del cambiamento climatico sono ambientali, sociali, ma anche economici, e colpiscono direttamente la produttività del lavoro. Secondo Allianz, oltre la soglia dei 30°C ogni grado in più (nell'intervallo 30-35°C) riduce la produzione oraria di circa il 3% e aumenta i consumi energetici delle imprese dell'1,2%: i costi salgono proprio quando la produttività cala[6]. Se i cinque anni più caldi dell'ultimo decennio si ripetessero tra il 2026 e il 2030, le perdite cumulate di PIL potrebbero raggiungere il 5-7% per le economie più esposte – circa 147 miliardi di dollari per la sola Italia[6].

Il caldo estremo del 2026 potrebbe costare all'UE circa l'1% del PIL, pari a quasi 180 miliardi di euro. Un impatto che assorbe quasi integralmente la crescita prevista per l'anno (+1,1%), lasciando di fatto l'economia europea in stagnazione[7].

Variazione della produttività del lavoro durante episodi di stress termico estremo (Tx5d) rispetto al periodo 1991-2010[6]

Variazione misurata in termini di (a) output per ora lavorata (dollari) e (b) salario per ora lavorata (%)



(1) Consiglio Nazionale delle Ricerche (2026) (2) Rielaborazione TEHA Group su dati Copernicus e UNEP (2025) (3) ISPRA (2026) (4) TEHA, Libro Bianco 2026 Valore Acqua (2026) (5) Coldiretti (2026) (6) Allianz, Too hot to grow (2026) (7) Triodos Bank, Hot Summer Economics (2026)

FUORI DALLA CSRD MA DENTRO LA CATENA DEL VALORE: LA SOSTENIBILITÀ RIMANE UN TEMA DI MERCATO

Con il pacchetto Omnibus I, gli obblighi di rendicontazione di sostenibilità e di due diligence sulla catena del valore – introdotti rispettivamente dalla Corporate Sustainability Reporting Directive[2] (CSRD) e dalla Corporate Sustainability Due Diligence Directive[3] (CS3D) – restano solo per le grandi imprese: oltre 1.000 dipendenti e 450 milioni di euro di fatturato per la prima, oltre 5.000 dipendenti e 1,5 miliardi per la seconda[4]. Più che una semplificazione, si tratta di una drastica riduzione del perimetro, trainata dalla necessità di ridurre gli oneri amministrativi a sostegno della competitività: a livello europeo, circa il 90% delle imprese inizialmente previste è stato escluso dagli obblighi[6].

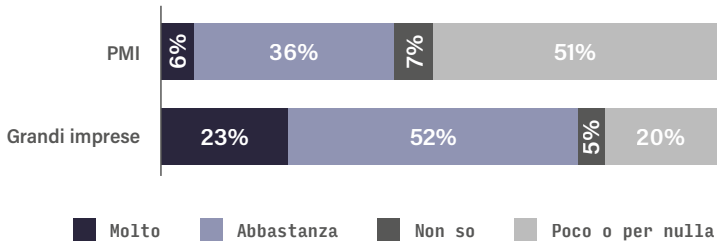
Tuttavia, se l'Omnibus ha formalmente ridotto gli obblighi di rendicontazione per la stragrande maggioranza delle imprese, nella sostanza non viene meno la necessità di rendicontare (e fare) sostenibilità: le grandi imprese che restano nel perimetro, infatti, sono chiamate a rendere conto di impatti, rischi e performance di sostenibilità lungo la propria catena del valore[2].

Questo fenomeno è già evidente: nell'ultimo anno il 58% delle PMI italiane ha ricevuto dai clienti richieste di informazioni sui temi ESG, il 26% attraverso strumenti strutturati, come questionari, certificazioni o rating, e il 32% in modo informale; parallelamente, il 49% ha a sua volta avanzato analoghe richieste ai propri fornitori[1,5].

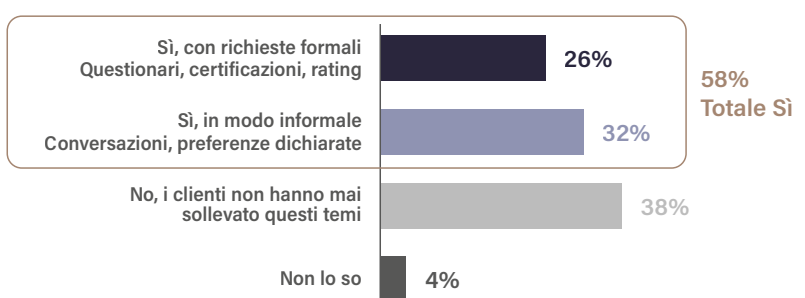
Ciononostante, la sostenibilità continua a non essere al centro dell'agenda delle PMI: secondo le stesse PMI intervistate, il 51% delle piccole e medie imprese presta poca o nessuna attenzione al tema, contro il 20% delle grandi imprese[1].

A livello nazionale, quasi un'impresa su due realizza iniziative ambientali (46%), ma solo l'1,7% considera la sostenibilità un proprio punto di forza competitivo[7].

Quanto sono attente ai temi ESG le PMI e le grandi imprese?[1]
% delle PMI rispondenti, 2026



Nel corso dell'ultimo anno, ha ricevuto richieste di informazioni su temi ESG da parte dei suoi principali clienti?[1]
% delle PMI rispondenti, 2026



(1) YouTrend per A2A, Sviluppo, investimenti e ESG nelle PMI (2026), margine di errore +/- 4,8% (2) Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento europeo e del Consiglio (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) (3) Direttiva (UE) 2024/1760 del Parlamento europeo e del Consiglio del 13 giugno 2024 (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CS3D) (4) Direttiva (UE) 2026/470 (Omnibus I), adottata il 24 febbraio 2026, di modifica di CSRD e CS3D (5) YouTrend per A2A, Aziende e sostenibilità sociale (2026) (6) Forum per la Finanza Sostenibile, The Signal (2025) (7) ISTAT, Censimento permanente delle imprese 2025: primi risultati (2026)

COMPLIANCE ESG: L'EUROPA NON FRENA SU EMISSIONI, AMBIENTE, CIRCOLARITÀ, TUTELA DEI CONSUMATORI E DEL LAVORO

RENDICONTAZIONE

Corporate Sustainability Reporting Directive (Dir. 2022/2464 – rendicontazione delle performance e degli impatti ESG aziendali

European Sustainability Reporting Standards (Reg. del. 2023/2772) – standard UE per la rendicontazione

Tassonomia UE (Reg. 2020/852 – classificazione delle attività economiche sostenibili

DUE DILIGENCE E FILIERE

Corporate Sustainability Due Diligence Directive (Dir. 2024/1760) – gestione dei rischi e degli impatti ambientali e sociali lungo la catena del valore

European Deforestation-free Products Regulation (Reg. 2023/1115) – tracciabilità delle filiere e contrasto alla deforestazione associata ai prodotti immessi sul mercato UE

CLIMA ED ENERGIA

Climate Law – quadro per la neutralità climatica al 2050

Fit for 55 – riduzione delle emissioni del 55% entro il 2030

Carbon Border Adjustment Mechanism (Reg. 2023/956) – adeguamento del carbonio alle frontiere per prevenire la rilocalizzazione delle emissioni

EU Emissions Trading System (Dir. 2003/87) – scambio delle quote di emissione che assegna un prezzo alla CO_2 per incentivare la decarbonizzazione

PRODOTTO E CIRCOLARITÀ

Ecodesign for Sustainable Products Regulation (Reg. 2024/1781) – requisiti per aumentare sostenibilità, durabilità e circolarità dei prodotti

Packaging and Packaging Waste Regulation (Reg. 2025/40) – promozione riutilizzo e riciclo imballaggi

Battery Reg. / Right to Repair – più circolarità dei prodotti con tracciabilità, riparabilità e gestione fine vita

TUTELA DEL CONSUMATORE

Empowering Consumers for the Green Transition (Dir. 2024/825) – contrasto ai claim ambientali e sociali ingannevoli e maggiore trasparenza verso i consumatori

EU Ecolabel (Reg. 66/2010) – marchio volontario che certifica prodotti e servizi a ridotto impatto ambientale

EQUITÀ E LAVORO

Pay Transparency Directive (Dir. 2023/970) – promozione della trasparenza retributiva e della parità salariale all'interno delle imprese

Forced Labour Regulation (Reg. 2024/3015) – contrasto al lavoro forzato e rafforzamento della tutela dei diritti umani nelle catene del valore

In vigore Rinviata/Ridimensionata

PER LA FINANZA LA SOSTENIBILITÀ RIDUCE I RISCHI: -25% IL TASSO DI DEFAULT PER LE IMPRESE PIÙ IMPEGNATE

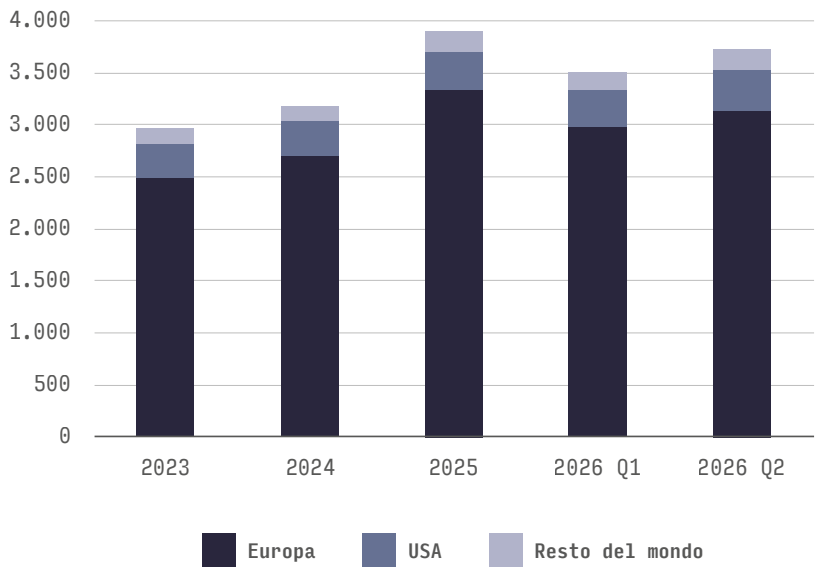
Nella seconda metà del 2026 il patrimonio globale dei fondi di investimento sostenibili ha raggiunto i 3,7 migliaia di miliardi di dollari, per l'84% in Europa[1]. Il 96% degli investitori istituzionali considera la sostenibilità centrale nella propria strategia di medio termine[2].

Le stesse attese si trasmettono al credito. Le linee guida EBA chiedono alle banche di integrare i rischi ESG nella valutazione del merito creditizio[3]: per questo anche le PMI sono e saranno sempre più chiamate a fornire dati su emissioni, consumi energetici, rischi climatici e piani di decarbonizzazione, pur senza obblighi diretti di rendicontazione. Un approccio che premia: i finanziamenti a imprese fortemente impegnate sul fronte ESG hanno un tasso di default inferiore di circa il 25% alla media[4].

Si consolida anche il mercato delle obbligazioni green, titoli con cui imprese, banche e Stati raccolgono fondi dagli investitori per finanziare progetti ambientali. Il nuovo standard europeo ne garantisce la credibilità: i fondi sono destinati ad attività riconosciute come sostenibili dalla Tassonomia UE[5]. L'Italia si distingue sui sustainability-linked e transition bond, il cui costo è legato al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità: nel 2025 ne ha emesso il 44% del totale europeo[6].

Su fondi e banche punta l'UE per finanziare la transizione. Il Sustainable Europe Investment Plan mira a mobilitare almeno 1.000 miliardi di euro di investimenti sostenibili nel decennio[7]. Il bilancio stesso resta orientato al clima: nel 2021-2027, con Next GenerationEU, vi destina oltre il 34% degli impegni, circa 658 miliardi[8], e per il 2028-2034 la Commissione ha proposto il 35%, oltre 700 miliardi, quota ancora in negoziato[9].

Patrimonio globale dei fondi sostenibili (miliardi di dollari)[1]



In mancanza di una definizione univoca globale, la definizione usata di «Sustainable fund» non segue un quadro regolamentare formale. Per identificare i fondi sostenibili, Morningstar utilizza: Il nome del fondo (che indica un focus su sostenibilità, ESG, impatto) – considerato un forte indicatore di intenzione; le informazioni nei documenti del fondo che suggeriscono un impegno dichiarato verso obiettivi ambientali, sociali o di governance.

(1) Morningstar, Global Sustainable Fund Flows (2026) (2) HSBC, Sustainability Pulse Survey 2025 (2025) (3) EBA, Guidelines on the management of ESG risks (2025) (4) CRIF, ESG Outlook 2025 (2025) (5) CE, Key updates for EU green bonds (2026) (6) AFME, ESG Finance Report Q4 2025 (2026) (7) CE, European Green Deal Investment Plan – Q&A (2020) (8) CE, DG Clima, Supporting climate action through the EU budget (2025) (9) CE, proposta di Quadro finanziario pluriennale 2028-2034 (2025)

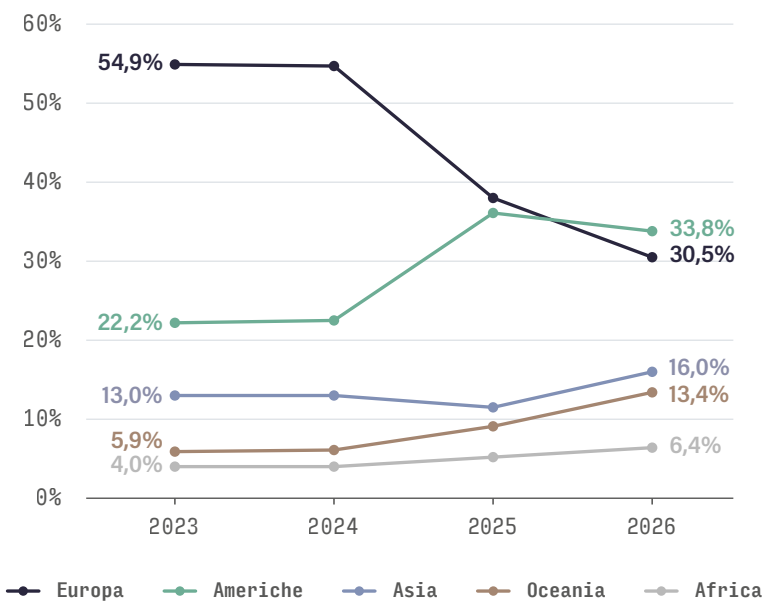
LA SOSTENIBILITÀ ENTRA NELL'ERA DELLA PROVA: CREDIBILITÀ E TRASPARENZA DIVENTANO UN VANTAGGIO COMPETITIVO

A livello globale solo il 26% dei consumatori ritiene che i brand stiano agendo contro il cambiamento climatico, il 58% fatica a capire che cosa sia davvero sostenibile e il 57% dichiara di aver visto informazioni false o fuorvianti sulle azioni sostenibili dei brand, quota che sale al 67% tra la Generazione Z[1]. Le preoccupazioni sul greenwashing stanno producendo un effetto collaterale: il greenhushing. Il 58% delle aziende ha ridotto la comunicazione sulla sostenibilità per prudenza e il 24% non comunica i propri obiettivi ESG[2]. La diffidenza trova riscontro nei casi rilevati. Nel 2026 le imprese associate a casi di greenwashing sono salite del 28%, a 1.594, e in cinque anni i casi sono più che raddoppiati. Cambia anche la geografia: per la prima volta le Americhe superano l'Europa, la cui quota scende dal 55% nel 2023 al 30% nel 2026[3].

In Europa, intanto, le regole sulle asserzioni commerciali di natura ambientale e sociale si fanno più stringenti. La Direttiva Empowering Consumers, recepita in Italia con il D.Lgs. 30/2026, si applica in tutti gli Stati membri dal 27 settembre 2026 e vieta i claim generici non dimostrabili, le affermazioni di neutralità climatica basate sulla compensazione delle emissioni e i marchi di sostenibilità, ambientali o sociali, non basati su sistemi di certificazione[4]. In presenza di dichiarazioni commerciali scorrette o fuorvianti, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) può applicare sanzioni fino a 10 milioni di euro[5].

L'attenzione delle imprese alla sostenibilità influenza anche la capacità di attrarre nuovi talenti. Per il 78% dei giovani italiani tra i 18 e i 30 anni, l'impatto sociale e ambientale dell'azienda rappresenta un criterio importante nella scelta del datore di lavoro; inoltre, il 34% ritiene più probabile trovare questi valori in una PMI, contro il 27% che li associa a una grande impresa[6].

Casi di greenwashing per area geografica[3]
% sul totale



(1) Kantar, Sustainability Sector Index 2026 (2026) (2) South Pole, Survey finds that most companies across nearly all sectors are going quiet on green goals (2024) (3) RepRisk, How the Energy Transition Became Greenwashing's Next Frontier (2025) (4) Direttiva (UE) 2024/825 Empowering Consumers for the Green Transition, recepita con D.Lgs. 30/2026 (5) D.Lgs. 206/2005 (Codice del Consumo), art. 27 (6) YouTrend per A2A, Aziende e sostenibilità sociale (2026)

3.

FAMILY BUSINESS SUSTAINABILITY INDEX

DENTRO IL SUCCESSO SOSTENIBILE DELLE 250 PIÙ GRANDI AZIENDE FAMILIARI ITALIANE

3. FAMILY BUSINESS SUSTAINABILITY INDEX

KEY MESSAGE

L’ANALISI DELLE TOP 250 ATTRAVERSO IL FAMILY BUSINESS SUSTAINABILITY INDEX (FBSI) MOSTRA CHE IL SUCCESSO SOSTENIBILE PARTE DAI PUNTI DI FORZA DELL’IMPRESA FAMILIARE, MA RICHIEDE APERTURA ED EVOLUZIONE. NUOVE GENERAZIONI, DIVERSITÀ E COMPETENZE ESTERNE POSSONO RAFFORZARE LA CAPACITÀ DELL’IMPRESA DI AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO. SU PERSONE E AMBIENTE IL PERCORSO È GIÀ AVVIATO, MA GLI IMPEGNI DEVONO ANCORA TRADURSI PIENAMENTE IN OBIETTIVI CONCRETI E MISURABILI. FILIERA E INNOVAZIONE SONO GLI AMBITI IN CUI SI POSSONO COGLIERE I VANTAGGI MAGGIORI. LA BUONA NOTIZIA: IL SUCCESSO SOSTENIBILE È ANCHE ECONOMICO, AUMENTA CRESCITA, MARGINALITÀ E PRODUTTIVITÀ.

EDIZIONE PILOTA

FAMILY BUSINESS SUSTAINABILITY INDEX: L'INDICE TEHA PER MISURARE IL SUCCESSO SOSTENIBILE DELLE TOP 250

Il Family Business Sustainability Index (FBSI) è l'indice proprietario TEHA che misura l'orientamento delle più grandi aziende familiari italiane, quotate e non, nelle diverse dimensioni del successo sostenibile[1]. Imprese che, per scala e capacità di investimento, orientano l'evoluzione delle filiere di riferimento. Non solo, l'indice è basato esclusivamente su informazioni pubbliche per cui riflette la capacità delle imprese non solo di agire, ma anche di rendere visibili e misurabili le proprie scelte.

Il Bilancio di Sostenibilità, fonte primaria di una buona parte degli indicatori analizzati, è disponibile per il 93% delle società familiari quotate (salvo quelle escluse dagli obblighi normativi per non raggiungimento delle soglie dimensionali) e per il 62% delle più grandi aziende non quotate familiari analizzate. In Europa, meno di un'azienda familiare su 10 pubblica un Bilancio di Sostenibilità. In Italia tra le aziende con fatturato compreso tra 45 e 100 milioni di euro la percentuale scende al 6%.

L'indice premia le imprese orientate al futuro, dotate di una governance strutturata e aperta, e capaci di tradurre la visione industriale di lungo termine in obiettivi concreti, misurabili e definiti nel tempo. Le dimensioni analizzate attraverso l'indice riflettono la capacità delle imprese di affrontare e cogliere le sfide della trasformazione in atto.

Le 5 dimensioni del successo sostenibile secondo il TEHA FAMILY BUSINESS SUSTAINABILITY INDEX[3]

FAMIGLIA	Continuità nel tempo attraverso una governance solida, aperta e orientata al futuro	Presenza di un modello di governance evoluto e orientato al futuro **MAIN SOURCE Banca dati AIDA**
FORZA LAVORO	Capacità di attrarre e trattenere le risorse in un mercato sempre più competitivo	Sostenibilità comunicata e dimostrata. Modello di rendicontazione strutturato. Presenza di target quantitativi per creare valore nel lungo termine **MAIN SOURCE Bilancio di Sostenibilità**
CLIMA E AMBIENTE	Anticipare i rischi della transizione, riducendo la dipendenza dalle risorse	
FILIERA	Presidio degli impatti e dei rischi lungo l'intera catena del valore	
INNOVAZIONE	Trasformazione di conoscenza, tecnologia e investimenti in nuove fonti di valore	Capacità di investire e propensione all'innovazione **MAIN SOURCE Banca dati AIDA, Google Patents**

(1) TEHA Group, Radici nel futuro (2025) (2) Le immobilizzazioni immateriali includono asset intangibili come brevetti, marchi, software, licenze e avviamento (AIDA) (3) Per ciascun pilastro, abbiamo osservato i seguenti indicatori: Famiglia (governo d'impresa, diversità del CdA per età, genere e presenza di membri non familiari, consiglieri esterni e ruolo dell'Amministratore Delegato); Forza lavoro (salute e sicurezza sul lavoro, welfare e sviluppo del personale, diversità e inclusione); Clima e ambiente (emissioni di CO_2 ed efficienza energetica, economia circolare e tutela dell'acqua, biodiversità); Filiera (due diligence della catena di fornitura, emissioni di CO_2 generate lungo la catena del valore); Innovazione (brevetti concessi e in esame, immobilizzazioni immateriali, fondi pubblici concessi per innovazione e transizione, governance dell'innovazione).

FAMILY BUSINESS SUSTAINABILITY INDEX: LE 250 PIÙ GRANDI AZIENDE FAMILIARI ITALIANE

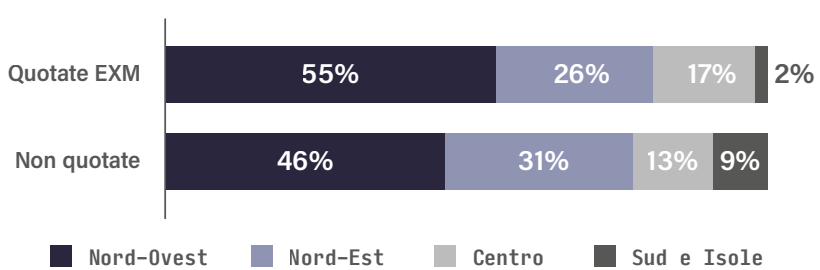
CAMPIONE DEL PRIMO OSSERVATORIO

252
AZIENDE FAMILIARI
sede legale e controllo detenuto in Italia

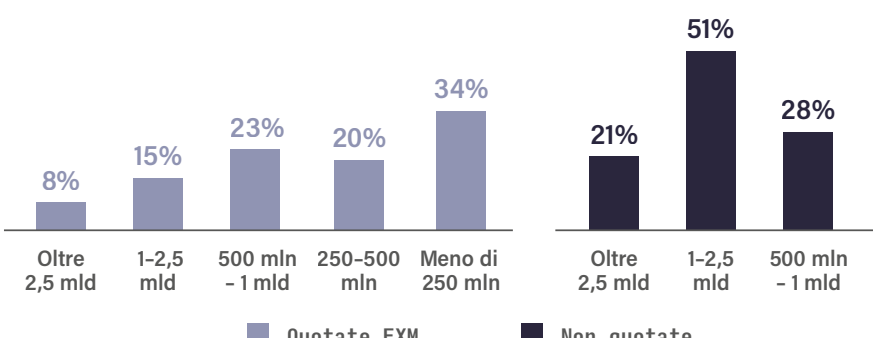
88
AZIENDE FAMILIARI QUOTATE
intero universo delle familiari quotate in Italia sul mercato Euronext Milan (EXM)

164
AZIENDE FAMILIARI NON QUOTATE
per fatturato decrescente (ultimo anno di chiusura disponibile)

Aziende familiari per area geografica
% sul totale, sede legale

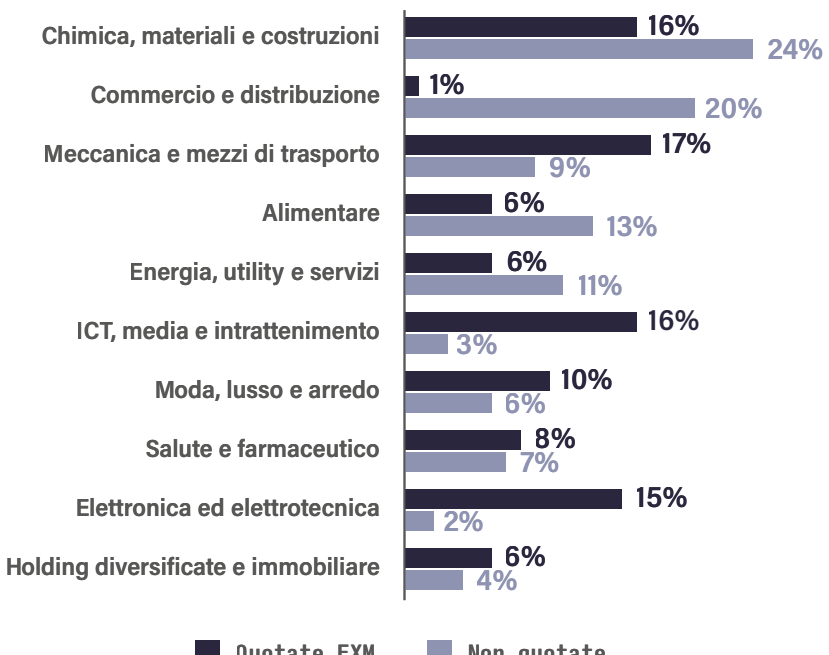


Aziende familiari per soglia di fatturato
% sul totale, ricavi in euro (ultimo anno disponibile)

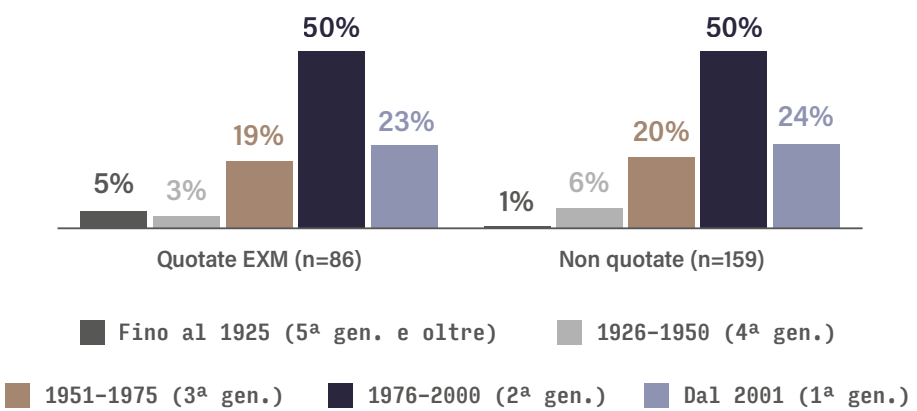


FAMILY BUSINESS SUSTAINABILITY INDEX: LE 250 PIÙ GRANDI AZIENDE FAMILIARI ITALIANE

Aziende familiari per macro-settore
% sul totale, settore da codice ATECO



Aziende familiari per periodo di costituzione
% sul totale, classi di 25 anni (≈ una generazione)



LA FAMIGLIA TRAINA LE DIMENSIONI DEL SUCCESSO SOSTENIBILE. DIMENSIONI E QUOTAZIONE CONTRIBUISCONO A RAFFORZARNE I RISULTATI

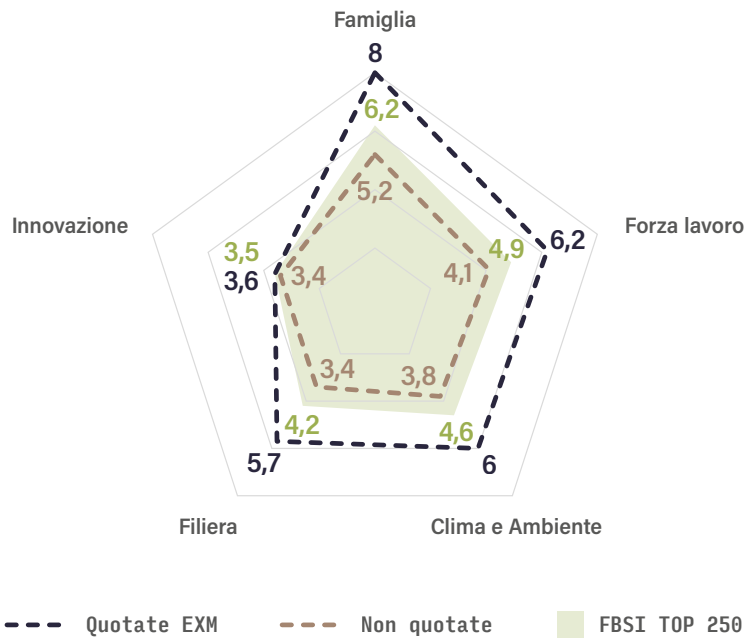
Il FBSI misura, su una scala da 0 a 10, il grado di successo sostenibile delle imprese familiari. Il punteggio aumenta al crescere della dimensione aziendale, confermando il trend osservato per i rating ESG. Le quotate passano da 6,1 se fino a 500 milioni di ricavi a 7,7 oltre i 2 miliardi; le non quotate da 3,9 tra 500 milioni e 1 miliardo a 4,6 oltre i 2 miliardi.

La dimensione, però, non spiega tutto: a parità di ricavi, le imprese quotate mantengono un vantaggio significativo rispetto alle non quotate, suggerendo che strutture e pratiche più evolute possono incidere sulla capacità di generare successo sostenibile.

Il profilo delle TOP 250 mostra inoltre un equilibrio ancora incompleto tra le diverse dimensioni: la componente Famiglia rappresenta uno degli elementi più solidi, mentre Innovazione offre il maggiore spazio per accelerare il successo sostenibile e generare valore aggiuntivo.

Il successo sostenibile non dipende quindi da una singola leva, ma dalla capacità di far evolvere insieme capitale familiare, persone, ambiente, filiera e innovazione, trasformando i punti di forza distintivi dell'impresa familiare in un modello di crescita più strutturato.

TOP 250 – Le dimensioni del successo sostenibile
Punteggio medio per dimensione (0–10)



TRA LE MIGLIORI LA QUOTAZIONE NON FA LA DIFFERENZA. LA DIMENSIONE SOCIALE PREMIA, L'INNOVAZIONE È IL POTENZIALE DA COGLIERE

Le pratiche più consolidate

% di aziende con punteggio massimo

Almeno un consigliere non familiare	93%	84%
Presidente e AD separati	68%	33%
Economia circolare	34%	16%
Due diligence filiera	27%	14%
Diversità e inclusione	23%	11%
Salute e sicurezza	22%	11%

Il consigliere non familiare è ormai la norma. Sui temi sociali in pochi traducono gli impegni in obiettivi misurabili di lungo termine.

Le prossime frontiere

% di aziende con punteggio zero

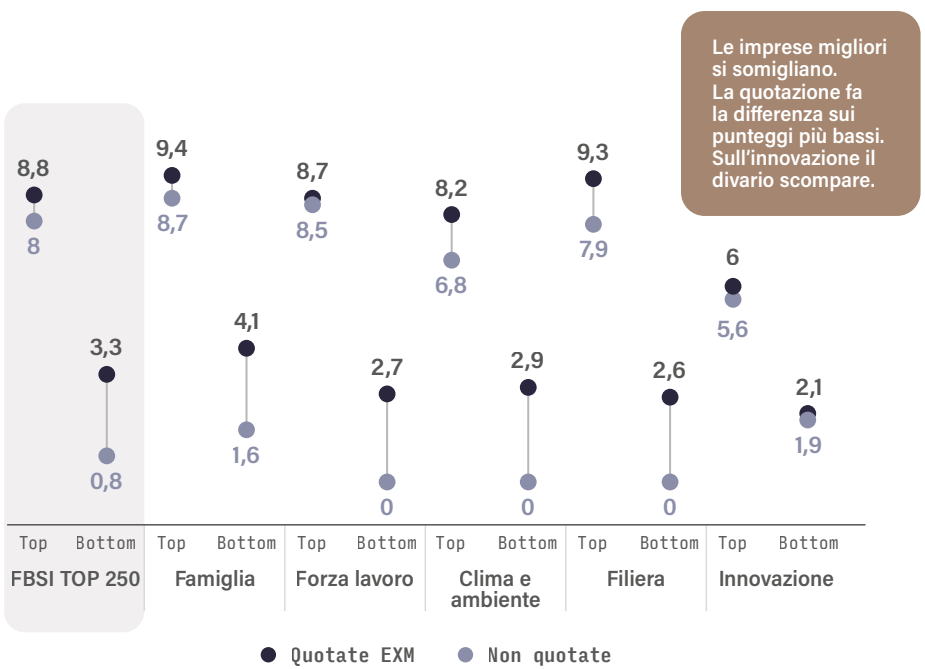
Fondi pubblici per l'innovazione	64%	66%
Governance dedicata all'innovazione	64%	59%
Immobilizzazioni immateriali	30%	29%
Brevetti concessi e in esame	43%	58%
Tutela della biodiversità	45%	63%
Calcolo delle emissioni Scope 3	28%	67%

Sull'innovazione il potenziale è tutto da cogliere. Su biodiversità e coinvolgimento dei fornitori c'è spazio per avanzare

Famiglia · Filiera · Forza lavoro · Innovazione · Clima e ambiente · Quotate EXM · Non quotate

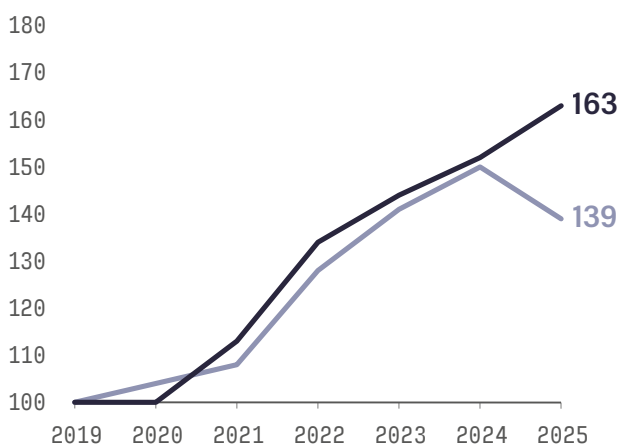
Le 10 imprese con il punteggio più alto e più basso

Punteggio medio (0-10)

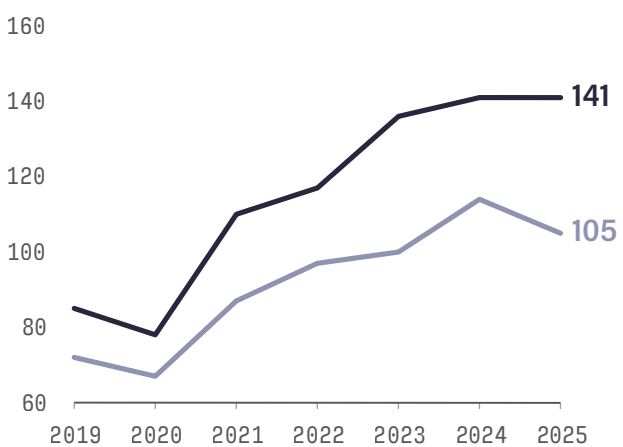


IL SUCCESSO SOSTENIBILE È ANCHE UN SUCCESSO ECONOMICO: PIÙ CRESCITA, PIÙ MARGINALITÀ, PIÙ PRODUTTIVITÀ

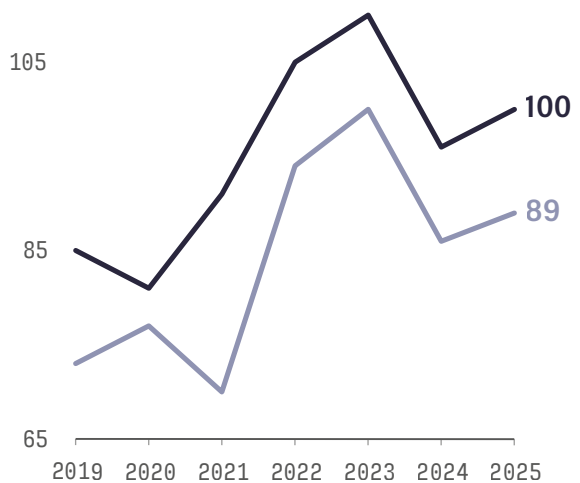
Andamento dei ricavi mediani per classe di FBSI
Indice del fatturato, t-6 = 100



Andamento dell'EBITDA mediano per classe di FBSI
Milioni di euro



Produttività per classe di FBSI
Valore aggiunto per dipendente, migliaia di euro



FBSI 0-4 FBSI 7-10

FBSI FAMIGLIA

LA DIVERSITÀ NEI CDA È ANCORA POCO DIFFUSA, ANCHE TRA LE TOP 250: CHI LA PROMUOVE HA UNA CRESCITA DEI RICAVI SUPERIORE DEL 12,8%

CdA realmente diversificati per età, genere e provenienza restano poco diffusi: solo il 39% delle imprese familiari ha almeno un terzo di donne nel Consiglio e appena il 3,9% rispetta contemporaneamente tutti i principali indicatori di diversity[2].

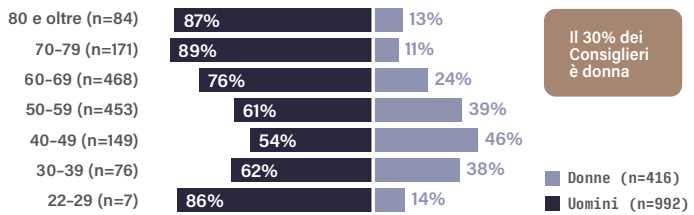
Tra le Top 250 le donne rappresentano il 30% dei consiglieri, con un divario marcato tra quotate (43%) e non quotate (18%). La maggiore presenza si registra nella fascia 40-49 anni, dove raggiunge il 46%. Nelle coorti più giovani, il divario si accentua fino al 14% nella fascia 22-29 anni.

Il ricambio generazionale rappresenta il nodo più evidente. Solo il 20% delle Top 250 ha almeno un under 40 nel CdA, mentre il 73% conta almeno un over 70. Il divario è ampio anche tra quotate e non quotate: la presenza di almeno un under 40 sale al 38% nelle quotate, ma si ferma all'11% nelle non quotate.

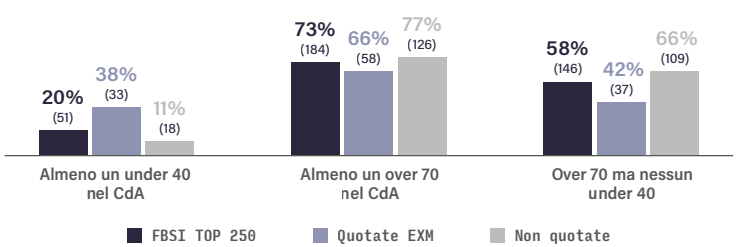
Il dato diventa ancora più significativo guardando alla compresenza delle generazioni: nel 58% delle imprese siede almeno un over 70 senza alcun under 40; tra le non quotate la quota raggiunge il 66%. Analisi più ampie sulle imprese familiari italiane confermano il fenomeno: gli under 40 rappresentano appena il 4,7% dei consiglieri, contro il 22,8% degli over 70[1].

Ampliare la diversità nei CdA non è solo una questione di rappresentanza: le imprese in linea con queste buone pratiche registrano una crescita dei ricavi superiore del 12,8% rispetto alle altre imprese familiari[3].

Distribuzione per genere e fasce d'eta dei consiglieri
% sul totale dei consiglieri per fascia d'età, ultimo anno disponibile



Generazioni a confronto nei Consigli di Amministrazione
% e numero di aziende (tra parentesi), ultimo anno disponibile



(1) UBS, Politecnico di Milano, KPMG, Ambasciatori d'Impresa (2025) (2) AIDAF-EY, UniCredit, Università Bocconi, Osservatorio AUB XVII (2026) (3) AIDAF, Cattedra AIDAF-EY Università Bocconi, Osservatorio AUB XVI (2025)

FBSI FAMIGLIA

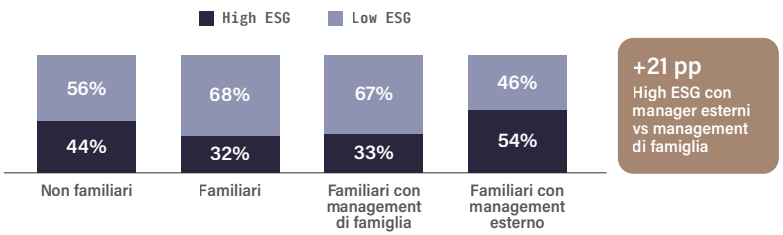
OLTRE I CONFINI FAMILIARI: L'APERTURA, NEL MANAGEMENT E NELL'ORGANO DI GOVERNO, RAFFORZA LA SOSTENIBILITÀ E LA CAPACITÀ DI INNOVARE

Quanto emerge dall'FBSI sulle TOP 250 imprese familiari è confermato anche dall'indagine del Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, su un campione più ampio che comprende anche imprese più piccole: raggiunge livelli elevati di sostenibilità il 54% delle imprese guidate da manager esterni, contro il 33% di quelle con management familiare. Il contributo appare particolarmente rilevante nelle imprese di dimensione inferiore, dove l'innesto di competenze esterne può ampliare maggiormente il patrimonio manageriale disponibile[1].

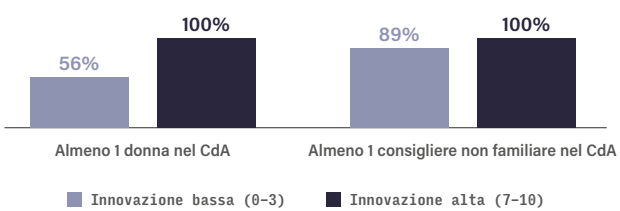
L'apertura va di pari passo anche con una maggiore propensione all'innovazione: le imprese con manager esterni investono più frequentemente in tecnologie 4.0. In Italia, tuttavia, questo modello resta ancora poco diffuso: solo l'11% delle imprese familiari affida la gestione a manager esterni, una quota sostanzialmente invariata rispetto al 2014[2,3].

Anche la composizione del CdA suggerisce che l'apertura possa giocare un ruolo nell'innovazione. Tra le non quotate più innovative ricorrono la presenza femminile e l'apertura a consiglieri non familiari, mentre nessuna impresa priva di donne nel CdA raggiunge i livelli più elevati di innovazione.

Imprese ad alta sostenibilità per proprietà e tipo di management[1]
% di imprese italiane



Imprese non quotate con almeno una donna o un non familiare nel CdA
% di imprese per punteggio Innovazione



(1) ASviS, Rapporto di Primavera (2026), su dati indagine Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere (2025) (2) Unioncamere, Audizione presso la X Commissione della Camera dei Deputati (2026) (3) Banca d'Italia, Le imprese familiari e i passaggi generazionali in Italia, Questioni di Economia e Finanza (2026)

FBSI FORZA LAVORO

INVESTIRE SULLE PERSONE: DALLA CONSAPEVOLEZZA DELLE SFIDE ALLA DEFINIZIONE DI OBIETTIVI CONCRETI E MISURABILI

Chiamate a indicare i fattori che pesano di più sulla propria competitività, le PMI italiane mettono ai primi posti il mismatch tra domanda e offerta di lavoro (29%), il calo demografico e l'invecchiamento (23%) e i passaggi generazionali nelle aziende familiari (22%)[1]. Il quadro si conferma allargando lo sguardo al sistema delle PMI. La bassa partecipazione femminile al lavoro e la salute mentale sono invece indicate come meno rilevanti (7% e 10%)[1].

Eppure, tra le TOP 250 solo un'impresa su quattro (25%) ha obiettivi quantitativi su almeno uno dei tre temi sociali osservati (salute e sicurezza, welfare e benessere, diversità e inclusione), il 38% delle quotate e il 18% delle non quotate.

Nelle PMI familiari italiane, quando i ruoli di responsabilità vengono assegnati in base all'appartenenza alla famiglia più che alle competenze, i dipendenti si sentono discriminati: cala il loro legame con l'azienda e cresce la propensione a dimettersi. L'effetto si riduce dove conta di più il ruolo svolto che l'appartenenza alla famiglia[2].

Q: Secondo lei, quanto pesa sulla competitività ciascuno di questi elementi?[1] *Massimo 3 risposte*

	Impatto sulla competitività della propria azienda	Impatto sulla competitività della PMI
Mismatch tra la domanda e l'offerta di lavoro	29%	27%
Calo demografico e invecchiamento	23%	28%
Passaggi generazionali nelle aziende familiari	22%	23%
Basso livello d'istruzione e di qualificazione della forza lavoro	20%	18%
Divario tra chi conosce e usa le tecnologie e chi no, inclusa l'IA	18%	18%
Perdita di fiducia nelle istituzioni	17%	18%
Coesistenza di diverse generazioni sul posto di lavoro	14%	10%
Presenza di un'alta percentuale di NEET	14%	16%
Indebolimento del sistema di welfare e bassa coesione sociale	13%	15%
Emigrazione di cervelli	13%	12%
Migrazioni, quantità di persone provenienti da altre regioni o paesi	12%	12%
Divario Nord Sud	10%	14%
Salute mentale e burnout lavorativo	10%	9%
Corruzione e illegalità, incluso il lavoro irregolare	9%	12%
Bassa partecipazione femminile e divario di genere	7%	5%

(1) YouTrend per A2A, Sviluppo, investimenti e ESG nelle PMI (2026); survey condotta ad aprile 2026 su 409 piccole e medie imprese italiane (2) F. Ferrari, Università di Bologna, All employees are equal but some are more equal than others. Role identity and nonfamily member discrimination in family SMEs; Campione: 838 questionari in 186 PMI familiari italiane (2025)

FBSI FORZA LAVORO

QUANDO LA SOSTENIBILITÀ ENTRA NELLA CULTURA D'IMPRESA, CRESCE ANCHE L'ATTENZIONE ALLE PERSONE

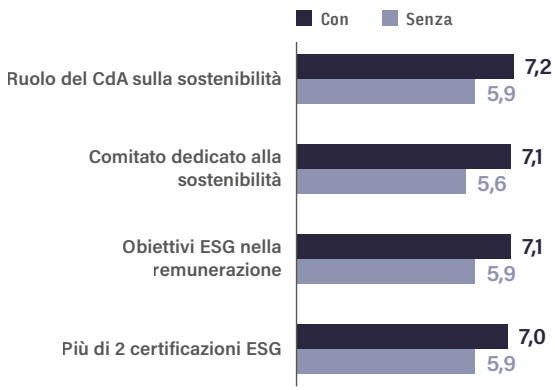
Il coinvolgimento del CdA, la presenza di un comitato dedicato, l'integrazione di obiettivi ESG nella remunerazione e le certificazioni si accompagnano tutti a risultati più elevati sulla Forza Lavoro. È soprattutto la combinazione dei presidi a fare la differenza: le imprese che adottano tutte e quattro le pratiche raggiungono 7,7 punti sulla Forza Lavoro, contro 4,9 di quelle che non ne adottano nessuna, con un differenziale di 2,8 punti.

Il beneficio non sembra fermarsi alle persone: le imprese più avanzate sulla Forza Lavoro mostrano risultati migliori anche su Clima e Ambiente e Filiera, suggerendo che le diverse dimensioni del successo sostenibile tendono a procedere insieme. A rafforzare il quadro, le evidenze sulle imprese italiane mostrano che migliori pratiche manageriali si accompagnano anche a una maggiore produttività del lavoro.

Infine, il legame tra qualità della gestione e produttività trova riscontro anche negli studi sulle medie imprese italiane: un miglioramento del 10% nelle pratiche manageriali è associato a una produttività del lavoro superiore del 5,2%[1].

Variazione del punteggio nella dimensione Forza Lavoro in funzione dei presidi adottati

Punteggio medio su 10; imprese con Bilancio di Sostenibilità



(1) Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, Report Medie Imprese (2026)

FBSI CLIMA E AMBIENTE

CLIMA E AMBIENTE NON SONO SOLO UNA QUESTIONE DI IMPATTO: LE IMPRESE PIÙ AVANZATE HANNO RICAVI MEDIANI FINO AL 48% PIÙ ELEVATI

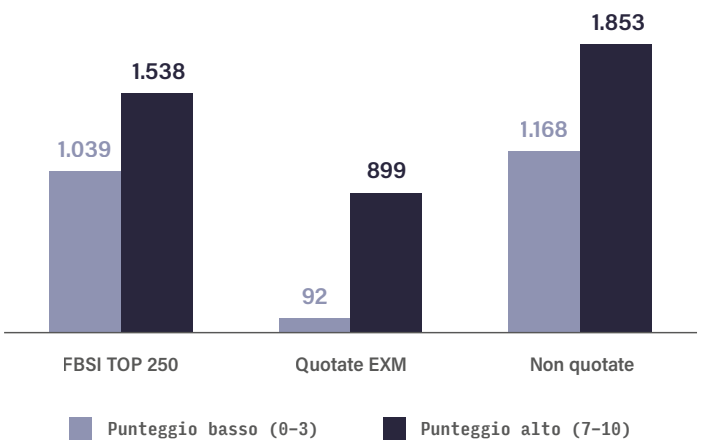
Solo per il 35% delle imprese familiari il cambiamento climatico avrà un impatto significativo sul business contro il 46% delle aziende non familiari: insieme all'instabilità geopolitica e alla digitalizzazione è uno dei temi su cui è maggiore la differenza di percezione[1].

Sul pilastro Clima e Ambiente, le imprese familiari del campione registrano in media 4,6 punti su 10, considerando tre ambiti: cambiamento climatico, economia circolare e biodiversità. L'economia circolare è l'ambito più presidiato, con un punteggio medio di 5,3 e solo il 27% delle imprese senza alcun impegno. All'estremo opposto, la biodiversità resta la dimensione più debole: il punteggio medio scende a 2,2 e il 57% delle imprese non ha ancora attivato iniziative specifiche.

Sul clima, il punteggio medio è pari a 4,5: quasi 3 imprese su 4 hanno assunto almeno un impegno, ma solo il 38% ha definito target quantitativi di riduzione delle emissioni.

Le aziende con performance più elevate su Clima e Ambiente registrano ricavi mediani di 1.538 milioni di euro, il 48% in più rispetto ai 1.039 milioni delle imprese con performance più basse, e contano quasi 4.000 dipendenti contro 2.400. Il divario nei ricavi si conferma sia tra le quotate sia tra le non quotate, suggerendo un'associazione tra maggiore presidio delle dimensioni ambientali e maggiore scala economica.

Ricavi mediani per punteggio Clima e Ambiente
Ultimo anno disponibile, milioni di euro



(1) TEHA Group, Radici nel futuro (2025)

FBSI CLIMA E AMBIENTE

IL RISCHIO DI TRANSIZIONE È ELEVATO PER UN'IMPRESA SU TRE MA NON PREOCCUPA ANCORA LE IMPRESE

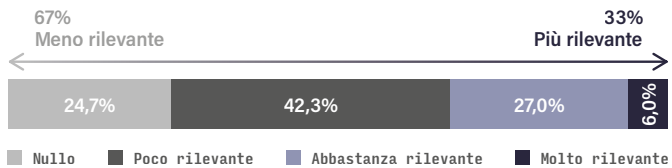
Per rischio di transizione si intende la perdita economica in cui può incorrere un'impresa a seguito del processo di aggiustamento dell'economia verso basse emissioni di carbonio e una maggiore sostenibilità ambientale, ad esempio per effetto dell'adozione di politiche climatiche e ambientali, dell'evoluzione della regolamentazione, dei cambiamenti tecnologici o del mutare delle preferenze di clienti e mercati[1].

Il 33% delle medie imprese manifatturiere familiari italiane presenta un elevato rischio di transizione. Tra le imprese esportatrici la quota sale al 35%, contro il 12,5% di quelle non orientate all'export[1].

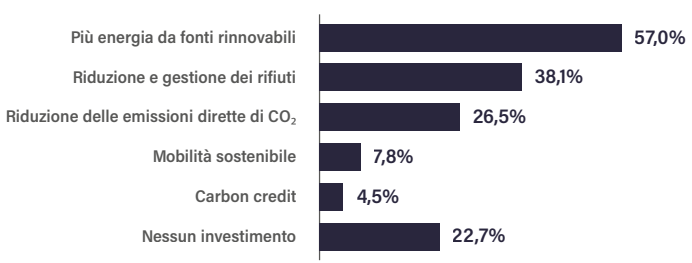
La consapevolezza del rischio appare però ancora limitata: solo il 6% delle imprese lo considera molto rilevante e il 27% abbastanza rilevante, mentre il 67% lo giudica poco o per nulla rilevante[1].

Per far fronte al rischio di transizione il 57% investe nelle energie rinnovabili e il 38,1% nella riduzione e gestione dei rifiuti, mentre il 26,5% interviene direttamente sulle emissioni di CO_2. Quasi un'impresa su quattro (22,7%) non ha ancora attivato investimenti per ridurre il rischio di transizione e solo il 14,8% ha definito obiettivi di decarbonizzazione al 2030[1,2].

Quanto è rilevante il rischio di transizione per l'impresa?[1]
% di medie imprese manifatturiere familiari italiane



Investimenti adottati per il rischio di transizione[1]
% di medie imprese manifatturiere familiari italiane, possibile risposta multipla



(1) Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, Scenario competitivo, ESG e innovazione strategica per la creazione di valore nelle medie imprese industriali italiane, Report Medie Imprese; Campione: medie imprese manifatturiere (50-499 addetti) (2025) (2) Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, La competitività delle medie imprese tra percezione dei rischi e strategie di innovazione, Report Medie Imprese (2024)

FBSI FILIERA

IL 97% DELLE EMISSIONI DI CO_2 È LUNGO LA CATENA DEL VALORE, MA LO SCOPE 3 RESTA ANCORA POCO MISURATO E GOVERNATO

Le emissioni di anidride carbonica di un'impresa sono di tre tipi: dirette (Scope 1), legate all'energia acquistata (Scope 2) e generate lungo la catena del valore, cioè da fornitori e clienti (Scope 3).

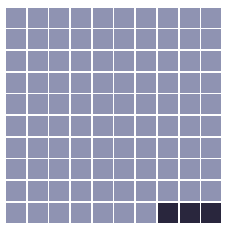
Le imprese del campione che le rendicontano tutte emettono 16 milioni di tonnellate di CO_2 di Scope 1 e Scope 2 e 510 milioni di Scope 3: il 97% del totale. Meno della metà delle imprese del campione rendiconta lo Scope 3: il 47% (119 su 252), cioè il 73% delle quotate e il 34% delle non quotate.

Solo il 23% ha anche obiettivi per ridurlo: il 34% delle quotate e il 18% delle non quotate. Il divario nasce dalla misurazione: tra chi rendiconta, le non quotate si danno obiettivi quanto le quotate (53% e 47%).

Le grandi imprese sono l'ancora delle filiere: i primi 100 grandi gruppi europei generano il 32% del valore aggiunto manifatturiero dell'UE e il quadro regolatorio europeo assume che trasmettano ai fornitori, in gran parte PMI, gli standard di sostenibilità[1]. Motori di innovazione e sostenibilità in un nuovo patto della catena del valore, i capofiliera sono capaci di coniugare influenza settoriale, leadership innovativa, forte slancio di crescita con una visione strategica di lungo periodo orientata al futuro.

Da dove vengono le emissioni[1]

Ogni 100 t di CO_2 emesse dalle imprese che rendicontano Scope 1, 2 e 3

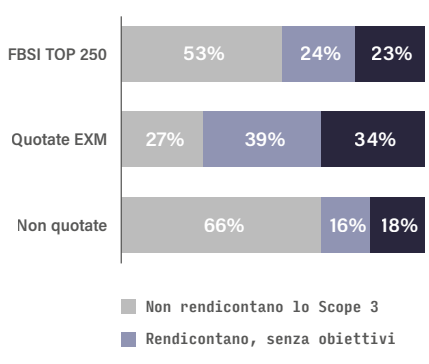


97 catena del valore
Scope 3
510 milioni t

3 dirette
Scope 1+2
16 milioni t

Rendicontazione e obiettivi sullo Scope 3[1]

% delle imprese del campione



(1) TEHA Group, Driving the Future (2025)

FBSI INNOVAZIONE

L'INNOVAZIONE SI TRADUCE IN PERFORMANCE ECONOMICHE PIÙ SOLIDE: IL MARGINE EBITDA RADDOPPIA E CRESCONO REDDITIVITÀ E PRODUTTIVITÀ

L'innovazione si associa a risultati economici migliori. Le imprese familiari con performance elevate sul pilastro Innovazione registrano un margine EBITDA mediano del 18%, oltre il doppio dell'8,8% delle imprese con performance basse. Il divario si conferma sia tra le quotate (23,4% contro 16,4%) sia tra le non quotate (14,5% contro 7,6%).

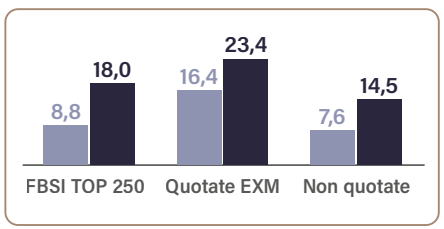
La relazione resta significativa anche confrontando imprese simili per dimensione, quotazione e settore: a ogni punto aggiuntivo nella dimensione Innovazione è associato circa un punto percentuale in più di margine EBITDA.

Le imprese più innovative mostrano anche una maggiore redditività degli attivi (ROA: 5,9% vs 4,8%) e ricavi mediani più elevati (1,12 miliardi vs 1,01 miliardi).

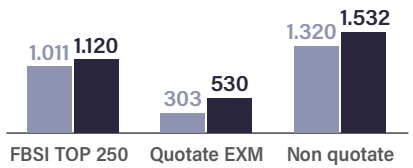
I brevetti rappresentano una delle evidenze più nette: le imprese che ne possiedono almeno uno registrano un margine EBITDA mediano del 14,5%, contro il 7,9% di quelle senza brevetti. Il dato è coerente con l'evidenza riportata sulla produttività: le imprese con brevetti in tecnologie strategiche mostrano una produttività del lavoro superiore del 9,3%[1].

Risultati economici per punteggio Innovazione
Valori mediani, ultimo anno disponibile

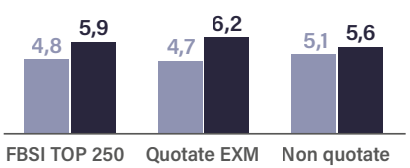
Margine EBITDA
% dei ricavi



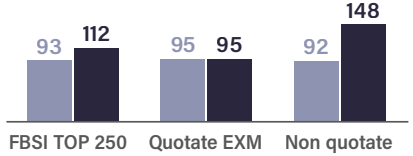
Ricavi
Milioni di euro



ROA
Redditività del totale attivo, %



Valore aggiunto per dipendente
Milioni di euro



Innovazione bassa (0-4) Innovazione alta (7-10)

(1) Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, Report Medie Imprese (2025)

FBSI INNOVAZIONE

L'INNOVAZIONE ROMPE LO SCHEMA DELLA QUOTAZIONE: RICERCA E TECNOLOGIA DIPENDONO PREVALENTEMENTE DAL SETTORE

L'innovazione è l'unica dimensione in cui le imprese quotate non mostrano un vantaggio rispetto alle non quotate: i livelli risultano sostanzialmente allineati (3,6 contro 3,4).

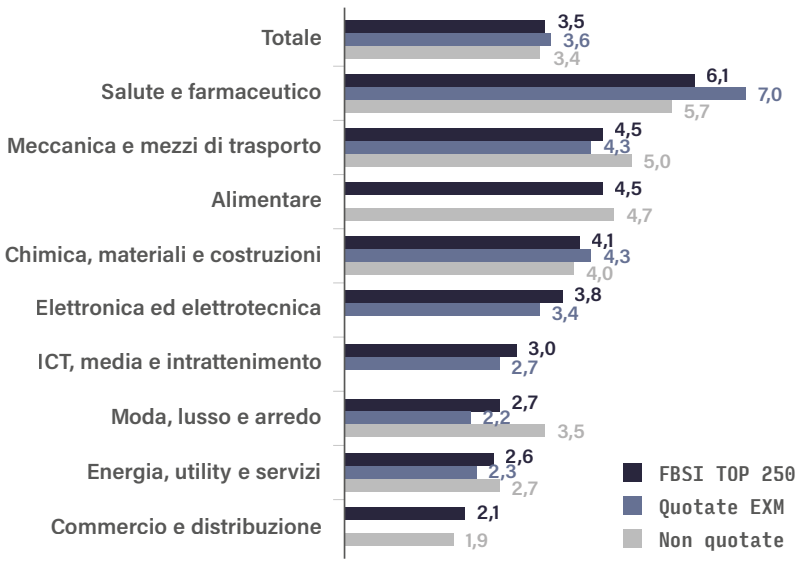
A fare la differenza è soprattutto il settore di appartenenza. Salute e farmaceutico guidano nettamente la classifica con 6,1 punti, seguiti da meccanica e mezzi di trasporto e alimentare (4,5); commercio e distribuzione chiudono la graduatoria con 2,1 punti.

La distanza tra settori riflette il diverso ruolo che ricerca e innovazione svolgono nei modelli di business: le differenze settoriali spiegano circa il 29% della variabilità dei risultati, una quota nettamente superiore a quella riconducibile alle altre dimensioni analizzate (7-13%).

L'innovazione emerge quindi come la dimensione più legata alle specificità del business: più che la quotazione, sembra contare quanto ricerca, tecnologia e sviluppo di nuove soluzioni siano centrali nel settore in cui l'impresa opera.

Punteggio medio sul pilastro Innovazione per macro-settore

Punteggio medio su 10



LA SOSTENIBILITÀ VIENE RICONOSCIUTA COME UN TREND DESTINATO A DURARE, SPINTO DALLA NORMATIVA

Per le medie imprese manifatturiere, la sostenibilità è percepita soprattutto come un trend strutturale capace di generare vantaggio competitivo: lo pensa il 65,3% delle imprese medie e l'81,8% delle medio-grandi. Solo una minoranza la considera un costo non compensato dai ricavi (12,2%) o una moda passeggera[1].

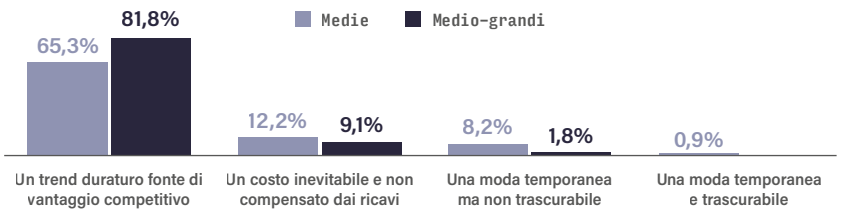
Tra percezione e azione resta però un apparente paradosso: la principale spinta all'adozione delle pratiche ESG continua a essere l'adeguamento alla normativa ambientale (66,9%). Seguono i benefici reputazionali (52,9%) e la visione dell'imprenditore e/o del top management (47,7%)[2].

Le motivazioni più direttamente economiche hanno un peso rilevante ma inferiore: efficienza energetica e risparmi (41,0%), mentre la risposta alla concorrenza pesa solo per l'8,5%[2].

Le imprese familiari riconoscono alle politiche europee un ruolo positivo per la competitività, ma allo stesso tempo chiedono che la transizione sia accompagnata da meno oneri amministrativi (69%), procedure più rapide (66%) e una rendicontazione di sostenibilità più semplice (63%)[3].

Come le imprese manifatturiere familiari valutano i temi di sostenibilità[1]

% di medie imprese manifatturiere familiari italiane per classe dimensionale, possibile risposta multipla



Le leve che spingono le PMI manifatturiere familiari verso la sostenibilità[2]

% di rispondenti, possibile risposta multipla



(1) Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, Report Medie Imprese (2025) (2) Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, I fattori di competitività delle medie imprese: il ruolo dei "capitali" strategici, Report Medie Imprese (2023) (3) Foundation for Family Businesses – Edelman DXI, A Call for Smarter Integration (2025)

QUANDO LA SOSTENIBILITÀ DIVENTA UNA LEVA STRATEGICA, ENTRA NELLA GOVERNANCE: È QUI CHE SI CREANO LE CONDIZIONI PER IL SUCCESSO SOSTENIBILE

Le imprese con livelli più elevati di successo sostenibile mostrano una governance della sostenibilità molto più strutturata. Portare questi temi al vertice significa integrarli nelle decisioni strategiche, attribuire responsabilità chiare e collegare obiettivi e incentivi ai risultati.

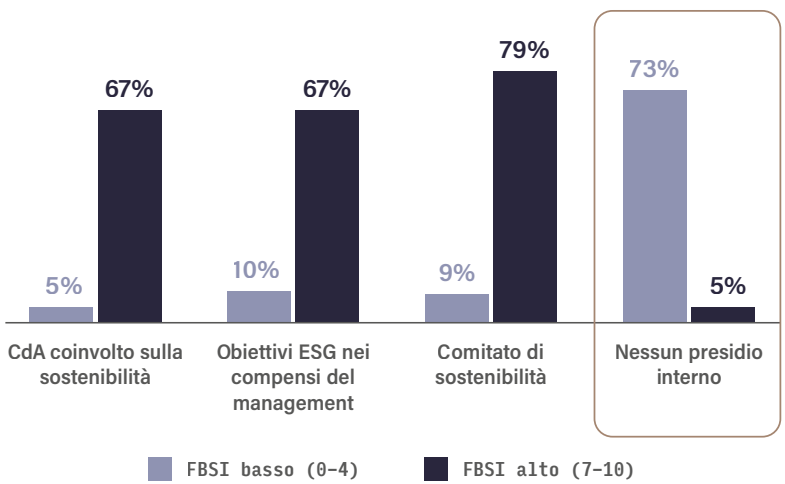
Il punto non è quindi moltiplicare i presidi, ma fare della sostenibilità una responsabilità di governo dell'impresa.

Il divario più netto riguarda l'assenza di qualsiasi presidio: il 73% delle imprese con basso successo sostenibile non dispone di alcun presidio interno, una quota che scende ad appena il 5% tra quelle con livelli elevati.

La differenza rimane marcata anche circoscrivendo l'analisi alle imprese che pubblicano un Bilancio di Sostenibilità: tra quelle con maggiore successo sostenibile, il 79% ha un comitato dedicato e il 68% coinvolge il CdA, contro rispettivamente il 23% e il 15% tra quelle con livelli più bassi.

Non conta però soltanto la presenza di un singolo presidio: il successo sostenibile aumenta progressivamente al crescere della strutturazione della governance, passando da 3,0 in assenza di presidi a 6,6 in presenza di un comitato dedicato.

Imprese per presidio di governance della sostenibilità
% delle imprese su ciascuna fascia



4.

LE SOLUZIONI PER VINCERE SUL MERCATO

CINQUE LEVE PER CRESCERE E RESTARE COMPETITIVE

- PREPARARE IL FUTURO
- CRESCERE PER COMPETERE
- INVESTIRE NELLE PERSONE
- INNOVARE PER GUIDARE IL CAMBIAMENTO
- FARE DELLA SOSTENIBILITÀ UN VANTAGGIO COMPETITIVO

KEY MESSAGE

PREPARARE IL FUTURO

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE È UN’ASSICURAZIONE SUL FUTURO DELL’IMPRESA. PIANIFICARE UNA TRANSIZIONE ORDINATA NELLA GOVERNANCE E NELLA PROPRIETÀ NON SIGNIFICA CEDERE PRIMA IL CONTROLLO, MA AVERE IL TEMPO E LA LIBERTÀ DI DECIDERE COME, QUANDO E A CHI PASSARE IL TESTIMONE. REGOLE CHIARE PRIMA CHE SERVANO DECISIONI DIFFICILI: SU RUOLI DELLA FAMIGLIA, CRITERI DI SUCCESSIONE, GOVERNANCE DELL’IMPRESA E RAPPORTO TRA PROPRIETÀ, GESTIONE E REMUNERAZIONE. PERCHÉ IL MOMENTO GIUSTO PER PREPARARE LA SUCCESSIONE È PRIMA CHE DIVENTI UNA NECESSITÀ.

QUANDO L'IMPRESA È UNA QUESTIONE DI FAMIGLIA: LE REGOLE PER FAR CONVIVERE FAMIGLIA, PROPRIETÀ E GESTIONE

Molte difficoltà nei passaggi generazionali nascono da errori di governance ricorrenti, che hanno una radice comune: famiglia e impresa non vengono tenute distinte. Le logiche della famiglia, fondate sull'uguaglianza, finiscono così per prevalere su quelle dell'impresa, fondate sul merito, e il ruolo di socio si sovrappone a quello di chi gestisce. Spesso mancano regole esplicite su come valorizzare le vocazioni dei familiari, su chi entra in azienda e come cresce, su chi guiderà l'impresa domani, sui comportamenti attesi e su compensi e dividendi. A complicare il quadro si aggiungono informazioni carenti e assetti societari che non facilitano la governabilità. La risposta è una governance che agisca su quattro ambiti. Per la convivenza e la continuità generazionale servono due strumenti, da costruire per tempo. Con la Family Constitution la famiglia mette per iscritto principi e regole condivise prima che servano: chi può accedere ai ruoli di vertice, come vengono retribuiti i familiari, come si distribuiscono gli utili. Con il Family Council si dà invece una sede stabile all'informazione e al confronto, in cui i familiari seguono insieme l'andamento dell'impresa. Così le regole diventano esplicite e il dialogo ha un luogo definito. Accanto a questi strumenti, percorsi strutturati aiutano a orientare e far crescere la NextGen e a preparare chi sarà socio.

La governance dovrebbe poi assicurare un vertice e un CdA scelti con criteri chiari e dotati delle competenze necessarie. Dovrebbe inoltre chiarire e valorizzare i ruoli della proprietà da quelli della gestione, rafforzando la managerialità, e ancorare compensi e incentivi a regole trasparenti. Assetti societari e statutari efficaci danno infine forza giuridica a queste scelte.

I tasselli della governance per un passaggio generazionale ordinato[1]

CONVIVENZA E CONTINUITÀ GENERAZIONALE

- Family Constitution: regole e progetto per il futuro
- Family Council: informazione, comunicazione e monitoraggio
- Percorsi di orientamento, crescita e valutazione della NextGen
- Valorizzazione delle vocazioni e formazione al ruolo di socio

QUALITÀ DEL VERTICE, CDA E PROCESSI DECISIONALI

- Criteri espliciti per la successione al vertice
- Competenze del CdA rafforzate e complementari
- Processi decisionali chiari e condivisi

ORGANIZZAZIONE E MANAGERIALITÀ

- Rispetto dei ruoli operativi e delle regole di comportamento
- Ruoli chiari e processi manageriali

REMUNERAZIONE E INCENTIVAZIONE

- Regole chiare su compensi, benefit e dividendi
- Criteri distinti per soci e per chi lavora in azienda al ruolo di socio

(1) TEHA Group, Imprese Familiari, Governance ed Executive Compensation (2026)

CHIOMENTI

PIANIFICARE IL PASSAGGIO GENERAZIONALE PRESERVANDO CONTINUITÀ, STABILITÀ FAMILIARE E COMPETITIVITÀ

Le aziende familiari costituiscono una componente essenziale del tessuto economico italiano. La loro peculiarità è la stretta sovrapposizione tra famiglia, proprietà e gestione dell'impresa; questa commistione rende il passaggio generazionale un momento decisivo, ma anche potenzialmente critico.

La successione nelle aziende familiari comporta notevoli sfide. Tra queste, emergono i conflitti interni alla famiglia e le incertezze operative, soprattutto quando non sono adottati meccanismi chiari e adeguati di governance e di successione nella gestione strategica e operativa delle società.

IL PUNTO DI PARTENZA

La pianificazione deve contemperare continuità familiare, esigenze dell'impresa e apertura a modelli di *governance* più moderni e inclusivi. Per questo, il passaggio generazionale deve essere affrontato considerando due piani:

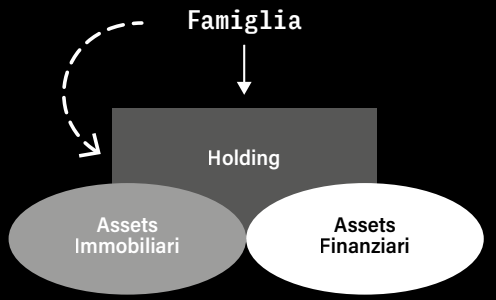
- **successione nella *governance*** – chi governerà e gestirà l'impresa;
- **successione nella proprietà** – chi sarà titolare dell'impresa o delle partecipazioni.

PRINCIPALI AMBITI DI INTERVENTO

- Passaggio generazionale nella *governance* delle imprese familiari: holding, statuti e patti sociali.
- Passaggio generazionale nell'**assetto proprietario** delle aziende: strumenti tradizionali e strumenti specialistici.
- Combinazione di più istituti per costruire **soluzioni su misura**.

CHIOMENTI

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLA GOVERNANCE DELLE IMPRESE FAMILIARI: STRUMENTI SOCIETARI E METAGIURIDICI



STRUMENTI SOCIETARI

- **Holding di famiglia**

Destinata a detenere le partecipazioni nelle società operative ed eventualmente anche altri asset familiari, come beni immobiliari o asset finanziari. La holding può assumere forme diverse (e.g. società semplice / società a responsabilità limitata ecc).

- **Patti sociali / Statuti holding**

Le regole funzionali al passaggio generazionale nella *governance* delle imprese familiari sono tipicamente contenute nei patti sociali e negli statuti delle *holding*. In particolare:

a) trasferimento delle partecipazioni: ad esempio (i) divieti o limitazioni al trasferimento delle partecipazioni a taluni soggetti individuati sulla base di criteri oggettivi (e.g., soggetti estranei alla famiglia); (ii) clausole di prelazione, che attribuiscono agli altri soci il diritto di acquistare le partecipazioni prima che siano trasferite a terzi; (iii) clausole di gradimento, che subordinano il trasferimento al consenso di determinati soci o organi sociali; (iv) clausole di riscatto, anche in caso di trasferimenti indiretti delle partecipazioni (e.g., mediante la cessione del controllo di un veicolo societario che le detiene) o di trasferimenti *mortis causa*;

b) governance e gestione della società: (1) prerogative dei soci, *inter alia*: (i) attribuire diritti di voto differenziati o azioni privilegiate; (ii) riconoscere a determinati soci il diritto di nominare direttamente uno o più amministratori; e (iii) attribuire specifici poteri individuali di controllo o informazione; e (2) composizione e al funzionamento degli organi sociali, *inter alia*, attribuire a determinati soci la facoltà di: (i) esprimere una parte o la maggioranza dei componenti degli organi di amministrazione e controllo; (ii) designare determinate figure apicali della società e delle società controllate; e/o (iii) impedire il compimento di operazioni particolarmente significative o strategiche per la società e/o le sue controllate, ad esempio mediante maggioranze deliberative qualificate.

STRUMENTI METAGIURIDICI

Family Constitution

Strumento attraverso il quale la famiglia individua preventivamente principi e regole condivise, ad esempio, (i) l'individuazione di criteri chiave per l'accesso alle posizioni dirigenziali; (ii) la condivisione di regole chiare sulle politiche retributive per i membri della famiglia coinvolti attivamente nell'impresa; (iii) l'identificazione di linee guida per la gestione dei rapporti con i coniugi dei membri della famiglia; (iv) l'indicazione di linee guida in merito alla partecipazione agli utili, gestione delle partecipazioni societarie in caso di separazione o divorzio. Tuttavia, non trovando una chiara collocazione nell'ordinamento italiano, la sua efficacia dipende dall'integrazione di detti principi etici e morali in strumenti giuridici più concreti e vincolanti.

CHIOMENTI

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLA PROPRIETÀ DELLE AZIENDE FAMILIARI: GLI STRUMENTI TRADIZIONALI

L'ordinamento giuridico italiano individua una vasta gamma di strumenti che possono essere utilizzati singolarmente o in combinazione tra loro per pianificare e regolare il passaggio generazionale dell'impresa:

l'usufrutto delle partecipazioni sociali – la costituzione di tale diritto consente di separare il godimento di un bene dalla sua proprietà. L'imprenditore può trasferire ai discendenti la nuda proprietà delle partecipazioni mantenendone l'usufrutto, anticipando così il trasferimento patrimoniale senza rinunciare immediatamente al controllo e ai benefici economici derivanti dalle partecipazioni;

la donazione delle partecipazioni – si ricorre frequentemente alla donazione, anche rimuneratoria o modale, per anticipare il trasferimento della gestione e della proprietà dell'impresa. Tuttavia, in questo contesto, è essenziale che la strategia di pianificazione successoria venga attuata nel rispetto della quota disponibile;

il patto di famiglia – consente all'imprenditore di trasferire, in tutto o in parte, l'azienda, e al titolare di partecipazioni societarie di trasferire, in tutto o in parte, le proprie quote, a uno o più discendenti. Al patto intervengono tutti i legittimari esistenti al momento della stipula, anche i non assegnatari, ai quali viene riconosciuta una liquidazione corrispondente ai propri diritti. Il principale vantaggio di tale strumento è la stabilità dell'operazione: (i) le attribuzioni effettuate nell'ambito del patto non sono soggette né a collazione né a riduzione; e (ii) l'azienda o le partecipazioni trasferite escono definitivamente dall'asse ereditario e non rientrano nella vicenda successoria dell'imprenditore/disponente;

il testamento – fondamentale strumento di raccordo, coordinamento e completamento della più ampia strategia di pianificazione patrimoniale e successoria dell'imprenditore.

CHIOMENTI

IL TRUST COME STRUMENTO SPECIALISTICO INDIVIDUALE E IN COMBINAZIONE CON GLI STRUMENTI TRADIZIONALI

Il trust si sostanzia in un rapporto giuridico fondato sulla fiducia tra disponente e trustee. Il disponente trasferisce determinati beni, inclusa eventualmente l'azienda o le partecipazioni societarie, a un trustee, che dovrà amministrarli nell'interesse del beneficiario o per uno scopo prestabilito.

Nel contesto del passaggio generazionale, il trust consente in particolare di: (i) assicurare la continuità dell'impresa; (ii) evitare la frammentazione del patrimonio aziendale; (iii) favorire la selezione del successore; (iv) affidare temporaneamente la gestione dell'impresa a un soggetto professionale, stabilendo al contempo le modalità e le condizioni per il futuro trasferimento dell'impresa medesima ai beneficiari.

Particolarmente utilizzato nella prassi è il **trust inter vivos con effetti post mortem:** i beni e le partecipazioni societarie trasferiti al trustee rimangono sotto la sua gestione anche dopo la morte dell'imprenditore, fino a quando non si verifichino le condizioni previste dal trust per il trasferimento definitivo ai beneficiari (spesso i discendenti).

Il trust può inoltre essere utilizzato in combinazione con altri strumenti tradizionali. Ad esempio:

- **trust e testamento** – permette di trasferire in capo al trustee la proprietà di uno o più beni, ivi incluse le partecipazioni sociali, mediante apposita disposizione testamentaria, garantendo non solo la continuità operativa e l'efficienza gestionale dell'impresa dopo la sua morte, ma anche un trasferimento ordinato delle partecipazioni a determinati soggetti.

KEY MESSAGE

Il passaggio generazionale costituisce una sfida cruciale per la sostenibilità e la competitività delle imprese familiari italiane, e può essere realizzato facendo ricorso a diversi strumenti, anche in combinazione tra loro, che consentono di disciplinare il trasferimento della proprietà e della governance aziendale in modo coerente con le esigenze dell'impresa e della famiglia.

La scelta delle soluzioni più idonee richiede tuttavia un'attenta valutazione caso per caso, che tenga conto delle caratteristiche del patrimonio, del contesto familiare e delle implicazioni fiscali: una pianificazione tempestiva e personalizzata è fondamentale per garantire la continuità aziendale e preservare i valori che caratterizzano l'impresa familiare.

ESSERE EREDI NON BASTA: ESPERIENZA, MENTORING E MANAGER ESTERNI RAFFORZANO LA NEXTGEN E LA REDDITIVITÀ D'IMPRESA

Tra le imprese che hanno già effettuato o stanno affrontando un passaggio generazionale, oltre l'80% ha scelto un successore interno alla famiglia[1].

Preparare la NextGen ad assumere la piena responsabilità gestionale è una priorità per il 30% delle imprese familiari nel mondo, ma prevalgono ancora strumenti informali: solo il 37% usa programmi interni strutturati[2]. A livello globale, entro i prossimi 3 anni il 40% prevede di avviare programmi di mentoring interni e il 43% di affidarsi a soggetti esterni per sviluppare programmi strutturati[2].

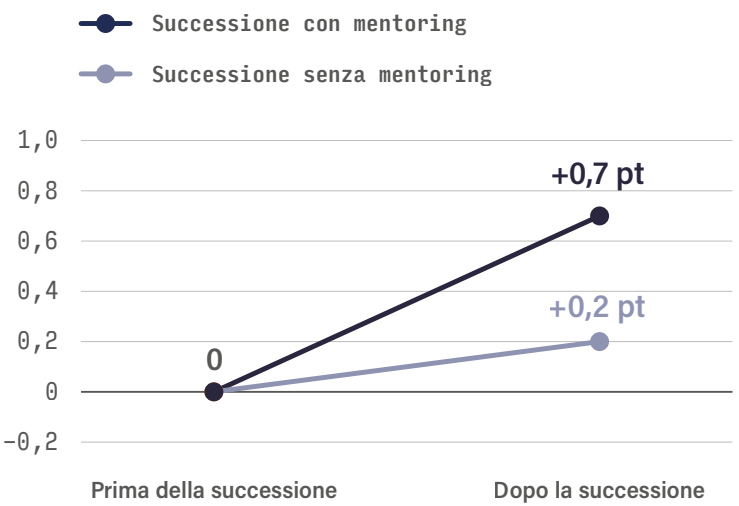
In Italia emerge una correlazione positiva tra redditività e passaggi gestiti con il mentoring tra CEO familiare uscente e CEO familiare entrante, in un periodo di co-leadership. Questi passaggi si associano a una redditività più elevata (+0,5 punti di ROA e +0,9 punti di ROE) e a una crescita dei ricavi superiore di 2,0 punti[1].

I risultati migliorano ulteriormente quando la NextGen è affiancata da un manager esterno e nel CdA siedono consiglieri non familiari[1].

La leadership familiare resta prevalente sia nelle imprese familiari tra 20 e 50 milioni di euro di fatturato sia in quelle oltre i 250 milioni[3]. L'apertura a manager esterni è in corso, ma procede più lentamente rispetto alle tendenze globali: entro il 2035 il 27% delle imprese familiari prevede di affidare la gestione a manager professionisti, con la famiglia che mantiene la supervisione tramite il CdA[4].

Il mentoring aumenta la redditività dopo la successione[1]

Variazione del ROA rispetto al periodo pre-successione (punti percentuali, corretto per settore)



(1) AIDAF, Cattedra AIDAF-EY Università Bocconi, Osservatorio AUB XVI (2025). Grafico: 1.787 imprese familiari italiane (fatturato >50 milioni di euro) con una successione del CEO nel 2003-2016, di cui 128 con mentoring; stima difference-in-differences con effetti fissi d'impresa e d'anno: effetto aggiuntivo del mentoring +0,5 punti (p=0,017), nessuna differenza tra i gruppi prima della successione (2) KPMG, Global Family Business Report 2026 (2026) (3) AIDAF, Cattedra AIDAF-EY Università Bocconi, Osservatorio AUB XVII (2026) (4) Deloitte Private, Family business succession planning and the next generation (2026)

IL PRIMOGENITO NON È SEMPRE LA SCELTA MIGLIORE: IL TESTIMONE VA A CHI È PIÙ PREPARATO A RACCOGLIERLO

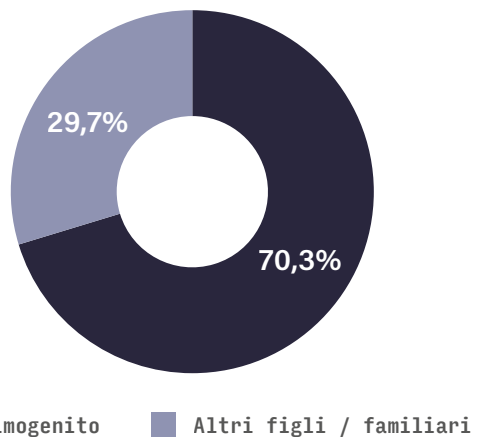
L'ordine di nascita pesa ancora molto. Nelle imprese familiari italiane che fatturano oltre 250 milioni di euro la guida va al primogenito, a prescindere dal sesso, nel 70,3% dei casi[1].

Eppure rompere questa regola conviene. Su 432 imprese familiari italiane in cui è avvenuto un cambio di leadership tra il 2000 e il 2012, la redditività dopo la successione migliora molto di più quando alla guida arriva un figlio nato dopo il primogenito, con risultati migliori anche di un leader esterno[2]. Le imprese che scelgono un figlio non primogenito come CEO hanno registrato un incremento medio del 39% del valore degli asset nel periodo 2000-2014[2]. La primogenitura segue una norma sociale che tutela la continuità della famiglia, mentre rinunciarvi presuppone una vera selezione tra i candidati[2]. Per questo l'effetto è più forte nelle generazioni successive alla prima, dove i candidati sono di più e la selezione è più strutturata. Non è l'appartenenza alla famiglia a determinare i risultati della successione, ma i criteri di selezione e le competenze del successore.

L'Osservatorio AUB dimostra che redditività e crescita aumentano quando la NextGen ha conseguito una laurea magistrale e una formazione economico-manageriale[1]. Il valore generato (ROA +8,3%, ROE +9,2%) si amplifica quando il successore designato ha un titolo di studio superiore rispetto agli altri possibili successori e si riduce con il primogenito[1].

Chi guida dopo il passaggio[1]

Successori designati, imprese familiari >250 milioni di euro (%)



(1) AIDAF, Cattedra AIDAF-EY Università Bocconi, Osservatorio AUB XVII (2026) (2) Calabrò A., Minichilli A., Amore M.D., Brogi M., The Courage to Choose! Primogeniture and Leadership Succession in Family Firms, Strategic Management Journal (2018)

LAVORARE FUORI DALL'AZIENDA DI FAMIGLIA FA CRESCERE L'IMPRESA, MA LO FA MENO DI UN SUCCESSORE FAMILIARE SU CINQUE

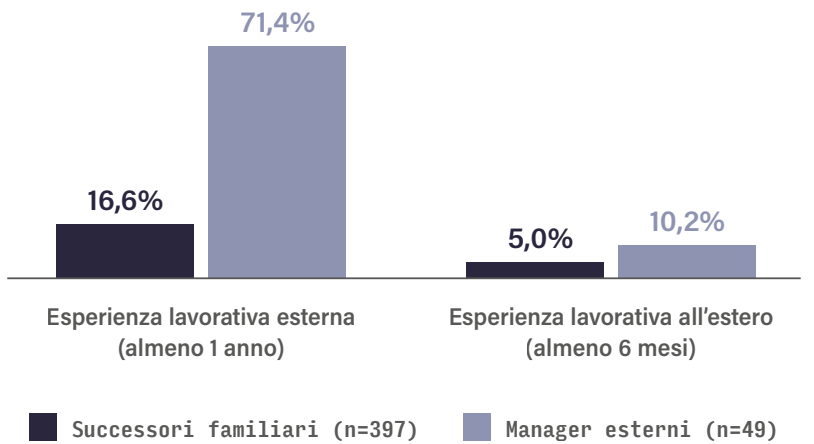
Le esperienze maturate fuori dall'azienda di famiglia distinguono i passaggi generazionali di maggiore successo: quando il successore familiare ha lavorato almeno un anno all'esterno, dopo il passaggio la crescita annua dei ricavi è superiore di 4,4 punti e la redditività (ROA) di 1 punto; se ha lavorato almeno sei mesi all'estero, il vantaggio sale a 8,2 punti di crescita e 1,5 di ROA[1].

Eppure sono percorsi ancora poco diffusi: solo il 16,6% dei successori familiari ha un'esperienza esterna significativa e appena il 5% una all'estero, contro il 71,4% e il 10,2% dei manager esterni chiamati al vertice[1]. Altrove la direzione è chiara: nel mondo il 69% delle imprese familiari impone alla NextGen di lavorare fuori dall'azienda prima di entrarvi[2], e anche in Italia le nuove generazioni si muovono di più. Nelle 117 imprese di Ambasciatori d'Impresa il 46% della NextGen ha già lavorato fuori dall'impresa, e quasi un'esperienza su tre si è svolta all'estero[3].

È una strada che porta lontano. Una meta-analisi su oltre 33.000 imprese familiari, in prevalenza europee, mostra che quelle guidate dalle nuove generazioni della famiglia sono più attive sui mercati esteri, secondo gli autori anche grazie alle esperienze di studio e lavoro all'estero e alle reti internazionali che portano in azienda[4].

Le esperienze fuori dall'azienda di famiglia dei successori al vertice[1]

% di successori entranti con l'esperienza prima dell'ingresso in azienda, 446 imprese familiari italiane, 2013-2022



Nota: passaggi al vertice nel decennio 2013-2022 (397 successori familiari e 49 manager esterni). Il gruppo dei manager esterni ha una numerosità ridotta.

(1) Rielaborazione TEHA Group su dati AIDAF, Cattedra AIDAF-EY Università Bocconi, Osservatorio AUB XVI (2025) (2) Deloitte Private, Family business succession planning and the next generation (2026) (3) UBS, Politecnico di Milano, KPMG, Ambasciatori d'Impresa (2025) (4) I. Gallegati, A. Majocchi, F.B. Zapkau, Family Governance and Home Country's Family Collectivism in Internationalization: A Meta-Analysis of Family Firm Heterogeneity, Entrepreneurship Theory and Practice (2026)

KEY MESSAGE

CRESCERE PER COMPETERE

NON “CRESCERE A TUTTI I COSTI”, MA CRESCERE QUANTO SERVE PER RESTARE FORTI, INDIPENDENTI E COMPETITIVI.
IL CAPITALE ESTERNO PUÒ OFFRIRE RISORSE, COMPETENZE E NUOVE PROSPETTIVE. SOCI DI MINORANZA, QUOTAZIONE E NUOVI STRUMENTI DI GOVERNANCE CONSENTONO ALLA FAMIGLIA DI RIMANERE AL TIMONE.
PERCHÉ APRIRSI NON SIGNIFICA RINUNCIARE ALLA PROPRIA IDENTITÀ.
SIGNIFICA SCEGLIERE I PARTNER GIUSTI E LE CONDIZIONI PER CONTINUARE A SCRIVERE IL FUTURO DELL’IMPRESA.

APRIRE IL CAPITALE FA PAURA. NON CRESCERE PUÒ COSTARE DI PIÙ. SOLO L'8,3% DELLE IMPRESE FAMILIARI APRE IL CAPITALE A SOGGETTI ESTERNI

Solo l'8,3% delle imprese familiari italiane con fatturato superiore a 20 milioni di euro ha aperto il capitale attraverso operazioni di cessione del controllo (5,7%), ingresso di soci di minoranza (1,7%) e quotazione in Borsa (0,9%)[1]. Anche le prospettive restano caute: tra le imprese manifatturiere solo il 17% è interessato ad aprire il capitale, il 45% per ora non lo considera e il 38% lo esclude[2].

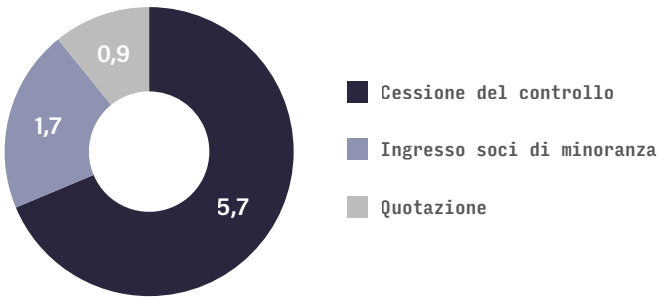
Se da un lato prevalgono il reinvestimento degli utili e il prestito bancario, il vero freno risiede nella potenziale perdita di autonomia (58,9%) e nel rischio che subentrino investitori disallineati (55,6%)[2].

Eppure le stesse imprese evidenziano che, se considerata, l'apertura del capitale è associata principalmente a obiettivi di crescita e di rafforzamento competitivo. Le motivazioni più rilevanti riguarderebbero l'aumento delle dimensioni aziendali attraverso acquisizioni (56,7%) e il reperimento di risorse per investimenti (41,4%)[2].

Tra le aziende acquirenti emergono principalmente fondi di investimento e altre famiglie imprenditoriali: in circa due casi su tre l'acquirente è italiano[1]. Il mercato offre spazio a queste operazioni: nel 2025 M&A e private equity hanno raggiunto livelli record.

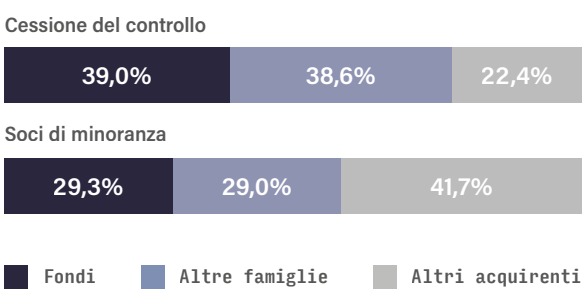
L'apertura del capitale per l'8,3%[1]

Imprese familiari con fatturato >20 milioni di euro



Chi entra nel capitale[1]

% delle operazioni per tipologia di acquirente



(1) AIDAF, Cattedra AIDAF-EY Università Bocconi, Osservatorio AUB XVII (2026) (2) Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, Report Medie Imprese (2026)

BPER:

M&A E PRIVATE EQUITY. APRIRE IL CAPITALE PER CRESCERE: LE IMPRESE FAMILIARI AL CENTRO DEL MERCATO

M&A E PRIVATE EQUITY IN ITALIA

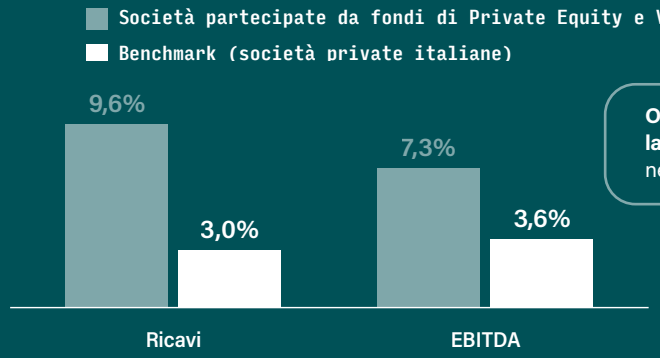
1.463 **Operazioni M&A completate nel 2025**, nuovo record storico (+2% sul 2024), per un controvalore di **€74 mld**[1]

551 **Operazioni di Private Equity nel 2025** (+31% sul 2024), record dell'osservatorio; il 59% realizzate da investitori internazionali[2]

+20% **Deal di Private Equity nel 1° semestre 2026** (276 operazioni)[2], mentre l'M&A complessivo cala del 14% (637 operazioni)[1]

66% **Operazioni di Private Equity originate da aziende private e familiari**; l'84% dei target ha un fatturato fino a €60 mln

PARTECIPATE DA FONDI VS BENCHMARK: CRESCITA MEDIA ANNUA



Oltre 42.000 nuovi posti di lavoro creati dalle partecipate negli ultimi cinque anni

CAGR medio degli ultimi cinque anni (2020-2024); benchmark: società private italiane di medie e grandi dimensioni

PERCHÉ ORA

Oltre un terzo delle 15.568 aziende familiari monitorate potrebbe cambiare guida nel prossimo decennio (fino al 50% con l'uscita della generazione senior a 70 anni)[4]: **M&A e Private Equity portano capitale, management e una soluzione strutturata al passaggio generazionale.**

(1) KPMG, Rapporto M&A 2025 e Rapporto M&A 1° semestre 2026 (2026) (2) Private Equity Monitor (LIUC – AIFI), edizioni 2025 e 1° semestre 2026 (2026) (3) PwC, The Economic Impact of Private Equity and Venture Capital in Italy (2026) (4) AIDAF, Cattedra AIDAF-EY Università Bocconi), XVII edizione (2026)

BPER:

MERCATO DEI CAPITALI E QUOTAZIONE: REVISIONE TUF, SEMPLIFICAZIONE DEI PERCORSI DI LISTING E RAFFORZAMENTO DEL RUOLO DI BORSA ITALIANA

Revisione del TUF

Semplificazione della disciplina per un processo orientato all'execution

La Legge Capitali (legge n.21/2024)[1] punta a rendere il mercato italiano più competitivo, semplificando la disciplina delle procedure di ammissione ai mercati borsistici e ampliando la flessibilità della governance:

- procedure di ammissione più snelle e allineate agli standard europei;
- prospetti più proporzionati (i.e. riduzione delle informazioni storiche richieste, storico finanziario ridotto a due esercizi);
- razionalizzazione delle attività istruttorie di Borsa Italiana e Consob e rivisitazione del ruolo e delle responsabilità del Listing Agent / EGA;
- estensione della qualifica di PMI quotata (soglia massima elevata a € 1mld);
- maggiore flessibilità su voto plurimo e voto maggiorato[1].

Il ruolo di Borsa Italiana

Percorsi di listing proporzionati

La scelta del mercato di quotazione dipende dalla dimensione e dalla maturità organizzativa dell'azienda. Euronext Growth Milan offre alle PMI un accesso calibrato sulla loro struttura, con il supporto dell'Euronext Growth Advisor. Euronext Milan si rivolge soprattutto a imprese di media e grande capitalizzazione[2].

Benefici per le imprese familiari

Celerità dell'iter di quotazione, minori costi e conservazione del controllo familiare

La riforma del TUF, insieme alle novità della Legge Capitali, e alle misure attuative intraprese da Consob e Borsa Italiana incentrate sulla semplificazione del processo di quotazione, rendendolo meno oneroso, elimina lo storico timore delle imprese familiari italiane: perdere il controllo dell'azienda a favore del mercato.

Due mercati per esigenze diverse

	Euronext Growth Milan	Euronext Milan
Imprese	PMI orientate alla crescita	Media e grande capitalizzazione
Mercato	Sistema multilaterale di negoziazione (MTF)	Mercato regolamentato
Percorso	Requisiti calibrati sulle PMI	Requisiti allineati agli standard internazionali

(1) MEF e CNDCEC, riforma del TUF (2026) (2) Borsa Italiana, caratteristiche dei mercati EGM ed Euronext Milan (2026)

CAPITALE APERTO, CONTROLLO FAMILIARE: UNA COMBINAZIONE POSSIBILE E ASSOCIATA A CRESCITA, INVESTIMENTI E REDDITIVITÀ

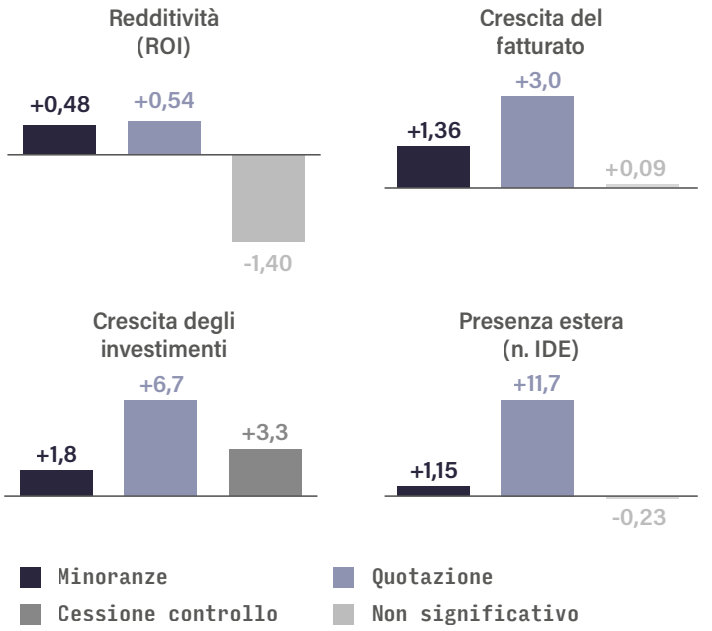
Le imprese familiari che accolgono soci di minoranza o si quotano in Borsa mostrano, dall'anno dell'apertura, redditività, crescita del fatturato e internazionalizzazione superiori alla media: con la quotazione il fatturato cresce di 3 punti percentuali in più e con i soci di minoranza di 1,4 punti; tra le minoranze, l'effetto sulla redditività è maggiore con un partner industriale[1]. La cessione del controllo non produce variazioni significative. Gli investimenti crescono in tutte le forme di apertura, fino a 6,7 punti in più con la quotazione e l'effetto si amplifica con un partner finanziario[1].

La modalità più vantaggiosa è la quotazione, che è anche la meno utilizzata. Eppure non è incompatibile con il controllo familiare considerato che il 60,2% delle società quotate su Euronext Milan lo è[2].

In due anni le nuove quotazioni si sono quasi dimezzate, da 39 nel 2023 a 21 nel 2025 e solo su Euronext Growth Milan (EGM), mentre la raccolta è scesa da 1,6 miliardi a 124 milioni di euro[3]. Nel 2025 il listino principale non ha più attratto nuove società, anzi sono diminuite dell'11,6% rispetto al 2023, mentre per il 2026 si osserva un segnale ulteriore di rallentamento: 4 IPO su EGM nel primo semestre, per un valore pari a 36,6 milioni di euro[4].

Le operazioni di minoranza sono associate a performance mediamente superiori, soprattutto quando l'investitore è un'impresa familiare[2]. Conta anche la provenienza: se l'acquirente familiare è italiano l'effetto è positivo, dimostrando come prossimità geografica e culturale possano facilitare l'integrazione[5].

I benefici dell'apertura del capitale[1]
rispetto alla media nazionale dell'Osservatorio AUB



(1) AIDAF, Cattedra AIDAF-EY Università Bocconi, Osservatorio AUB XVI (2025) (2) AIDAF, Cattedra AIDAF-EY Università Bocconi, Osservatorio AUB XVII (2026) (3) Consob, Rapporto 2024 sulla corporate governance delle società quotate italiane (2025) (4) Borsa Italiana, Gruppo Euronext, dati di fine anno sui mercati di Borsa Italiana, 2023 e 2025 (2026) (5) IRTOP Consulting, Osservatorio ECM Euronext Growth Milan, XIII edizione (2026)

NUOVI SOCI, NUOVI EQUILIBRI: LA GOVERNANCE EVOLVE PER CONCILIARE APERTURA, CONTROLLO E FIDUCIA

Le imprese familiari che hanno aperto il capitale condividono alcuni tratti di governance. Tra quelle che hanno accolto soci di minoranza, la leadership è più spesso aperta a manager non familiari (34% contro il 24% della media nazionale AUB) e il ricambio generazionale è più avanzato (leader over 70 nel 15% dei casi, contro il 26%). Anche i CdA sono più aperti: i consiglieri esterni alla famiglia sono in maggioranza nel 36% dei casi (contro il 26%) e il 38% ha almeno un consigliere under 40 (contro il 27%)[1]. Non è possibile stabilire se una governance aperta preceda l'apertura del capitale o ne sia la conseguenza, ma le due dinamiche si osservano insieme.

Per chi teme di perdere il controllo, la riforma del Testo Unico della Finanza (TUF), introdotta dal D.Lgs. 47/2026 e in vigore da aprile 2026, offre nuove garanzie. Chi chiede l'ammissione a un mercato regolamentato può adottare, prevedendolo nello statuto prima dell'IPO, un regime più flessibile: libertà nella scelta del sistema di nomina del CdA, possibilità di fare a meno del consigliere delle minoranze se il Consiglio è a maggioranza indipendente e, senza azioni a voto multiplo, modifiche statutarie con la maggioranza del capitale presente anziché i due terzi. Le PMI già quotate potranno aderire entro una finestra temporale definita e uscire dalla Borsa diventa più semplice[2].

Resta un punto di equilibrio: più libertà per chi controlla significa meno tutele per gli investitori, che ne terranno conto nel prezzo di IPO. Fin-Gov suggerisce alle imprese di offrire un impegno credibile, ad esempio una clausola statutaria che sottoponga ogni modifica successiva alla quotazione a una maggioranza molto elevata o al voto delle minoranze[3].

La riforma del Testo Unico della Finanza[2]

Principali novità per le società quotate su un mercato regolamentato

Ambito	Regole ordinarie	Nuove regole
Per chi si quota (regime facoltativo, da prevedere in statuto prima dell'IPO)		
Nomina del CdA	Voto di lista obbligatorio	Libera scelta del sistema di elezione
Consigliere delle minoranze	Obbligatorio	Non obbligatorio, se il CdA è a maggioranza indipendente[4]
Modifiche dello statuto	Maggioranza dei 2/3 dei voti presenti	Maggioranza del capitale presente in assemblea[4]
PMI già quotate		
Adesione al nuovo regime	Non prevista: si applicano le regole delle quotate, senza deroghe	Possono aderire al nuovo regime entro una finestra temporale limitata (capitalizzazione < 1 miliardo €)
Per tutte le società quotate		
Uscita dalla Borsa	Per acquistare le azioni residue serve il 95%; prezzo minimo calcolato sugli ultimi 12 mesi	Basta il 90%; prezzo minimo calcolato sugli ultimi 6 mesi

(1) AIDAF, Cattedra AIDAF-EY Università Bocconi, Osservatorio AUB XVI (2025) (2) D.Lgs. 27 marzo 2026, n. 47, attuativo della L. n.21/2024 (Legge Capitali) (3) M. Belcredi, A. Cardani, Opzioni e incentivi alla quotazione e al delisting nella riforma del TUF, Fin-Gov – Università Cattolica del Sacro Cuore (2026) (4) Non applicabile alle società con azioni a voto plurimo o maggiorato. La Legge Capitali (L. 21/2024) ha già esteso il voto multiplo e maggiorato fino a 10 voti per azione

KEY MESSAGE

INVESTIRE NELLE PERSONE

LA CAPACITÀ DI ATTRARRE E TRATTENERE PERSONE PASSA SEMPRE PIÙ DALLA QUALITÀ DEL RAPPORTO TRA IMPRESA E CAPITALE UMANO: SALARI, EQUITÀ, CRESCITA PROFESSIONALE, WELFARE E INCLUSIONE.
PER LE IMPRESE FAMILIARI C'È UNA DIMENSIONE ULTERIORE: UN PATRIMONIO DI IDENTITÀ, LEGAMI, VALORI E CONTINUITÀ CHE LE DISTINGUE. RENDERE RICONOSCIBILE ANCHE QUESTO CAPITALE SOCIO-EMOZIONALE SIGNIFICA DARE VALORE A CIÒ CHE OGGI I TRADIZIONALI INDICATORI ECONOMICI NON RIESCONO A RACCONTARE.

DARE VALORE A CIÒ CHE CI RENDE UNICI: RENDERE IL CAPITALE SOCIO-EMOZIONALE UN ASSET RICONOSCIBILE

Il capitale socio-emozionale è definito come l'insieme degli aspetti non finanziari di un'impresa che rispondono ai bisogni affettivi di una famiglia: l'identità, l'influenza familiare e la conservazione dell'eredità familiare. Nella ricerca di preservare il proprio capitale socio-emozionale, le imprese familiari si impegnano a rafforzare il legame tra famiglia e azienda, così come la sua associazione con attività filantropiche[1].

Il perseguimento di obiettivi non strettamente economici spingerebbe le imprese familiari ad adottare una visione olistica, in cui la famiglia imprenditoriale è il nucleo centrale di una galassia tenuta insieme da valori condivisi e da meccanismi di governance efficaci. Ogni galassia diventa così un ecosistema organizzativo unico, influenzato dall'eredità storica, dal contesto istituzionale e dalle caratteristiche della famiglia[2].

Proprio perché fatto di identità, legami ed emozioni, questo capitale è difficile da misurare. Anche nella ricerca gli strumenti di misura restano discussi: la scala più utilizzata, verificata su un ampio campione di imprese spagnole, conferma solo tre delle cinque dimensioni[4].

È un limite che riguarda tutta la dimensione sociale che ancora non dispone di un sistema di classificazione condiviso analogo a quello sviluppato per gli aspetti ambientali. Nel 2022 la Platform on Sustainable Finance ha proposto una Tassonomia Sociale europea, con l'obiettivo di contribuire a definire e misurare con maggiore chiarezza le attività e gli investimenti a valenza sociale, ad oggi non ancora adottata[5].

Le 5 dimensioni del capitale socio-emozionale[3]

Aspetti non finanziari che legano la famiglia all'impresa

1. **CONTROLLO E INFLUENZA FAMILIARE**
   La capacità di mantenere il controllo decisionale e l'influenza all'interno dell'impresa
2. **IDENTIFICAZIONE DEI MEMBRI DELLA FAMIGLIA CON L'AZIENDA**
   Il senso di appartenenza e di identità che i membri della famiglia provano nei confronti dell'impresa
3. **LEGAMI SOCIALI VINCOLANTI**
   Le relazioni costruite nella comunità aziendale e con altre entità esterne, che possono avere un impatto emotivo o identitario
4. **ATTACCAMENTO EMOTIVO DEI MEMBRI DELLA FAMIGLIA**
   Il legame affettivo dei membri della famiglia con l'impresa
5. **RINNOVO DEI LEGAMI FAMILIARI ATTRAVERSO LA SUCCESSIONE INTERNA**
   La continuità e il rinnovamento del legame tra famiglia e impresa attraverso la successione generazionale

(1) Credit Suisse Research Institute, The Family 1000: Family values and value creation (2023) (2) A. De Massis, E. Rondi, The Family Business Book (2024) (3) Rielaborazione TEHA Group su varie fonti (2024) (4) L.R. Gómez-Mejía, I. Herrero, Back to square one: the measurement of socioemotional wealth (SEW), Journal of Family Business Strategy (2022), validazione della scala FIBER (Berrone, Cruz, Gómez-Mejía, 2012) (5) Platform on Sustainable Finance, Final Report on Social Taxonomy (2022)

LA QUALITÀ DEI RAPPORTI UMANI: UN VANTAGGIO COMPETITIVO DA COLTIVARE PER LE IMPRESE FAMILIARI

Le imprese, e in particolare quelle familiari, hanno una cultura aziendale in cui la qualità dei rapporti umani fa la differenza. È un tratto che i dipendenti percepiscono: nelle imprese familiari il 72% dichiara che i leader ascoltano le opinioni delle persone, contro il 63% nelle altre imprese, e il 74% giudica chiara e trasparente la comunicazione dei vertici, contro il 67%[1]. Il 66% è ottimista sul futuro della propria azienda, contro una media globale del 57%[1].

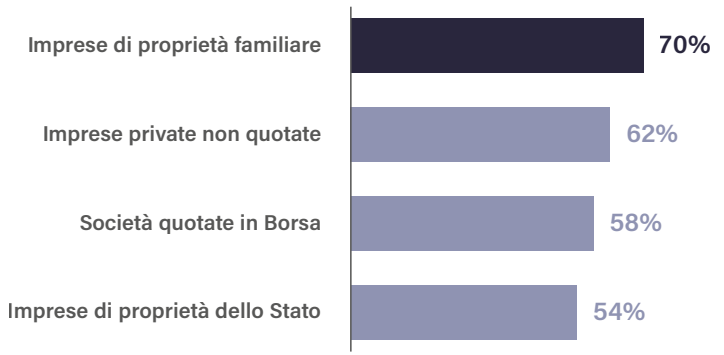
Sono relazioni che tengono anche nei momenti difficili. In Svezia, su oltre 120.000 imprese private, durante la crisi le familiari hanno registrato licenziamenti involontari inferiori del 5,9% rispetto alle non familiari[2]. Anche il pubblico riconosce questo legame: le imprese di proprietà familiare sono quelle di cui ci si fida di più (70%), davanti alle imprese private non quotate (62%), alle società quotate in Borsa (58%) e a quelle di proprietà dello Stato (54%), anche se in dieci anni il vantaggio si è ridotto[3].

Questi tratti possono diventare un argomento per attrarre talenti. In Svizzera, due dei tre profili di candidati senior individuati da uno studio su 756 persone preferiscono un datore di lavoro familiare[4].

Per trasformarla in un vantaggio competitivo, le imprese familiari possono renderla esplicita e coltivarla nel tempo: ascolto, comunicazione trasparente e percorsi di crescita chiari sono le leve con cui la qualità delle relazioni diventa capacità di attrarre e trattenere le persone.

Le imprese familiari sono quelle di cui ci si fida di più[3]

% di chi si fida che ciascun tipo di impresa «faccia la cosa giusta», media di 28 Paesi, 2024



(1) PwC, Global Workforce Hopes and Fears Survey – Family business cut; Grafico: oltre 18.000 dipendenti di imprese familiari su 56.000 lavoratori in 50 Paesi. L'ottimismo (66%) è confrontato con la media globale, non con le non familiari (2024) (2) M. Baù, J. Karlsson, K. Haag, D. Pittino, F. Chirico, Employee layoffs in times of crisis: do family firms differ?, Entrepreneurship & Regional Development (2024), imprese private svedesi 2004-2012 (3) Edelman, Family business losing trust advantage, su dati Edelman Trust Barometer 2013 e 2023 (2023) (4) A. Ehlers et al., Fulfillment or Status: Job Seekers' Reward Expectations Towards Family and Non-family Employers, Journal of Family Business Strategy (2024)

jobpricing

NON È SOLO UNA QUESTIONE DI SALARIO: LE PERSONE CHIEDONO CRITERI CHIARI, DECISIONI COMPRENSIBILI E MERITOCRAZIA PERCEPITA

In Italia la soddisfazione delle persone per la propria retribuzione resta bassa: secondo l'indagine dell'Osservatorio JobPricing, condotta su un campione di 2.936 lavoratrici e lavoratori, la soddisfazione retributiva si ferma a 4,2 punti su 10, stabile rispetto all'anno precedente[1]. Il nodo non è solo il livello dei salari: la competitività rispetto al mercato è l'unica dimensione che si avvicina alla sufficienza (5,1), mentre restano sotto la soglia quelle legate ai meccanismi interni, come la conoscenza dei criteri di riconoscimento (4,7), la fiducia nelle loro motivazioni (3,9) e la meritocrazia (3,6)[1].

La soddisfazione è pari a 3,3 tra chi riceve solo la componente fissa, sale a 4,8 in presenza di welfare e a 5,0 con una retribuzione variabile individuale[1]. Sono associazioni che possono riflettere anche differenze di ruolo, ma indicano l'utilità di combinare più leve.

Contano anche gli elementi intangibili. La retribuzione fissa resta il primo motivo per cambiare lavoro (62,1%), ma chi sceglie di restare lo fa soprattutto per le relazioni con i colleghi (43,4%) e la flessibilità oraria (35,4%)[1]. Un approccio di Total Reward integra quindi compensation, welfare, crescita professionale e qualità dell'ambiente di lavoro, senza sostituire una retribuzione adeguata.

Perché queste leve producano valore, però, le persone devono comprenderne regole e funzionamento.

È qui che la Direttiva UE 2023/970 sulla Trasparenza Salariale può diventare un'opportunità di miglioramento. La Direttiva mira a rafforzare il principio della parità retributiva tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore, intervenendo sia nella fase di selezione che nel corso del rapporto di lavoro[2].

Indici di soddisfazione retributiva, 2026[1]

Indici da 0 a 10, dove 5 è la soglia tra soddisfazione e insoddisfazione



Soddisfazione complessiva per composizione del pacchetto[1]

3,3	4,8	5,0
Solo retribuzione fissa	Con welfare	Con variabile individuale

(1) Osservatorio JobPricing in collaborazione con Adecco, Salary Satisfaction Report 2026 (2026) (2) Direttiva (UE) 2023/970 sulla trasparenza retributiva, recepita in Italia con D.Lgs. 96/2026, in vigore dal 7 giugno 2026

jobpricing

DALLA TRASPARENZA DICHIARATA A QUELLA PRATICATA: QUATTRO PASSAGGI PER DECISIONI RETRIBUTIVE COMPRENSIBILI, COERENTI E VERIFICABILI

Le finalità della Direttiva sulla Trasparenza Salariale si traducono in strumenti che rendono esplicite le logiche salariali, a beneficio di tutto il personale: criteri oggettivi e neutrali rispetto al genere per valutare lavori di pari valore, accessibilità dei criteri retributivi e diritti di informazione sui livelli salariali. Nella fase di selezione, introduce informazioni sulla retribuzione iniziale o sulla fascia e vieta domande sulla storia salariale.

La direzione è chiara: rendere le decisioni comprensibili e verificabili.

Il percorso verso una politica retributiva trasparente parte dalla definizione del «valore» dei ruoli. Responsabilità, competenze richieste, impegno e condizioni di lavoro consentono di costruire confronti più solidi tra posizioni, anche quando sono molto diverse dal punto di vista tecnico-professionale. Partendo da una classificazione strutturata (CCNL e/o job evaluation), l'azienda può definire fasce retributive e package differenziati, e spiegare come vengono utilizzati. All'interno della fascia, il posizionamento individuale deve essere sostenuto da motivazioni coerenti, limitando eventuali eccezioni[1].

Particolare attenzione merita la gestione degli aumenti: il basso punteggio sulla meritocrazia invita a distinguere gli interventi legati ai risultati da quelli connessi a una promozione o alla correzione di un disallineamento. Due persone con performance analoghe possono ricevere incrementi differenti perché una è collocata più in basso nella fascia definita per il suo ruolo: esplicitare questa logica permette di motivare la decisione richiamando un principio di equità condiviso[1].

Il cambiamento richiede infine un impegno comunicativo concreto. La sola comunicazione dei criteri non corregge una retribuzione inadeguata o una disparità ingiustificata: il cambiamento diventa credibile quando criteri dichiarati e scelte quotidiane coincidono[1].

(1) Osservatorio JobPricing, «La trasparenza salariale: uno strumento decisivo per costruire equità, fiducia ed engagement» (2026)

Il percorso verso una politica retributiva trasparente[1]

1

DARE UN VALORE AI RUOLI
Stabilire criteri oggettivi per confrontare lavori diversi.

Responsabilità, competenze, complessità e impatto diventano la base comune per riconoscere il valore delle posizioni.

2

DEFINIRE REGOLE RETRIBUTIVE CHIARE
Collegare ogni ruolo a fasce salariali e package coerenti.

Range retributivi, criteri di accesso e percorsi di crescita rendono prevedibili le decisioni economiche.

3

RENDERE TRASPARENTI LE DECISIONI
Rendere comprensibili le differenze salariali individuali.

Retribuzione, promozioni e aumenti sono motivati attraverso criteri verificabili e condivisi.

4

DIMOSTRARE COERENZA NEL TEMPO
Allineare meritocrazia, aumenti e comportamenti manageriali.

La fiducia cresce quando le regole dichiarate vengono applicate in modo coerente nelle decisioni quotidiane.

DAL SALARIO AL TOTAL REWARD: INVESTIRE IN WELFARE E FORMAZIONE PER TRATTENERE ED ESSERE ATTRATTIVI VERSO LE NUOVE GENERAZIONI

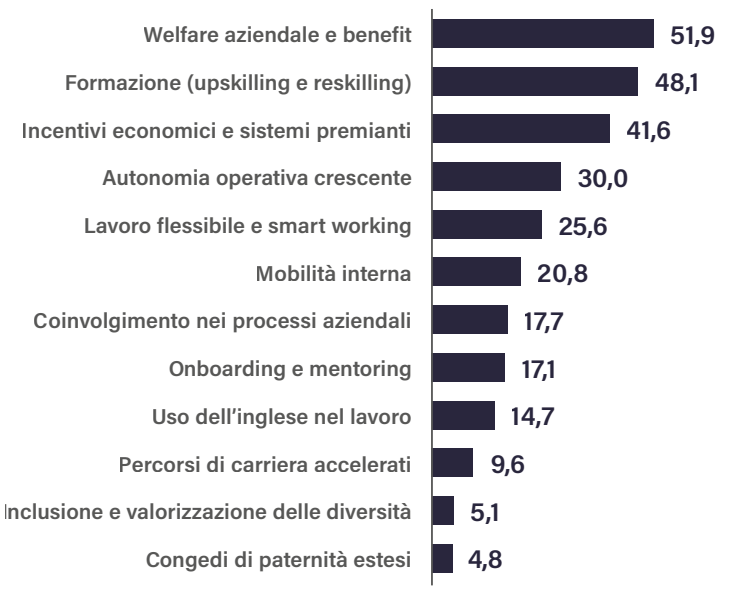
Per le imprese familiari, a livello globale, l'attrazione di talenti qualificati è oggi la principale sfida in ambito risorse umane[1]. Per attrarli occorre partire da ciò che cercano: le nuove generazioni privilegiano l'equilibrio tra vita e lavoro, le opportunità di carriera e l'apprendimento[2].

Le medie imprese familiari italiane rispondono con un sistema articolato di leve, guidato da welfare aziendale e benefit, formazione e incentivi economici, seguiti da autonomia operativa e lavoro flessibile. Per trattenere le giovani donne, le imprese puntano soprattutto sulla flessibilità oraria, sul lavoro da remoto e sul sostegno alla genitorialità[3].

Oltre a essere il più diffuso, il welfare aziendale è tra le leve più redditizie: le imprese con il welfare più evoluto raggiungono un fatturato per addetto di 396 mila euro, il 20% in più della media, e una redditività superiore fino al 40,5%. In dieci anni la quota di PMI con un welfare avanzato è triplicata, dal 10,3% al 33,9%, e oltre il 60% delle più strutturate segnala una maggiore capacità di trattenere il personale. Dove si investe nella conciliazione tra vita privata e lavoro, il 65% delle imprese registra una maggiore soddisfazione dei lavoratori e il 62,3% una maggiore produttività, quasi il doppio rispetto alle altre[4].

Attrarre e trattenere i giovani ripaga: le imprese capaci di farlo con gli under 35 registrano una produttività superiore del 7,2%, e quelle con più giovani crescono di 1,5 punti in più in fatturato e occupazione[5]. Le aziende nella classifica Best Workplaces hanno aumentato il fatturato del 20%, contro l'1% delle altre[6].

Le leve delle medie imprese per attrarre gli under 35[3]
% delle medie imprese rispondenti, 2026, risposta multipla



(1) KPMG, Global Family Business Report (2026) (2) Deloitte, Gen Z and Millennial Survey 2025 (2025) (3) Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, Report Medie Imprese (2026) (4) Generali Italia, Welfare Index PMI 2026, Comunicato stampa (2026)
(5) Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, La produttività cresce con i giovani su dati ISTAT, Comunicato stampa (2026) (6) Great Place to Work Italia, via People are People (2026)

KEY MESSAGE

INNOVARE PER GUIDARE IL CAMBIAMENTO

L’INNOVAZIONE DIVENTA UNA LEVA DI CAMBIAMENTO QUANDO ESCE DAI CONFINI DELL’IMPRESA E METTE IN CONNESSIONE COMPETENZE, TECNOLOGIE E NUOVE RISORSE. L’INGRESSO DELLE NUOVE GENERAZIONI E LA COLLABORAZIONE CON CLIENTI, FORNITORI E UNIVERSITÀ RAFFORZANO LA CAPACITÀ DI TRASFORMARE NUOVE IDEE IN SOLUZIONI CONCRETE.
LA TRANSIZIONE GREEN MOSTRA COME L’INNOVAZIONE POSSA GENERARE VALORE OLTRE CHE RIDURRE L’IMPATTO AMBIENTALE, INTERVENENDO SU PRODUTTIVITÀ, PROCESSI E COSTI. SUL FRONTE ENERGETICO, SOLUZIONI SU MISURA CHE COMBINANO EFFICIENZA, RINNOVABILI, AUTOPRODUZIONE E TECNOLOGIE ADEGUATE DIVENTANO LEVE CONCRETE DI COMPETITIVITÀ E RESILIENZA.

MENO PROPENSIONE AGLI INVESTIMENTI, MAGGIORE CAPACITÀ DI INNOVARE: IL PARADOSSO DELLE IMPRESE FAMILIARI

In Europa, le grandi aziende familiari tendono a investire meno in innovazione, ricerca e sviluppo rispetto alle non familiari[1]. L'avversione al rischio – unita alla carenza di competenze specifiche – renderebbe le aziende familiari meno propense ad avviare progetti di innovazione[1].

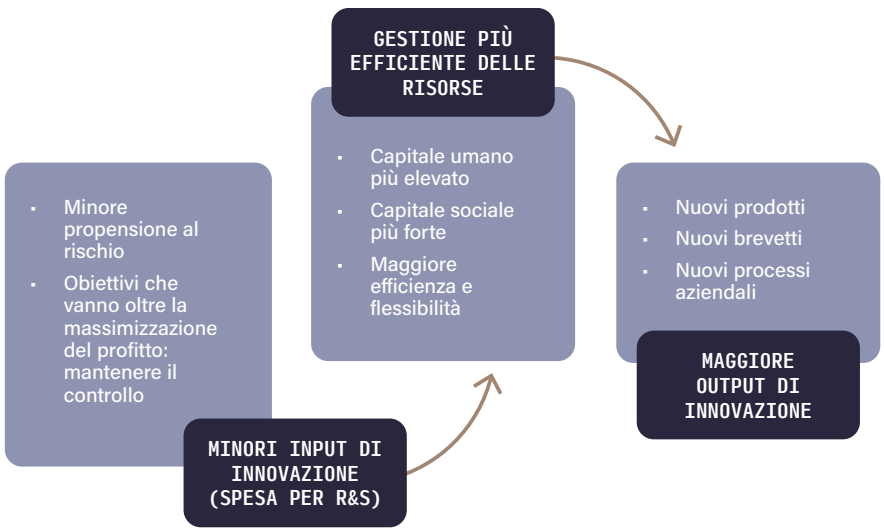
Eppure, alcuni studi dimostrano migliori output innovativi se l'impresa è familiare, ancora maggiori quando il CEO è un membro della famiglia. Il vantaggio aumenta se la leadership familiare si estende per almeno due generazioni[2].

Questo sarebbe il risultato di una gestione meno formale e burocratica, una visione orientata al lungo termine e un allineamento degli interessi tra proprietari e manager.

In Italia circa il 60% delle imprese familiari ha investito in diritti di brevetto industriale – l'11% in più rispetto alla media delle aziende non familiari[3].

Tra gli ambiti d'innovazione su cui le aziende familiari sono più attive c'è quello dei Big data (14% contro il 9% delle imprese totali che investono in tecnologie 4.0), mentre sulla robotica investono meno (17% contro il 21%)[4].

Il paradosso dell'innovazione per le imprese familiari: a un minore input di innovazione corrisponde un maggiore output innovativo



(1) A. De Massis, E. Rondi, The Family Business Book (2024) (2) Credit Suisse Research Institute, The Family 1000: Family values and value creation (2023) (3) AIDAF, Cattedra AIDAF-EY Università Bocconi, Osservatorio AUB XV (2024) (4) Centro Studi Tagliacarne, Imprese familiari: più digitalizzate e più green, comunicato stampa (2022)

L'INNOVAZIONE NELLE IMPRESE FAMILIARI SI FA IN RETE CON UNIVERSITÀ, FORNITORI E CLIENTI: LA NUOVA GENERAZIONE LA ACCELERA

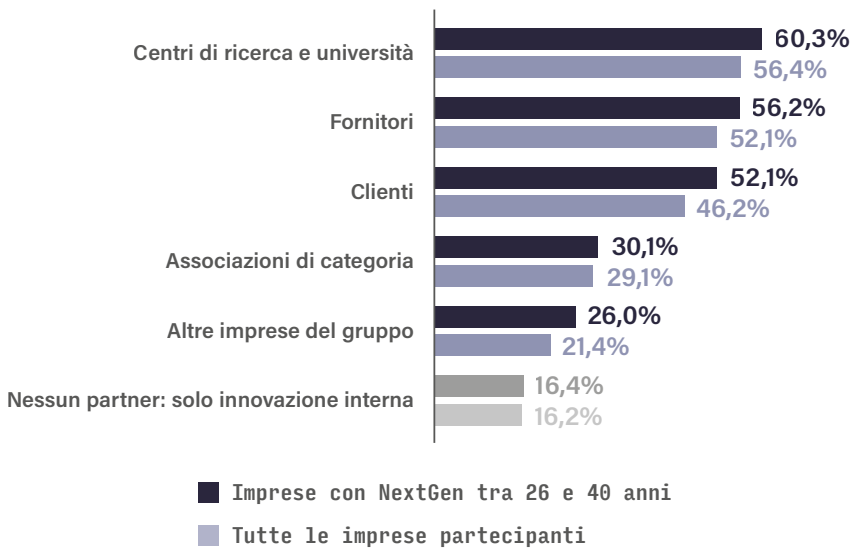
Solo una PMI familiare italiana su dieci mette a bilancio spese in R&S[1], e l'innovazione passa spesso dalle collaborazioni esterne. Sono le imprese con familiari della nuova generazione, tra i 26 e i 40 anni, a collaborare di più per innovare: il 60,3% lavora con centri di ricerca e università, il 56,2% con i fornitori e il 52,1% con i clienti. Le quote superano su tutti i partner esterni quelle del complesso delle imprese partecipanti (56,4%, 52,1% e 46,2%), con lo scarto più ampio sui clienti (+5,9 punti)[2].

L'apertura all'esterno è ormai la regola. Tra le medie imprese manifatturiere a proprietà familiare che investono in tecnologie digitali e green, il 97% si avvale di almeno un soggetto esterno e il 53,3% coinvolge fornitori e clienti[3]. Le catene di fornitura diventano così non solo un canale produttivo, ma anche uno spazio di innovazione condivisa. Un ruolo di prossimità lo svolgono anche le istituzioni territoriali, come Camere di commercio e associazioni di categoria, a cui si rivolge il 15,9% delle imprese[3].

Le nuove generazioni sono anche più pronte ad adottare le tecnologie. In Italia l'IA è adottata dal 44% delle familiari gestite da Millennials e Gen Z, contro il 33% di quelle guidate da Boomers e Silent Generation[4].

I partner dell'innovazione nelle imprese familiari[2]

Quota % di imprese per partner dell'innovazione, 2025



(1) Politecnico di Milano – Università di Bergamo, L'innovazione delle piccole e medie imprese familiari italiane: misurarla, valorizzarla e raccontarla (2026) (2) UBS, Politecnico di Milano, KPMG, Ambasciatori d'Impresa (2025) (3) Area Studi Mediobanca, Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, Report Medie Imprese (2026) (4) Luiss Business School, Intesa Sanpaolo, Osservatorio Family Business Innovation, Le imprese familiari italiane nell'era dell'intelligenza artificiale (2025)

INVESTIRE NELLA TRANSIZIONE GREEN CONVIENE: VALORE AGGIUNTO +10,9% PER LE IMPRESE CON BREVETTI GREEN

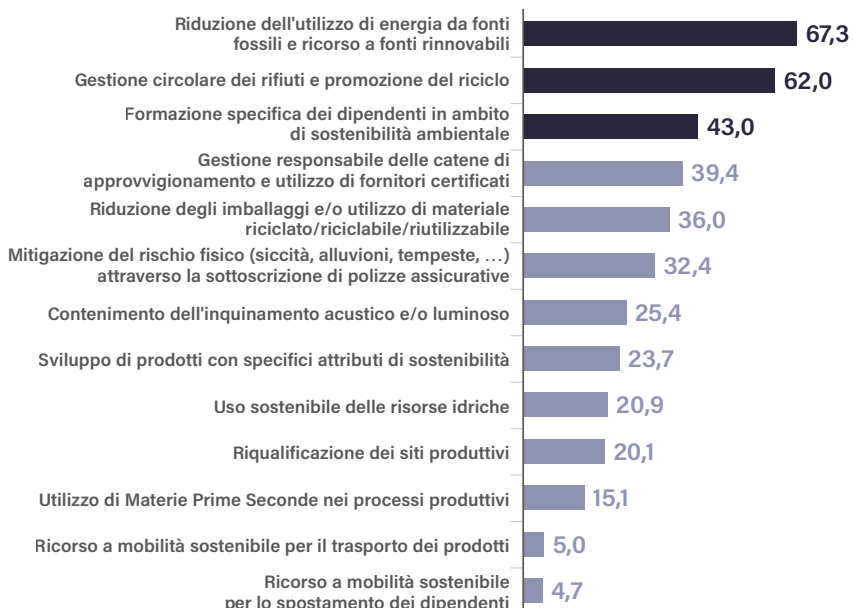
Tra il 2019 e il 2024 quasi 580 mila imprese, il 38,7% del totale delle imprese italiane dell'industria e dei servizi, hanno realizzato investimenti in prodotti e tecnologie green[2]. Tra le medie imprese, le strategie più diffuse sono la riduzione dell'impiego di fonti fossili a favore delle rinnovabili, la gestione circolare dei rifiuti e la formazione del personale sui temi della sostenibilità[3]. Si tratta di un impegno che si traduce in investimenti concreti: nel triennio 2022-2024 il 57% ha investito per aumentare la quota di energia da fonti rinnovabili e il 26,5% per ridurre le emissioni dirette di CO_2[3]. Un impegno destinato a proseguire, dato che il 41% delle medie imprese prevede di investire in tecnologie Net-Zero nel triennio 2026-2028[1].

L'impegno green si traduce anche in risultati economici migliori. Tra il 2017 e il 2022 le imprese con brevetti green, cioè titolari di domande di brevetto europeo in tecnologie ambientali come rinnovabili, efficienza energetica ed economia circolare, hanno registrato una crescita del valore aggiunto superiore del 10,9% rispetto a quelle che brevettano in altri ambiti, e una crescita della produttività superiore del 5,4%[2]. Si distinguono anche per capitale umano e attrattività: impiegano più laureati (29,7% contro 26,4%) e hanno più spesso partecipazioni estere (41,9% contro 31,7%)[2].

In Europa il premio di produttività delle tecnologie Net-Zero (+17,4%) supera quello delle tecnologie digitali avanzate (+11,1%); in Italia le imprese con brevetti in tecnologie Net-Zero hanno una produttività superiore del 13,7%[4].

Le strategie ambientali delle medie imprese[3]

% delle medie imprese rispondenti, 2025, risposta multipla



(1) Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, Report Medie Imprese (2026) (2) Fondazione Symbola, Unioncamere, Centro Studi Tagliacarne, Dintec, Competitivi perché sostenibili. Geografia dell'eco-innovazione made in Italy (2026) (3) Area Studi Mediobanca e Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, Report Medie Imprese (2025) (4) CE, DG GROW, Harnessing Strategic Technologies for Europe's Competitiveness (2026)

DALLA CONSAPEVOLEZZA ALL'AZIONE: L'ENERGIA COME LEVA STRATEGICA PER LA COMPETITIVITÀ DELLE IMPRESE ITALIANE

Nel contesto attuale, caratterizzato da crisi geopolitiche, volatilità dei prezzi e dipendenza energetica, l'energia rappresenta un elemento chiave per costruire percorsi di crescita e competitività.

Di fronte a questa sfida, le imprese italiane riconoscono sempre di più nei servizi energetici una leva strategica, ma il potenziale da cogliere resta ampio.

Oggi le aziende industriali che hanno effettuato interventi di efficienza energetica e di generazione distribuita sono il 53%, mentre nel settore del terziario la quota scende appena al 18%.

Guardando alla propensione a investire direttamente in efficienza energetica, emerge un ulteriore spazio di crescita: la quota è tra il 40–50% per le imprese industriali, mentre nel terziario si attesta intorno al 30%. Questo indica che, accanto a una consapevolezza diffusa del valore dell'efficienza, la capacità di tradurla in investimenti concreti resta ancora disomogenea.

La sfida è quindi trasformare la consapevolezza in azione e questo si può fare intervenendo su tre leve fondamentali: quantità di energia consumata, prezzo dell'energia elettrica e prezzo dell'energia termica.

Le imprese italiane hanno un grado di consapevolezza eterogeneo sul valore dei servizi energetici[1]

Aziende per cui i servizi energetici portano valore e aumentano la competitività	Aziende che hanno effettuato interventi di efficienza energetica e generazione distribuita	Aziende che hanno alta competenza e alta propensione ad investire direttamente in EE
80%	53%	40–50%
CONSUMO GAS	INDUSTRIA	INDUSTRIA
60%	15%	30%
CONSUMO ELETTRICO O EQUILIBRATO	TERZIARIO	TERZIARIO

(1) Bain & Company, Energia per Competere. La sfida dei servizi energetici per il sistema (2026)

UN MIX TECNOLOGICO SU MISURA PER LA TRASFORMAZIONE ENERGETICA

Sul fronte della quantità di energia consumata, l'efficienza resta centrale: tra il 2021 e il 2023 l'intensità energetica italiana si è ridotta di circa il 20%. Tuttavia, questo miglioramento risente anche della deindustrializzazione. C'è quindi ancora un ampio potenziale di sviluppo.

Sul fronte elettrico l'obiettivo è rendere più sostenibile e prevedibile il costo dei consumi. Efficienza energetica, autoproduzione rinnovabile sono strumenti già disponibili per ridurre sia i costi sia l'esposizione alla volatilità e investire in nuova capacità rinnovabile. Nel tempo, accumuli e fonti programmabili decarbonizzate saranno essenziali per garantire sicurezza e continuità della fornitura.

Sul fronte termico, che pesa maggiormente sui consumi industriali, oltre alle tecnologie più diffuse come cogenerazione e pompe di calore, in Italia ci sono delle filiere tecnologiche inesplorate e che invece in Europa vengono fortemente utilizzate, un esempio è la biomassa legnosa. Sfruttando correttamente questa fonte rinnovabile, programmabile e locale, si stima che potremmo disporre già oggi di ~4,5 miliardi di metri cubi di gas naturale equivalente[1].

L'obiettivo per le imprese è quindi quello di costruire percorsi di crescita su misura, utilizzando oggi la tecnologia più competitiva per ciascun processo e valorizzando le risorse locali disponibili.

L'Italia dispone di una risorsa energetica storica, abbondante e carbon neutral che utilizza ancora solo in parte: la biomassa legnosa.

Oggi utilizziamo soltanto il 18-37% del potenziale annuo sostenibile di prelievo legnoso, contro una media europea del 73%.

Per la produzione energetica si impiega in larga parte un legno che altrimenti andrebbe sprecato. Il cippato che alimenta caldaie e generatori nasce dagli scarti della filiera del legno: un uso a cascata che aumenta il valore ambientale e sociale per il territorio e per la filiera.

14 MTON
Disponibilità biomassa in Italia [1]

~4.5 BCM
Gas naturale equivalente [1]

(1) Studio Edison Next (2) AIEL – Associazione Italiana Energie Agroforestali, «Riscaldare l'Italia senza fossili: il ruolo chiave delle biomasse» (2025)

KEY MESSAGE

FARE DELLA SOSTENIBILITÀ UN VANTAGGIO COMPETITIVO

IL SUCCESSO SOSTENIBILE NON È UNA STRADA A SENSO UNICO: LA TRAIETTORIA SI COSTRUISCE SULLA BASE DEI VALORI, DELLA CULTURA D'IMPRESA, DEL SETTORE, DELLE TECNOLOGIE DISPONIBILI E DEI MARGINI DI MANOVRA. AMBIENTE E SOCIALE POSSONO RICHIEDERE PERCORSI E RITMI DIFFERENTI. LA CHIAVE È COMPRENDERE NON SOLO GLI IMPATTI GENERATI, MA ANCHE LE DIPENDENZE CHE POSSONO CONDIZIONARE IL BUSINESS. RENDICONTARE SERVE AGLI ALTRI, MISURARE SERVE A COMPETERE.

I SISTEMI AMBIENTALI E SOCIALI DETERMINANO I RISULTATI ECONOMICI: TALI IMPATTI POSSONO CREARE DIPENDENZA

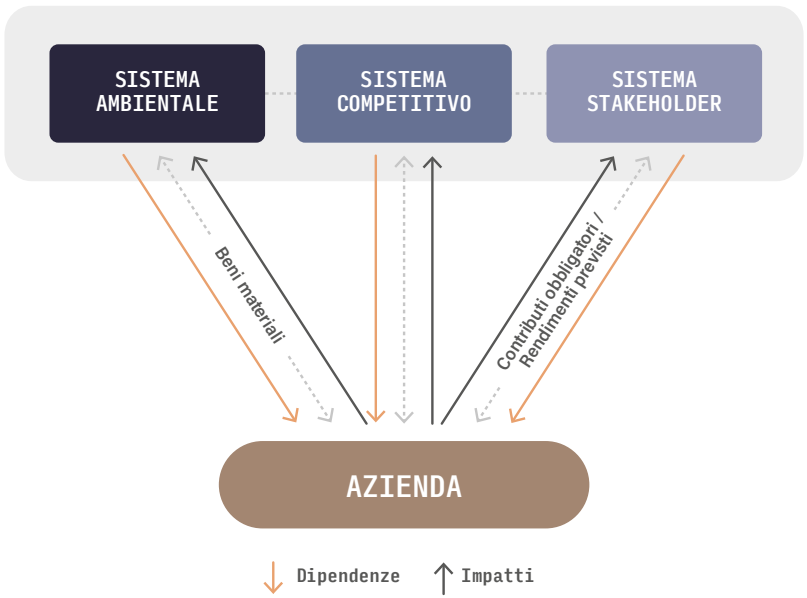
Per TEHA la sostenibilità è una leva di competitività se oltre a mitigare gli impatti riduce le dipendenze strategiche dell'impresa (dopo averle identificate e misurate).

Ogni azienda genera impatti sull'ambiente e sulla società, ma allo stesso tempo dipende dal corretto funzionamento dei sistemi in cui opera: disponibilità di risorse naturali e materie prime, continuità delle filiere, competenze e persone, relazioni con clienti, comunità e altri stakeholder.

Queste dipendenze possono tradursi in vulnerabilità economiche e operative quando le risorse diventano scarse, aumenta la pressione sulla filiera o cambiano le aspettative degli stakeholder.

Comprendere queste interdipendenze significa andare oltre la logica della mitigazione: consente di capire dove si concentra l'esposizione dell'impresa, anticipare i rischi e orientare investimenti e decisioni verso una maggiore resilienza e competitività.

Impatti e dipendenze: come l'impresa interagisce con i sistemi in cui opera



RENDICONTARE PER GLI ALTRI, MISURARE PER COMPETERE

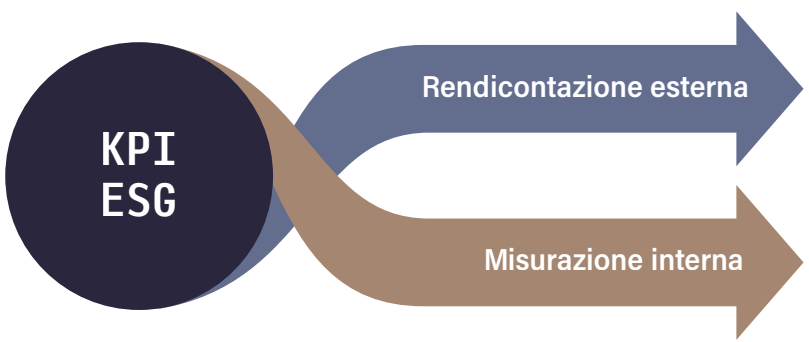
Rendicontare e misurare non sono la stessa cosa e rispondono a esigenze diverse. La rendicontazione ESG standardizzata consente di rappresentare all'esterno performance e impatti secondo criteri comuni, favorendo trasparenza e comparabilità nei confronti di investitori, istituzioni, clienti e altri stakeholder.

Ma ciò che è necessario rendicontare non coincide necessariamente con tutto ciò che è necessario conoscere per governare l'impresa. Management e CdA hanno bisogno di indicatori capaci di leggere gli impatti e, soprattutto, le dipendenze più rilevanti per il modello di business.

La vera sfida è quindi passare dal dato ESG richiesto al dato ESG utile: selezionare pochi KPI strategici, integrarli nei processi decisionali e utilizzarli per comprendere se le scelte dell'impresa stanno rafforzando o indebolendo la capacità di creare valore nel lungo periodo.

Gli stessi KPI ESG, due usi diversi: rendicontare all'esterno e misurare all'interno

Finalità: trasparenza e comparabilità
Destinatari: stakeholder esterni (investitori, istituzioni, clienti)
Strumenti: standard ESG di rendicontazione (es. GRI o CSRD/ESRS)



Finalità: capire se l'azienda genera competitività a lungo termine
Destinatari: management e CdA
Strumenti: KPI interni su impatti e dipendenze strategiche

4 DOMANDE CHIAVE PER SCEGLIERE L'AMBIZIONE

#1

Quali sono i **valori** d'impresa, riconosciuti all'interno e all'esterno, e **per chi** vuole creare valore?

Riservato agli azionisti (Milton Friedman)



Per tutti gli stakeholders (Edward Freeman)

#2

Quanto il modello di business e il **vantaggio competitivo** sono sensibili ai trend e politiche di sostenibilità?

Dipendenti (alimentare)



Indipendenti (difesa)

#3

Qual è la **risposta del settore**, chi è il leader e quali sono le **tecnologie** disponibili?

Scarsa integrazione nel modello di business (turismo)



Forte integrazione nel modello di business (energia rinnovabile)

#4

Che **margini di manovra** ha l'azienda per migliorare le performance (margini, indebitamento, filiere...?

Margini elevati (tecnologia)



Margini ridotti (grande distribuzione)

QUATTRO LIVELLI DI RITMO ADEGUATO NELLE DIMENSIONI AMBIENTALE E SOCIALE (CHE NON DEVONO NECESSARIAMENTE COINCIDERE)

Conciliare **gli obiettivi ambientali a lungo termine** garantendo al contempo la **redditività a breve termine** attraverso l'**innovazione**.

Rispondere alle aspettative degli stakeholder al fine di **creare il consenso ed essere attrattivi** per il successo a lungo termine dell'azienda.



5.

LE RACCOMANDAZIONI

PER ACCELERARE IL SUCCESSO SOSTENIBILE DELLE IMPRESE FAMILIARI ITALIANE

KEY MESSAGE

NON MANCANO LE SOLUZIONI.
MANCA UN SISTEMA CHE NE ACCELERI L'ADOZIONE.
È QUI CHE ISTITUZIONI, CAPO FILIERA, ASSOCIAZIONI, FINANZA E SISTEMA DELLA CONOSCENZA POSSONO FARE LA DIFFERENZA: NON SOSTITUENDOSI ALLE IMPRESE, MA RIMUOVENDO GLI OSTACOLI CHE NE RALLENTANO L'EVOLUZIONE.

100

DI FRONTE AL CAMBIAMENTO, IL RISCHIO PIÙ GRANDE È L'INERZIA: LA PRUDENZA PROTEGGE, MA È LA CAPACITÀ DI MUOVERSI A FARE LA DIFFERENZA

Di fronte a forti cambiamenti di mercato, le imprese familiari privilegiano la prudenza: il 35% adotta un approccio cauto e il 32% sperimenta solo in alcune aree. Solo il 25% sceglie un approccio più trasformativo.

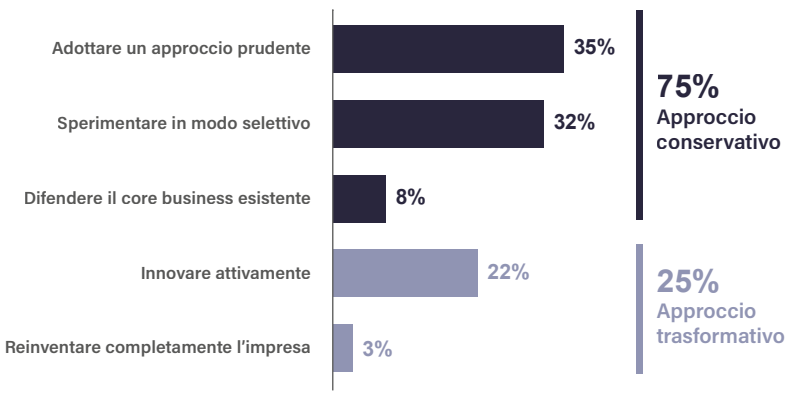
Eppure, le imprese più agili mostrano risultati di crescita migliori: il 31% registra una crescita a doppia cifra, contro il 21% delle altre. La capacità di adattarsi senza mettere in discussione la continuità dell'impresa emerge quindi come un possibile fattore distintivo.

Continuità e protezione dell'eredità familiare restano priorità centrali, insieme alla scelta di finanziare l'innovazione prevalentemente attraverso gli utili reinvestiti.

In Italia, questa prudenza si traduce anche nelle scelte di investimento e apertura: il 56% ha rinviato investimenti importanti per l'instabilità dei mercati e delle politiche, mentre l'ingresso di soci esterni resta un'opzione ancora poco considerata.

Il punto non è quindi scegliere tra prudenza e cambiamento, ma costruire la capacità di adattarsi preservando identità e continuità.

Come reagisce la sua impresa familiare a turbolenze di mercato o forti cambiamenti nel settore?[1]
% di imprese, 2025



(1) PwC, 12th Family Business Survey: Reclaiming advantage, Campione: 1.325 imprese familiari in 62 Paesi (2025)

DIETRO LA PROCRASTINAZIONE NON C'È MANCANZA DI VOLONTÀ: ENTRANO IN GIOCO I NOSTRI PROCESSI COGNITIVI

Il nostro cervello si è evoluto per reagire a minacce immediate e visibili. I grandi cambiamenti di oggi – il clima, la demografia, la scarsità delle risorse – sono invece lenti, cumulativi e silenziosi[1].

01. IL PRESENTE PESA DI PIÙ

Diamo più valore a ciò che accade oggi che a ciò che accadrà domani: i costi dell'azione si vedono subito, i benefici molto più tardi.

02. CI ABITUIAMO A TUTTO

Un cambiamento graduale smette presto di sembrare un'emergenza: quello che ieri era eccezionale, oggi è la normalità.

03. CI RASSICURIAMO

«Non succederà nulla», oppure «ci penserà la tecnologia»: due illusioni diverse che portano allo stesso risultato, restare fermi.

CONSAPEVOLEZZA		COMPORTAMENTO
Il clima sta cambiando...	→	...eppure lo trattiamo come un **problema di domani**
Crescere aumenta la capacità di competere...	→	...ma continuiamo a sentirci più sicuri **restando piccoli**
Abbiamo più di 70 anni...	→	...ma **rimandiamo** il passaggio generazionale
Dipendiamo da energia e materie prime...	→	...ma ce ne preoccupiamo soprattutto quando diventano **scarse o costose**
Sappiamo che innovare crea valore...	→	...eppure l'incertezza ci spinge ad **aspettare**
Aprirsi può accelerare la crescita...	→	...ma la **paura di perdere il controllo** ci fa rimandare
I rischi sono noti...	→	...ma li assicuriamo poco e **non li riduciamo**
Le competenze invecchiano in fretta...	→	...ma la formazione è la **prima voce che tagliamo**
Siamo sempre meno e sempre più anziani...	→	...ma cerchiamo talenti come se fossero **facili da trovare**
L'intelligenza artificiale sta cambiando il lavoro...	→	...ma aspettiamo che siano **altri a provarla per primi**

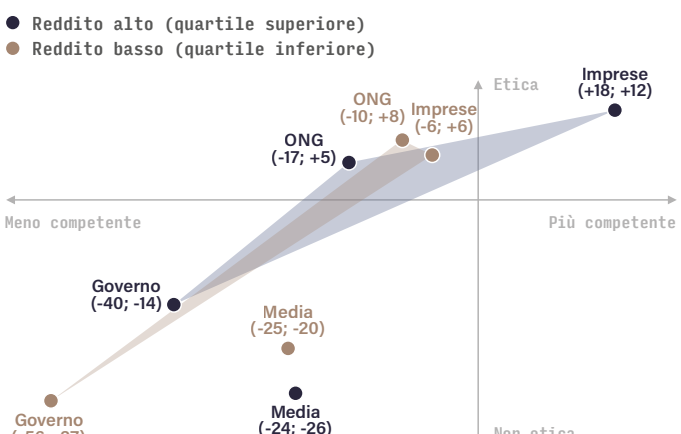
(1) Rielaborazione TEHA Group su Scongeliamo i cervelli non i ghiacciai: Perché la nostra mente è l'ostacolo più grande nella lotta al cambiamento climatico, Matteo Motterlini (2025)

LA FIDUCIA È IL CAPITALE DA CUI RIPARTIRE: DEI CITTADINI NELLE IMPRESE, DELLE IMPRESE NEL FUTURO

LA FIDUCIA DEI CITTADINI VERSO LE IMPRESE

Le imprese sono l'istituzione più credibile d'Italia. Godono di un giudizio etico positivo e in competenza staccano il governo di oltre 50 punti: è dalle imprese che il Paese si aspetta risposte.

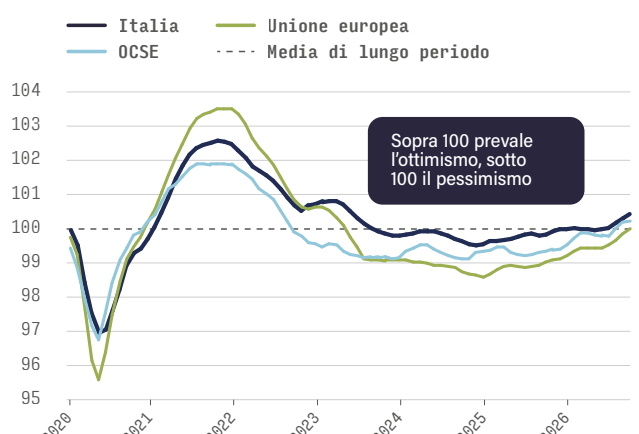
Opinione degli italiani su istituzioni, imprese, ONG, media[1]



LA FIDUCIA DELLE IMPRESE SUL FUTURO

Le imprese italiane non smettono di credere nel futuro. Assorbito lo shock del 2020 in pochi mesi, da fine 2022 la fiducia è tornata ai vertici. E su questa fiducia si può fare leva.

Indice di confidenza delle imprese (BCI)[2]



(1) Edelman Trust Barometer (2026) (2) OCSE, Business Confidence Index (BCI) (2026); Il BCI sintetizza le attese delle imprese manifatturiere su produzione, ordini e scorte

SUCCESSO SOSTENIBILE, E PERSEGUIBILE

IL SUCCESSO SOSTENIBILE NON SI MISURA NEL RISULTATO DI UN ESERCIZIO, MA NELLA CAPACITÀ DELL'IMPRESA DI CREARE VALORE CAPACE DI DURARE NEL TEMPO. SIGNIFICA COSTRUIRE UNA CRESCITA CHE TENGA INSIEME VALORE PER GLI AZIONISTI, PERSONE, RELAZIONI E COMUNITÀ DA CUI DIPENDE IL FUTURO DELL'IMPRESA.

LE IMPRESE FAMILIARI HANNO UN VANTAGGIO CHE ALTRI NON HANNO: POSSONO PENSARE IN GENERAZIONI, NON IN TRIMESTRI.

LE RACCOMANDAZIONI PER ACCELERARE IL SUCCESSO SOSTENIBILE DELLE IMPRESE FAMILIARI ITALIANE

DESTINATARI	LE RACCOMANDAZIONI PER IL SISTEMA PAESE	LE SOLUZIONI PER VINCERE SUL MERCATO				
		Preparare il futuro	Crescere per competere	Investire nelle persone	Innovare per guidare il cambiamento	Fare della sostenibilità un vantaggio competitivo
ISTITUZIONI	I. RENDERE LA CONTINUITÀ DELLE IMPRESE FAMILIARI UNA PRIORITÀ DI POLITICA INDUSTRIALE	●		○		
	II. RENDERE PIÙ CONVENIENTE CRESCERE, AGGREGARSI E APRIRE IL CAPITALE	○	●		○	○
IMPRESE FAMILIARI CAPOFILIERA	III. CREARE UN PATTO DI FILIERA PER CO-INVESTIRE SUI FORNITORI		○		●	●
	IV. SVILUPPARE ACADEMY DI FILIERA PER LE COMPETENZE DI DOMANI			●		
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	○	○	○	○	●

● Contributo diretto ○ Contributo complementare

PER LE ISTITUZIONI

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

Un leader su quattro delle imprese familiari italiane ha più di 70 anni e oltre 4.000 imprese potrebbero affrontare un passaggio generazionale nei prossimi dieci anni. Preparare per tempo la successione significa tutelare la continuità dell'impresa e del sistema produttivo.

Serve una politica nazionale che favorisca la pianificazione della successione, l'evoluzione della governance e la preparazione della nuova generazione:

- Percorsi accessibili di succession readiness
- Strumenti di governance familiare e piani di successione formalizzati
- Formazione, mentoring ed esperienze esterne per la NextGen
- Incentivi all'inserimento di manager e consiglieri indipendenti o non familiari
- Quadro normativo e fiscale stabile per il trasferimento dell'impresa e della proprietà

OLTRE 4.000 PASSAGGI GENERAZIONALI NEI PROSSIMI 10 ANNI.
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

Il divario di produttività si concentra nelle imprese più piccole. Per le imprese familiari, crescere significa rafforzare la capacità di investire, innovare e competere.

Politiche industriali, incentivi e mercato dei capitali devono premiare chi cresce e investe, senza compromettere la perdita del controllo familiare:

- Incentivi legati alla qualità e all'addizionalità degli investimenti
- Revisione delle soglie che disincentivano la crescita dimensionale
- Sostegno ad aggregazioni, M&A, reti d'impresa e investimenti condivisi
- Maggiore stabilità degli incentivi per innovazione e transizione sostenibile
- Accesso a capitale paziente e soci di minoranza
- Semplificazione dell'accesso ai mercati dei capitali e della quotazione

SOLO L'8,3% DELLE IMPRESE FAMILIARI SOPRA I 20 MILIONI DI EURO HA APERTO IL CAPITALE. Crescere deve diventare più conveniente che restare piccoli.

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 i fornitori. Digitalizzazione, sostenibilità e innovazione richiedono risorse e competenze non sempre disponibili nelle imprese più piccole. Occorre passare dalla semplice richiesta di adeguamento a un investimento condiviso, che dia ai fornitori certezza e capacità di programmare. Le imprese capofiliera possono sostenerne l'evoluzione attraverso:

- Accordi pluriennali con impegni di acquisto (ad es. PPA nel settore dell'energia), obiettivi e investimenti condivisi
- Co-investimenti e meccanismi premianti per innovazione, efficienza, decarbonizzazione e tracciabilità
- Supporto tecnico e trasferimento di competenze
- Strumenti finanziari di filiera per facilitare gli investimenti
- Standard e KPI condivisi, riducendo duplicazioni e richieste non coordinate

UNA FILIERA È COMPETITIVA QUANTO LO SONO I SUOI FORNITORI.
La trasformazione della filiera non può essere un costo trasferito ai fornitori: deve diventare un investimento condiviso.

IV. SVILUPPARE ACADEMY DI FILIERA PER LE COMPETENZE DI DOMANI

La carenza di persone è la prima preoccupazione per il 55% delle PMI italiane, mentre le ITS Academy dimostrano che avvicinare formazione e lavoro produce risultati concreti. Le imprese capofiliera possono programmare insieme i fabbisogni professionali e costruire percorsi formativi direttamente collegati alla domanda futura:

- Academy di filiera sviluppate con ITS Academy, università e sistema formativo tenendo conto dei fabbisogni professionali specifici dichiarati in anticipo dalle imprese
- Meccanismi di inserimento professionale dei partecipanti idonei, coerenti con i fabbisogni dichiarati dalle imprese
- Competenze e capacità formative delle grandi imprese messe a disposizione dell'intera filiera

IL 55% DELLE PMI INDICA LA CARENZA DI PERSONE COME PRIMA PREOCCUPAZIONE. Le Academy di filiera possono trasformare i fabbisogni di domani in competenze e opportunità di lavoro oggi.

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.**

Le imprese familiari, grandi o piccole, possono contribuire a questo salto di scala attraverso:

- **Replicare e scalare le iniziative territoriali che hanno dimostrato di funzionare,** trasformando progetti locali in modelli trasferibili ad altri territori
- **Creare fondi, piattaforme o veicoli comuni tra più imprese,** anche insieme a Istituzioni e Terzo settore, concentrando risorse e competenze su alcune grandi sfide condivise, dalle competenze all'inclusione, dalla rigenerazione territoriale all'attrattività dei giovani con una visione di lungo termine
- **Mettere in rete Fondazioni d'impresa e di famiglia,** aggregando risorse su progetti ad alto impatto capaci di operare contemporaneamente su più territori
- **Partecipare a programmi e partnership di rilevanza nazionale,** portando competenze, capacità progettuali e risorse delle imprese familiari oltre il territorio di origine
- **Valorizzare il capitale socio-emozionale delle imprese familiari** come leva di coesione e sviluppo del Paese

LE IMPRESE FAMILIARI SONO L'ISTITUZIONE PIÙ CREDIBILE PER I CITTADINI ITALIANI.
Da questa fiducia nasce una responsabilità più ampia: trasformare il radicamento territoriale in capacità di generare impatto su scala nazionale. Il futuro è una responsabilità condivisa.

6. BIBLIOGRAFIA

- ABI, Evoluzione demografica e servizi bancari (2026)
- Abravanel R., Ward J., McKinsey, Keeping the family business healthy (2016)
- AFME, ESG Finance Report Q4 2025 (2026)
- AIDAF, Cattedra AIDAF-EY Università Bocconi, Osservatorio AUB – XV edizione (2024)
- AIDAF, Cattedra AIDAF-EY Università Bocconi, Osservatorio AUB – XVI edizione (2025)
- AIDAF, Cattedra AIDAF-EY Università Bocconi, Osservatorio AUB – XVII edizione (2026)
- AIEL – Associazione Italiana Energie Agroforestali, Riscaldare l'Italia senza fossili: il ruolo chiave delle biomasse (2025)
- Allianz, Too hot to grow (2026)
- Angelini Pharma, The European House – Ambrosetti, Mental Health as a Driver of Italy's Socioeconomic Growth (2025)
- Area Studi Mediobanca, Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, I fattori di competitività delle medie imprese: il ruolo dei "capitali" strategici, Report Medie Imprese (2023)
- Area Studi Mediobanca, Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, La competitività delle medie imprese tra percezione dei rischi e strategie di innovazione, Report Medie Imprese (2024)
- Area Studi Mediobanca, Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, Le medie imprese italiane tra continuità e trasformazione: governance, capitale umano e geopolitica, Report Medie Imprese (2026)
- Area Studi Mediobanca, Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere, Scenario competitivo, ESG e innovazione strategica per la creazione di valore nelle medie imprese industriali italiane, Report Medie Imprese (2025)
- ARERA, Relazione Annuale 2026 (2026)
- ASviS, Rapporto di Primavera 2026 – Scenari per l'Italia al 2030 e al 2050 (2026)
- AXA, Ipsos, Mind Health Report (2025)
- Bain & Company, Energia per Competere. La sfida dei servizi energetici per il sistema (2026)
- Banca Centrale Europea, Bollettino economico 6/2026 (2026)
- Banca d'Italia, Considerazioni finali del Governatore (2026)
- Banca d'Italia, Le imprese familiari e i passaggi generazionali in Italia, Questioni di Economia e Finanza n. 1068 (2026)
- Banca d'Italia, Relazione Annuale (2025)
- Banca d'Italia, Relazione Annuale (2026)
- Baù M., Karlsson J., Haag K., Pittino D., Chirico F., Employee layoffs in times of crisis: do family firms differ?, Entrepreneurship & Regional Development (2024)
- BCG, CEO Insomnia Index (2026)
- Belcredi M., Cardani A., Opzioni e incentivi alla quotazione e al delisting nella riforma del TUF, Fin-Gov – Università Cattolica del Sacro Cuore (2026)
- Borsa Italiana, Caratteristiche dei mercati Euronext Growth Milan ed Euronext Milan (2026)
- Borsa Italiana – Gruppo Euronext, Dati di fine anno sui mercati di Borsa Italiana 2023 e 2025 (2026)
- Calabrò A., Minichilli A., Amore M.D., Brogi M., The Courage to Choose! Primogeniture and Leadership Succession in Family Firms, Strategic Management Journal (2018)
- CDP, Internal Water Pricing Unlocks Resilience and Long-term Growth (2025)
- CDP, Only 5% of companies put a financial value on water (2025)
- Centro Studi Tagliacarne, Imprese familiari: più digitalizzate e più green, comunicato stampa (2022)
- Climate Policy Initiative, The Cost of Inaction (2024)
- CMCC, Rischio climatico in Italia (2026)
- CNEL, Rapporto annuale sulla produttività 2025 (2025)
- CNEL, Ref Ricerche, Questlab, Giovani Expat. Come farli tornare (2026)
- CNEL, Unioncamere, Terzo Report sul mismatch tra domanda e offerta di lavoro in Italia (2026)
- Coldiretti, Per caldo estremo, siccità, grandine e roghi danni per oltre 3 miliardi di euro nei campi italiani, comunicato stampa (2026)
- Comitato economico e sociale europeo (CESE), L'impresa familiare in Europa come fattore di rilancio della crescita e fonte di migliori posti di lavoro, parere d'iniziativa (2016)
- Commissione europea, DG Clima, Supporting climate action through the EU budget (2025)
- Commissione europea, DG GROW, Family Business (2026)
- Commissione europea, DG GROW, Harnessing Strategic Technologies for Europe's Competitiveness: Empirical Evidence from Patents and Productivity (2026)
- Commissione europea, European Green Deal Investment Plan – Q&A (2020)
- Commissione europea, Key updates for EU green bonds (2026)
- Commissione europea, Proposta di Quadro finanziario pluriennale 2028-2034 (2025)
- Consiglio Nazionale delle Ricerche – Istituto per la bioeconomia (CNR-IBE), L'estate 2026 la più calda in Italia dal 1950, comunicato stampa (2026)
- Consob, Rapporto 2024 sulla corporate governance delle società quotate italiane (2025)
- Corriere della Sera, Dataroom (2026)
- Corte dei conti europea, Relazione speciale 04/2026 (2026)
- Credit Suisse Research Institute, The Family 1000: Family values and value creation (2023)
- CRIF, ESG Outlook 2025 (2025)
- D.Lgs. n. 30/2026, di recepimento della Direttiva (UE) 2024/825 (2026)
- D.Lgs. n. 47/2026, attuativo della L. n. 21/2024 – Legge Capitali (2026)
- D.Lgs. n. 96/2026, di recepimento della Direttiva (UE) 2023/970 (2026)
- D.Lgs. n. 206/2005, Codice del Consumo (2005)
- De Massis A., Rondi E., The Family Business Book (2024)
- Deloitte, Gen Z and Millennial Survey (2025)

6. BIBLIOGRAFIA

- Deloitte Private, Family business cybersecurity (2025)
- Deloitte Private, Family business succession planning and the next generation (2026)
- Deloitte Private, Family business technology transformation (2026)
- Direttiva (UE) 2022/2464, Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD (2022)
- Direttiva (UE) 2023/970, sulla trasparenza retributiva (2023)
- Direttiva (UE) 2024/825, Empowering Consumers for the Green Transition (2024)
- Direttiva (UE) 2024/1760, Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CS3D (2024)
- Direttiva (UE) 2026/470, Omnibus I (2026)
- EBA, Guidelines on the management of ESG risks (2025)
- Edelman, Edelman Trust Barometer – Global Report (2026)
- Edelman R., Family business losing trust advantage (2023)
- Ehlers A. et al., Fulfillment or Status: Job Seekers' Reward Expectations Towards Family and Non-family Employers, Journal of Family Business Strategy (2024)
- ETH Zurich, Substantial global cost of climate inaction (2024)
- European Family Businesses, About European Family Businesses (2026)
- EUROSTAT, Employment – annual statistics (2026)
- EUROSTAT, EU's gross domestic product up by 1.5% in 2025 (2026)
- EUROSTAT, Fertility statistics – Statistics Explained (2026)
- EUROSTAT, Glossary: Hard data – Statistics Explained (2026)
- EUROSTAT, Migrant integration statistics – over-qualification (2026)
- EUROSTAT, Use of artificial intelligence in enterprises (2025)
- ExportUSA, Aggiornamenti sui dazi USA (2026)
- EY Private, Family Business Index 2025 (2025)
- Ferrari F., Università di Bologna, All employees are equal... but some are more equal than others. Role identity and nonfamily member discrimination in family SMEs (2025)
- Fondazione per la Natalità, ISTAT, Dossier Natalità 2026 (2026)
- Fondazione Symbola, Unioncamere, Centro Studi Tagliacarne, Dintec, Competitivi perché sostenibili. Geografia dell'eco-innovazione made in Italy (2026)
- Forum per la Finanza Sostenibile, The Signal (2025)
- Foundation for Family Businesses (Stiftung Familienunternehmen), Edelman Data & Intelligence, A Call for Smarter Integration: What Family Businesses Expect from the EU (2025)
- Gallegati I., Majocchi A., Zapkau F.B., Family Governance and Home Country's Family Collectivism in Internationalization: A Meta-Analysis of Family Firm Heterogeneity, Entrepreneurship Theory and Practice (2026)
- Generali Italia, Welfare Index PMI 2026, comunicato stampa (2026)
- Global Commission on the Economics of Water, The Economics of Water (2024)
- GME, PUN Index GME e IG Index GME (2026)
- Gómez-Mejía L.R., Herrero I., Back to square one: the measurement of socioemotional wealth (SEW), Journal of Family Business Strategy (2022)
- Gracia-de-Rentería P., Barberán R., Economic Determinants of Industrial Water Demand: A Review of the Applied Research Literature, Water (2021)
- Great Place to Work, European Workforce Study (2025)
- Great Place to Work Italia, Classifica Best Workplaces Italia 2026, via People are People (2026)
- Hawach F., Requejo I., Financial distress likelihood of European SMEs in times of economic policy uncertainty: The role of family ownership and performance aspirations, International Review of Financial Analysis, vol. 105 (2025)
- He A., China Leads on Generative AI Patents, but What Does that Mean?, Centre for International Governance Innovation – CIGI (2024)
- HSBC, Sustainability Pulse Survey 2025 (2025)
- ICE-Agenzia, Nota informativa dazi (2026)
- IEA, Global Critical Minerals Outlook 2026 (2026)
- INDIRE, Monitoraggio nazionale ITS Academy 2026 (2026)
- IRTOP Consulting, Osservatorio ECM Euronext Growth Milan, XIII edizione (2026)
- ISPRA, Nel 2025 risorse idriche in calo rispetto al 2024, comunicato stampa (2026)
- ISTAT, Censimento permanente delle imprese (2023)
- ISTAT, Censimento permanente delle imprese 2025: primi risultati (2026)
- ISTAT, Il lavoro delle donne tra ostacoli e opportunità (2025)
- ISTAT, Imprese e ICT – Anno 2025 (2025)
- ISTAT, Indicatori demografici – Anno 2025 (2026)
- ISTAT, Occupati e disoccupati (2026)
- ISTAT, Previsioni della popolazione residente e delle famiglie (2026)
- ISTAT, Previsioni delle forze di lavoro al 2050 (2026)
- ISTAT, Rapporto annuale 2024 – La situazione del Paese (2024)
- ISTAT, Rapporto annuale 2026 – La situazione del Paese (2026)
- ISTAT, Rapporto sulla competitività dei settori produttivi – Edizione 2026 (2026)
- ISTAT, Statistiche del commercio estero (2026)
- Kantar, Sustainability Sector Index 2026 (2026)
- KPMG, Rapporto M&A 1° semestre 2026 (2026)
- KPMG, Rapporto M&A 2025 (2026)
- KPMG Private Enterprise, Global Family Business Report 2026 (2026)
- LIUC Business School, AIFI, Private Equity Monitor – PEM, edizioni 2025 e 1° semestre 2026 (2026)
- Luiss Business School, Intesa Sanpaolo, Osservatorio Family Business Innovation, Le imprese familiari italiane nell'era dell'intelligenza artificiale (2025)

6. BIBLIOGRAFIA

- ManpowerGroup, Talent Shortage Survey (2026)
- MASE, La situazione energetica nazionale nel 2025 (2026)
- MASE, Snam, Bilancio del gas naturale e dati di trasporto – Anno 2025 (2026)
- McAfee A., MIT, A Visualization of Europe's Non-Bubbly Economy (2024)
- McKinsey & Company, The secrets of outperforming family-owned businesses (2023)
- MEF, CNDCEC, Riforma del TUF (2026)
- MEF, Documento programmatico di finanza pubblica (2026)
- Minichilli A., Brogi M., Calabrò A., Weathering the Storm: Family Ownership, Governance, and Performance Through the Financial and Economic Crisis, Corporate Governance: An International Review (2016)
- Ministero dell'Istruzione e del Merito, Risposta del Ministro al question time alla Camera dei Deputati sugli ITS Academy (2026)
- Morningstar, Global Sustainable Fund Flows: Q2 2026 (2026)
- Motterlini M., Scongeliamo i cervelli non i ghiacciai: Perché la nostra mente è l'ostacolo più grande nella lotta al cambiamento climatico (2025)
- OCSE, Business Confidence Index (BCI) (2026)
- OCSE, Studi economici dell'OCSE: Italia 2026 (2026)
- OMPI, Patent Landscape Report – Generative AI (2024)
- Osservatorio JobPricing, Adecco, Salary Satisfaction Report 2026 (2026)
- Osservatorio JobPricing, La trasparenza salariale: uno strumento decisivo per costruire equità, fiducia ed engagement (2026)
- Perpethua, Yuno AI, Osservatorio PMI (2026)
- Platform on Sustainable Finance, Final Report on Social Taxonomy (2022)
- Politecnico di Milano, Università di Bergamo, L'innovazione delle piccole e medie imprese familiari italiane: misurarla, valorizzarla e raccontarla (2026)
- PwC, Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024 – Family business cut (2024)
- PwC, PwC's 12th Family Business Survey: Reclaiming advantage (2025)
- PwC, The Economic Impact of Private Equity and Venture Capital in Italy (2026)
- RepRisk, How the Energy Transition Became Greenwashing's Next Frontier (2026)
- Russell Reynolds Associates, Family Enterprises Die When Leaders Won't Let Go (2025)
- Sacchi M.S., Oltre i confini: le regole fiscali all'estero (2026)
- Schuerhoff M., Weikard H.P., Zetland D., The Life and Death of the Dutch Groundwater Tax, Water Policy (2013)
- South Pole, Survey finds that most companies across nearly all sectors are going quiet on green goals (2024)
- Stanford HAI, AI Index Report 2025 (2025)
- Stanford HAI, AI Index Report 2026 (2026)
- Tagiuri R., Davis J., Harvard Business School, Three-Circle Model of the Family Business System (1978)
- The European House – Ambrosetti, Driving the future: Lead Firms as engines of innovation and sustainability (2025)
- The European House – Ambrosetti – 49ª edizione, Cernobbio (2023)
- The European House – Ambrosetti – 52ª edizione, Cernobbio (2026)
- The European House – Ambrosetti, Global Innosystem Index 2026 (2026)
- The European House – Ambrosetti, Imprese Familiari, Governance ed Executive Compensation (2026)
- The European House – Ambrosetti, InnoTech Report 2026: Harnessing Innovation in the Global Scenario (2026)
- The European House – Ambrosetti, Iren, La geopolitica delle materie prime critiche: le opportunità del Piano Mattei e dell'urban mining per la competitività industriale in Italia (2025)
- The European House – Ambrosetti, Libro Bianco 2026 Valore Acqua (2026)
- The European House – Ambrosetti, Philip Morris Italia, Comprendere e contrastare il fenomeno della perdita dei talenti: la roadmap per l'Italia (2026)
- The European House – Ambrosetti, Radici nel futuro (2025)
- The European House – Ambrosetti, UN Global Compact Network Italia, Building a Water Smart Economy in the Euro-Mediterranean Area: The Role of Business (2026)
- The European House – Ambrosetti, UN Global Compact Network Italia, Colmare il divario tra competenze, demografia ed AI. Quali priorità per i CEO italiani (2026)
- Triodos Bank, Hot Summer Economics (2026)
- UBS, Politecnico di Milano, KPMG, Ambasciatori d'Impresa (2025)
- Ufficio Parlamentare di Bilancio, Nota di lavoro n. 1/2026 (2026)
- UN Trade and Development, Empowering family businesses to fast-track sustainable development (2021)
- UNEP/MAP, Climate change in the Mediterranean (2021)
- Unioncamere, Audizione presso la X Commissione della Camera dei Deputati (2026)
- Unioncamere, Centro Studi Tagliacarne, La produttività cresce con i giovani, comunicato stampa (2026)
- Unioncamere, InfoCamere, In aumento gli imprenditori over 70 alla guida delle micro-imprese italiane, comunicato stampa (2025)
- Unioncamere, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, Bollettino mensile (2026)
- Unioncamere, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2025-2029) (2025)
- Università Cattolica del Sacro Cuore, Osservatorio sui Conti Pubblici Italiani (2026)
- World Bank, GDP growth (annual %) (2026)
- World Economic Forum, Global Cybersecurity Outlook 2026 (2026)
- World Economic Forum, Global Risks Report 2024 (2024)
- World Economic Forum, Global Risks Report 2026 (2026)
- WRI, Aqueduct 4.0 (2023)
- YouTrend per A2A, Aziende e sostenibilità sociale: il punto di vista dei giovani e delle PMI (2026)
- YouTrend per A2A, Sviluppo, investimenti e ESG nelle PMI (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