

# LEGACY BOOK

Essere buoni antenati



**AIDAF**  
ITALIAN FAMILY BUSINESS



Concept, design e realizzazione: NATIVA Società Benefit   
con AIDAF — Italian Family Business

Grafica: WLA Società Benefit 

Stampato da Bona Digital Print srl, Torino, nel mese di settembre 2023  
su carta FSC® proveniente da foreste ben gestite e da materiali riciclati



Copyright © 2023 AIDAF Italian Family Business  
Via San Smpliciano, 6 — 20121, Milano  
Tel: +39 02 7601 5237  
aidaf@aidaf.it — www.aidaf.it

Tutti i diritti sono riservati, compresi la traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione, la comunicazione al pubblico e la messa a disposizione con qualsiasi mezzo e/o su qualunque supporto (ivi compresi i microfilm, i film, le fotocopie, i supporti elettronici o digitali), nonché la memorizzazione elettronica e qualsiasi sistema di immagazzinamento e recupero di informazioni.

Per informazioni, feedback o richieste di riproduzione contattare:  
aidaf@aidaf.it



# INDICE

	<b>MESSAGGIO INTRODUTTIVO</b>	<b>pag. 07</b>
	<b>L'ALBERO</b>	<b>pag. 08</b>
<b>01</b>	<b>LE RADICI — I VALORI FONDANTI DI AIDAF</b>	<b>pag. 10</b>
	Fiducia, catalizzatore di crescita	<b>pag. 12</b>
	Terreno fertile di scambio e confronto	<b>pag. 13</b>
	Mostrare la via	<b>pag. 15</b>
	Creazione di valore e rigenerazione	<b>pag. 16</b>
<b>02</b>	<b>IL TRONCO — L'ANIMA DI AIDAF</b>	<b>pag. 18</b>
	L'impresa e la famiglia	<b>pag. 20</b>
	Il passaggio generazionale e la NextGen	<b>pag. 24</b>
<b>03</b>	<b>I RAMI E LE FOGLIE — LE DIREZIONI STRATEGICHE DI AIDAF</b>	<b>pag. 28</b>
	Economia circolare	<b>pag. 33</b>
	Neutralità climatica	<b>pag. 36</b>
	Transizione ecologica	<b>pag. 40</b>
	Benessere delle persone	<b>pag. 42</b>
	Cultura e bene comune	<b>pag. 46</b>
	Comunità e territorio	<b>pag. 50</b>
<b>04</b>	<b>LA CHIOMA — L'IMPATTO DI AIDAF</b>	<b>pag. 54</b>
	La Legacy	<b>pag. 57</b>
	Il prossimo Legacy Book	<b>pag. 64</b>
<b>05</b>	<b>FAR CRESCERE UNA FORESTA</b>	<b>pag. 66</b>
<b>06</b>	<b>APPENDICE</b>	<b>pag. 70</b>
	Il percorso di AIDAF	<b>pag. 70</b>
	Metodologia di redazione	<b>pag. 72</b>
	Note del documento	<b>pag. 74</b>

## MESSAGGIO INTRODUTTIVO

*“Sii un buon antenato.  
Pianta alberi di cui non vedrai mai l’ombra.”*

*- Principio della Whakapapa, genealogia a fondamento della cultura Maori*

Il concetto di Legacy rappresenta l’essenza dell’impresa familiare. Esprime una visione a lungo termine, il pensare costantemente alle generazioni che verranno, l’aver cura del pianeta che ci ospita e delle persone che permettono all’impresa di prosperare.

Tuttavia non basta questa propensione innata per parlare di Legacy e per crearne una positiva. È necessario progettare e agire con intenzionalità, ovvero compiere il grande sforzo di immaginarci artefici di un futuro di cui non saremo parte; un futuro difficile da visualizzare. *Come cambieranno gli ecosistemi? Come evolveranno le tecnologie, il nostro potenziale di impatto nei confronti della natura e degli esseri viventi? Come muteranno la società e la cultura nei prossimi decenni?* Andiamo incontro a trasformazioni radicali, rapidissime, colme di incertezza.

In questo nebuloso scenario, tutto parte dalla visione. Il lavoro di immaginare, perveracamente, il futuro che vogliamo, ci rende consapevoli del potere che possiamo avere nel crearlo. Forse è proprio questo il “superpotere” dell’imprenditore. L’immaginazione tuttavia necessita anche di strumenti e metodo: per capire dove ci troviamo oggi, misurare la distanza rispetto al futuro che desideriamo, definire obiettivi e indicatori, monitorare i progressi, correggere la rotta e poi ripetere regolarmente il processo.

Questo documento nasce così: dall’intento di definire una direzione, un metodo, necessari a tracciare un percorso da seguire, per traghettare noi e le generazioni che verranno verso quel futuro, creando oggi valore per la famiglia, la società e il pianeta in maniera sempre più consapevole.

Con il desiderio che questo sforzo possa diventare un modello sempre più diffuso e condiviso, non solo per le aziende associate ma anche per tutte le imprese: siano esse familiari, non familiari, di qualsiasi settore e dimensione, esistenti o ancora potenzialmente in essere.

*Giovanna Gregori  
Consigliera Delegata*

*Giovanna Gregori*

## L'ALBERO

Si stima che oltre l'80% in peso di tutto quello che è vivo sulla Terra sia composto da vegetali. Tra le caratteristiche che gli studiosi hanno individuato nel modello che ha permesso alle piante di affermarsi in maniera così radicale sul pianeta, spicca la decentralizzazione. La strategia di sopravvivenza che le piante hanno adottato è una prevalente distribuzione delle funzioni.

*“Il modello vegetale non prevede un cervello, che svolge il ruolo di comando centrale, né degli organi singoli o doppi alle sue dipendenze [...] la loro organizzazione è il segno stesso della loro modernità: hanno un'architettura modulare, cooperativa, distribuita e senza centri di comando, in grado di sopportare alla perfezione predazioni catastrofiche e ripetute.”*

**Stefano Mancuso, *Plant Revolution*.  
Le piante hanno già inventato il nostro futuro<sup>1</sup>**

Chiaramente, nessun essere vivente o creazione dell'ingegno umano può essere completamente comparato allo sviluppo del modello vegetale. Allo stesso tempo, però, complice la rappresentazione di branding che AIDAF ha scelto, crediamo che l'albero, un'immagine simbolica di grande forza, rappresenti la giusta chiave per parlare di Legacy. A partire dalle radici, che, seppur non visibili, sotto la superficie, non sono mai immote e affondano nel terreno alla ricerca di nutrimento; per risalire lungo il tronco, che porta inscritta al suo interno la longevità e la promessa di una crescita continua, forte e quasi inarrestabile. Per espandersi poi lungo i rami, che con tenacia e costanza conducono verso la forza primordiale e rigeneratrice della luce del sole, indicando la direzione. È l'orientamento a cui rispondono le foglie, mentre offrono la loro intera superficie per raccogliere energia solare e CO<sub>2</sub>, avviando un incredibile processo di trasformazione che tramite la linfa rimanda fino alle radici i suoi nutrienti rielaborati. L'albero fissa nel suolo l'anidride carbonica e rilascia ossigeno nell'aria: è l'entità fondamentale che trasforma il disordine in ordine. Tutti gli altri esseri viventi possono vivere solo perché gli alberi generano e mantengono gli equilibri fondamentali dell'ecosistema.

Se foglie o frutti cadono a terra, si trasformano in nuovi alberi o arricchimento per il suolo e chi lo vive. La chioma, fitta, genera ombra, offre riparo, si trasforma in casa.

Questo è lo stimolo e il desiderio con cui vogliamo raccontare AIDAF e il suo ecosistema di oggi. La nostra ambizione è diventare sempre di più una forza rigeneratrice e lasciare come Legacy un ecosistema, sociale e ambientale, migliore di quello che abbiamo trovato.

# LE RADICI — I VALORI FONDANTI DI AIDAF

Fin dalla sua fondazione, 25 anni fa, AIDAF promuove la diffusione della cultura imprenditoriale familiare e di un modo etico di fare impresa. Si impegna nella costruzione di un ambiente basato su forti valori condivisi, in cui si relazionano persone affini e componenti di almeno due generazioni, che operano in organizzazioni a controllo familiare, diverse per settore e dimensione aziendale. Le caratteristiche delle imprese associate - essere familiari comporta peculiarità rispetto alle aziende tradizionali - hanno favorito l'individuazione di obiettivi comuni e lo sviluppo di una cultura ricca di significati. Come le radici di un albero, sempre alla ricerca di nutrimento per adattarsi ed evolvere, i valori su cui si è sviluppata la nostra associazione hanno portato alla crescita di un organismo unico, in continua evoluzione e che mira alla longevità.



# 01

## Le radici – I valori fondanti di AIDAF

### FIDUCIA, CATALIZZATORE DI CRESCITA

Negli anni ci siamo impegnati attivamente per creare una essenziale condizione di fiducia reciproca, che riteniamo la base per relazioni solide e costruttive. Ciascuno può mostrare le proprie vulnerabilità, condividere dubbi e problemi, confrontarsi apertamente con altre persone che vivono situazioni affini. Elementi quali la selezione dei nuovi soci, le dimensioni contenute dell'associazione e una *governance* virtuosa hanno contribuito positivamente: AIDAF è oggi percepita dai suoi membri come una comunità affidabile, una sorta di "salotto di casa" in cui discutere senza timori di tematiche complesse, specifiche del rapporto tra famiglia e impresa, da trattare anche all'interno della famiglia stessa. Questa propensione alla fiducia reciproca è per noi una delle forme più potenti di motivazione e ispirazione<sup>2</sup>: migliora l'ascolto e la comunicazione; attiva la collaborazione al posto della competizione, creando le condizioni per condividere idee e informazioni e per valorizzare l'unicità delle diverse esperienze. Si accrescono così entusiasmo, energia, passione, creatività e gioia nelle relazioni, liberando il potenziale di cooperazione e accelerando esponenzialmente le dinamiche tra organizzazioni e progettualità.

Oggi più che mai, dobbiamo essere in grado di stabilire, estendere e ripristinare la fiducia come modalità efficace di relazione. È un antidoto alla diffusa crisi di fiducia nella società<sup>3</sup>, che vede le imprese come istituzioni più preparate ed etiche di altre, mentre i governi vengono percepiti come poco etici e scarsamente competenti. Le imprese sono sotto pressione per colmare il vuoto lasciato dalla politica. Per questo, desideriamo mantenere e nutrire con costanza una "disciplina" della fiducia, ispirando le nostre aziende associate a portare avanti questo principio, consapevoli che si tratta di un bene dai benefici concreti, utile a creare le condizioni giuste per una longeva prosperità di persone, organizzazioni e società intera.

### TERRENO FERTILE DI SCAMBIO E CONFRONTO

*"In AIDAF non c'è nemmeno bisogno di spiegare il tuo problema – tutti parlano la tua stessa lingua. Sei capito e capisci subito."*

*"AIDAF è diversa dalle altre associazioni. Sono entrata nel gruppo NextGen, avevo tanta volontà di dimostrare le mie capacità, di liberarmi dall'etichetta che mi sentivo cucita addosso. Mi sono confrontata con persone che vivevano le mie stesse esperienze e difficoltà. Ci siamo aiutati reciprocamente, è stato bello e utile."*

Favoriti da un ambiente di fiducia e resi possibili dalla condivisione delle stesse condizioni e necessità, scambio e confronto sono due valori su cui AIDAF fonda la propria esistenza.

Partecipando alla vita associativa, è sempre possibile confrontarsi con altri imprenditori o familiari che hanno già vissuto, o stanno vivendo, situazioni simili e che sono quindi in grado di offrire una prospettiva personale unica e specifica. Rispetto alle altre associazioni, in cui è possibile misurarsi con imprenditori ma anche con manager, la limitazione della partecipazione ai soli membri familiari in AIDAF permette di sviluppare rapporti più diretti, che nascono e crescono intorno alle stesse tematiche, fruttuosi e duraturi nel tempo.

*"AIDAF offre l'opportunità di mettersi a confronto tra simili e tra pari, tenendo conto delle differenze, dandosi conforto su tematiche importanti, condividendo le vulnerabilità."*

La reciprocità e la bidirezionalità sono le caratteristiche principali dello scambio tra gli associati, in cui il mutuo arricchimento deriva da idee ed esperienze condivise in modo orizzontale, senza la presenza di un esperto designato. Tutti i partecipanti sono esperti e allo stesso tempo necessitano di esperienza. Difficoltà e complessità sono affrontate da tutti, indistintamente. Questo approccio permette di riconoscersi nelle esperienze altrui, sentendosi meno soli.

Tali peculiarità consentono la creazione di un ambiente di formazione su nodi fondamentali come il passaggio generazionale, la longevità dell'impresa, il rapporto tra proprietà e management.



## MOSTRARE LA VIA

*“AIDAF è come una grande agorà, una piazza per migliorarsi.”*

*“Uno degli scopi è ispirare chi è rimasto più indietro, far sì che gli associati possano aiutarsi attraverso le eccellenze di cui dispongono.”*

Oltre allo scambio, al confronto e alla discussione tra pari, sono le pratiche a far emergere uno degli elementi distintivi principali di AIDAF. Imprese di diverse dimensioni e di conseguenza con diverse possibilità di crescita ed evoluzione, si trovano nella stessa stanza, intente a raccontare quanto hanno fatto finora, come hanno affrontato le sfide che si sono trovate davanti, quale via hanno identificato.

Essere d'esempio, mostrare la via: siamo guidati dal principio di interdipendenza, spontaneamente insito nei valori su cui AIDAF è costruita. L'Interdipendenza è il principio fondamentale che regola il funzionamento di tutte le forme di vita sulla Terra: intima connessione e reciproca dipendenza, responsabilità l'uno verso gli altri. Nessun organismo può prosperare a danno degli altri, ma solamente generando beneficio per tutti.

In questa dimensione, gli imprenditori e i familiari di AIDAF si supportano a vicenda su argomenti riguardo a cui possono ritenersi autorevoli e su cui possono scambiare *best practice*, al fine di garantire la longevità e il successo della propria attività e al contempo supportando le altre imprese e famiglie associate.

## CREAZIONE DI VALORE E RIGENERAZIONE

Nel definire quale Legacy vogliamo lasciare indirizzando i nostri impegni attuali, il concetto di rigenerazione è centrale: in questo documento è inteso come un processo che migliori sistematicamente il contesto in cui si opera e di cui si è parte.

Qualsiasi organizzazione, nel suo operare, utilizza del valore e crea del valore.

Il valore non è solo economico ma è anche sociale, ambientale, culturale, spirituale. Per essere rigenerativi, lasciando quindi alle generazioni future un'azienda in generale migliore di quella che abbiamo trovato, il valore creato deve essere superiore al valore utilizzato per funzionare. Tradizionalmente un'azienda misura il valore economico e finanziario, ma di fronte allo scenario sociale e ambientale attuale diventa indispensabile imparare a considerare il valore da un punto di vista sistemico, in tutte le sue dimensioni. Un'azienda che crei valore economico a discapito delle altre dimensioni del valore non è destinata a prosperare nel lungo termine, non è a prova di futuro e viceversa. La rigenerazione è un concetto complesso che il mondo scientifico sta studiando a fondo, ma è anche un semplice principio guida che può ispirare e plasmare tutte le azioni compiute.

Creare valore secondo un approccio rigenerativo è la stella polare che indica la direzione da seguire. Le aree di impatto, riportate anche nell'integrazione dello statuto effettuata nel 2022, sono le vie da percorrere, i nostri "rami", che consentono di andare nella direzione segnalata. Il modello rigenerativo di *governance* è uno strumento concreto e programmatico, che definisce le strade da seguire per procedere verso la giusta direzione. L'enunciato che segue integra lo scopo di AIDAF e diventa riferimento per la creazione di valore sia dell'associazione sia delle imprese che ne fanno parte.

**AIDAF esiste per affiancare i family business affinché esprimano il loro pieno potenziale generando più valore di quanto ne abbiano utilizzato, per le generazioni presenti e future.**

## Da Generazione a Ri-Generazione

È interessante notare come un concetto fondativo per AIDAF e per le imprese familiari, quello di Generazione, abbia una sovrapposizione così marcata con quello di Ri-Generazione. Quasi a richiamare l'imperativo per ciascuna generazione di creare le migliori condizioni affinché quella successiva si possa generare a sua volta: Ri-Generare. L'ambizione rigenerativa rinforza ulteriormente la tensione di AIDAF ad accompagnare le aziende nei passaggi generazionali, espandendo il concetto a una dimensione più ampia, sistemica e interdipendente. Un prospettiva in linea anche con la potente definizione della commissione Brundtland del 1987:

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

## Le 5 aree di impatto indicate nello statuto

Economia circolare, Neutralità climatica, Transizione ecologica, Welfare e Benessere, Cultura e Bene Comune indicano le modalità operative attraverso le quali perseguire la nostra ambizione.

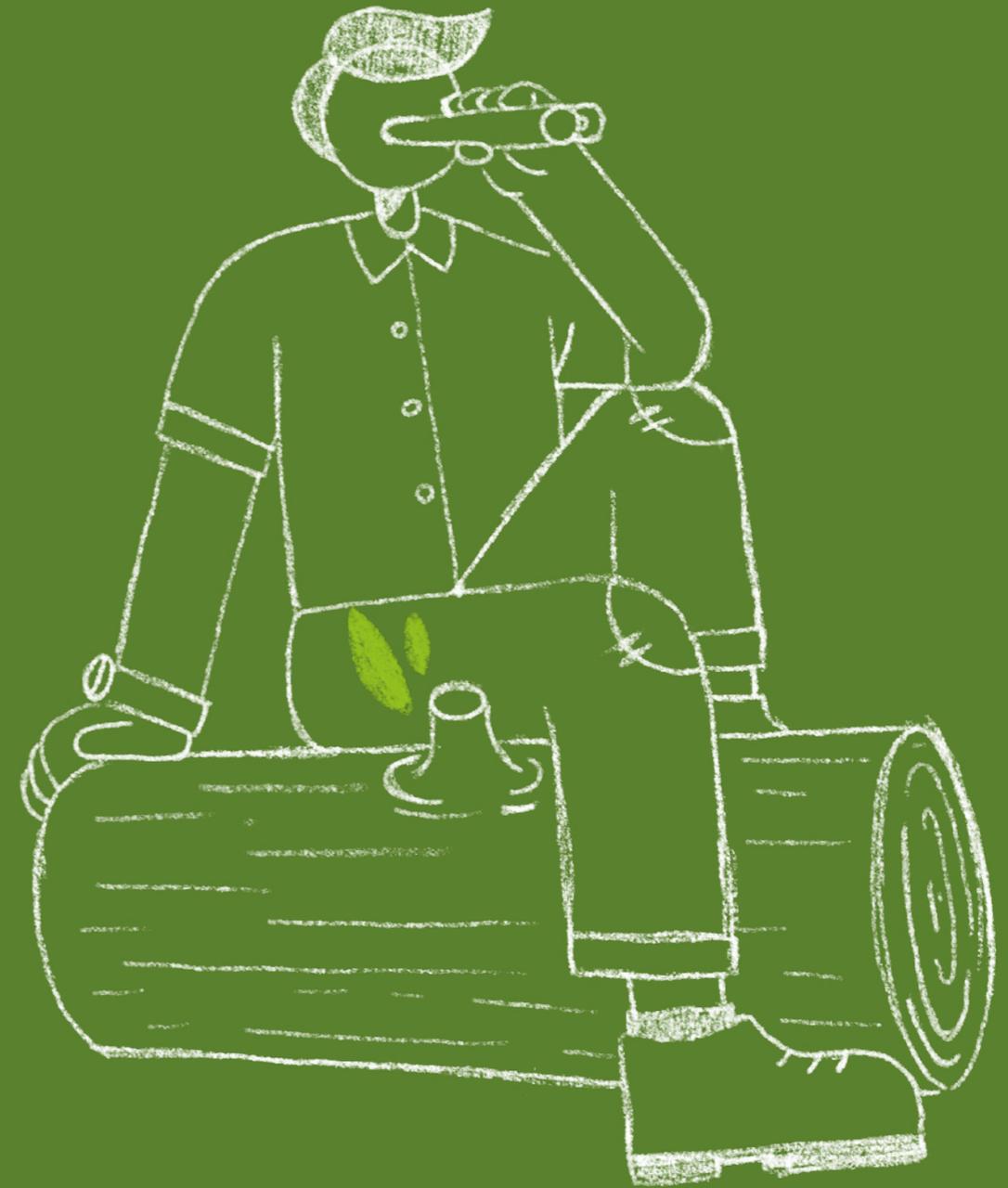
## Governance della Legacy

Ognuna di queste aree di impatto sarà presidiata grazie a un modello di *governance* che verrà impostato attraverso un percorso graduale, che tenga conto della complessità del tema e della necessità di coinvolgere attivamente le imprese associate. In una prima fase, sarà istituito un tavolo di lavoro dedicato alla Legacy composto da membri volontari e coordinato da un referente. Questo gruppo avrà il compito di sensibilizzare le imprese AIDAF sul tema e raccogliere istanze ed esigenze. Sulla base di questo lavoro preliminare, il tavolo elaborerà una proposta di *governance* più articolata, con obiettivi e KPI, da sottoporre al Consiglio Direttivo e da attuare man mano che la consapevolezza e la partecipazione su questi temi crescono tra gli associati. Le nuove generazioni, attraverso il Comitato Giovani, avranno un ruolo importante nel veicolare la rilevanza della Legacy per il futuro delle imprese familiari.

# IL TRONCO — L'ANIMA DI AIDAF

Il tronco è l'elemento centrale e portante dell'albero. Elevandosi dal terreno, sostiene i rami, la chioma; trasporta sali minerali e acqua dalle radici alle foglie e sostanze organiche nella direzione inversa, immagazzina riserve, protegge la linfa della pianta.

Il nostro tronco è composto dalle due anime di AIDAF: l'impresa e la famiglia, due entità fortemente intrecciate tra di loro, che generano un unicum, forte e saldo.



# 02

## Il tronco - L'anima di AIDAF

### L'IMPRESA E LA FAMIGLIA

Ogni impresa nasce familiare. Ogni attività economica nata da un singolo viene generata con l'obiettivo di sopravvivere al proprio fondatore, che sia guidata dai suoi familiari, dai lavoratori e dalle loro famiglie, da esponenti del territorio oppure da altri *stakeholder*.

La longevità, aspirazione di ogni impresa, diventa centrale per le imprese familiari, poiché funzionale alla sussistenza nel tempo della famiglia. Così, la capacità di avere una visione a lungo termine è innata e permea la *governance* e tutte le azioni dell'impresa. L'impresa familiare è una *stakeholder company* per sua stessa natura, un modello di impresa dove al centro della strategia e delle decisioni vengono posti tutti gli *stakeholder*, non unicamente gli *shareholder*.

Questo modello, l'unico che ci potrà accompagnare verso un futuro prospero e rigenerativo, ha bisogno di essere sempre nutrito e considerato un aspetto centrale nelle decisioni e nelle attività dell'impresa.

Le sue fondamentali caratteristiche rappresentano un patrimonio di enorme valore, ma anche una grande opportunità per l'impresa familiare: quella di porsi come modello di impresa sostenibile, forza rigeneratrice dell'economia e fonte di ispirazione per tutto il tessuto imprenditoriale italiano.

In questo percorso di Legacy, molte sono le sfide che come imprese familiari ci troviamo ad affrontare. Ne emergono alcuni tratti distintivi:

- **Modelli di governance**

Il modello di inclusione dei familiari all'interno dell'azienda non è l'unico modello di *governance* possibile; anzi, tra gli obiettivi di AIDAF emerge proprio il mettere in luce comportamenti e pratiche che facciano da guida e che favoriscano un'integrazione serena ed efficace dei membri familiari, anche con modalità finora meno conosciute ed esplorate. A seconda del modello di *governance* che scegliamo, abbiamo l'opportunità di coniugare la visione e le scelte di oggi con il futuro che desideriamo costruire e lasciare alle prossime generazioni.

- **Familiarità e plurifamiliarità**

Le imprese familiari hanno strutture complesse, in cui spesso più membri partecipano alla vita aziendale a vario titolo e con diversi gradi di parentela rispetto ai fondatori o a chi ne è alla guida. In certi casi, poi, sono caratterizzate da organizzazioni plurifamiliari, fondate e portate avanti da due o più famiglie amiche. Tali peculiarità generano modelli di *governance* condivisi e complessi, articolati ulteriormente dalla necessità di includere membri esterni nella leadership e nel management. Per questo, azioni come acquisizioni e apertura di capitale potrebbero essere riletti nell'ottica della plurifamiliarità.

- **Passaggio generazionale**

I cambi generazionali rappresentano uno dei più grandi rischi per i family business, ma anche la loro più grande opportunità di trasformazione e rinascita. Questo è uno dei temi più articolati e trattati da AIDAF, anche grazie all'intenso lavoro di studio, ricerca e formazione condotto dalla Cattedra AIDAF-EY all'Università Bocconi di Milano. Continuità e discontinuità generazionale, unite all'identità — un'identità individuale, oltre la famiglia e l'impresa — rappresentano le chiavi necessarie per la definizione della propria Legacy.

- **Visione a lungo termine**

Avere una visione a lungo termine è insito nella natura dei family business e si traduce in politiche di investimenti e strategie di lunga durata. Solo grazie alla visione a lungo termine possiamo preoccuparci delle generazioni che ancora non abbiamo incontrato.

- **Sfera affettiva**

Parlando di famiglia, non si può prescindere dal considerare l'esistenza di un legame anche di natura sentimentale e affettiva. L'impresa familiare ha quindi la responsabilità di prendere in considerazione, coniugandoli, anche gli aspetti più immateriali ed emotivi che caratterizzano i legami tra i suoi membri.

- **Antifragilità**

Questa caratteristica fisica è un'attitudine dei sistemi viventi a modificarsi e migliorarsi a fronte di sollecitazioni esterne, fattori di stress, instabilità e disordine. È un concetto che va oltre quello di robustezza o resilienza, che esprimono la capacità di riprendere il proprio originario funzionamento in seguito a eventi stressanti o traumatici. L'antifragilità è una condizione necessaria agli organismi per trasformarsi ed evolversi di fronte a cambiamenti profondi, inattesi ed esponenziali, come quelli che caratterizzano lo sviluppo della nostra società. I family business per natura sanno reagire, adattarsi e rinnovarsi. Se gestiti in modo corretto, possono raggiungere un grado di antifragilità superiore rispetto a quello di altre tipologie di impresa. Una tale caratteristica necessita di essere indagata e valorizzata, al fine di averne sempre maggior coscienza, fungendo così da esempio anche per altre forme di impresa.



- **Legame con il territorio**

Le imprese familiari sono profondamente connesse al territorio in cui nascono e operano, che sia quello di origine oppure quello che nel tempo ha accolto la loro sede. Sono guidate da un forte senso di responsabilità, per questo è radicato nella loro natura il desiderio di generare valore e impatti positivi durevoli per le comunità locali in cui vivono. La sfida di oggi è raggiungere una nuova consapevolezza, passando dal concepire un territorio unicamente come luogo di origine o di presenza a una visione più globale: il territorio è l'insieme di tutti quei luoghi che vengono investiti dalla esistenza delle imprese e per questo deve essere salvaguardato e valorizzato.

- **Cura**

L'impresa familiare è una delle istituzioni più capaci di "prendersi cura" e per sua stessa natura è chiamata a farlo. Crediamo sia fondamentale investire in responsabilità sociale, sostenibilità ambientale e sviluppo del territorio, con azioni che generano valore e ricchezza. Non solo opportunità di lavoro ma anche bellezza, attenzione, investimenti e donazioni. Iniziative che permettono alla comunità di vivere meglio, senza dimenticare la cura delle persone che lavorano all'interno dell'impresa stessa, che consideriamo una "famiglia allargata". È in questo contesto che i family business hanno l'opportunità, oltre che l'inclinazione, di generare valore e benessere per le persone, dando nuovo vigore alle relazioni e creando un ambiente sicuro, di crescita e di relazione profonda.

## IL PASSAGGIO GENERAZIONALE E LA NEXTGEN

*“È da tener presente che, quantomeno in un’azienda come quella che porta il nostro nome, non sarete dei semplici ‘eredi’ chiamati a gestire con onore il bene lasciato dal fondatore, bensì dei rifondatori: ogni generazione rifonda l’azienda, certo sulla base di quanto le è stato trasmesso, ma rinnovandola per adeguarla al proprio tempo, o addirittura cambiandola totalmente.”*

Alberto Falck  
*Lettera ai Figli, 1999*

*“Prima che ci fosse AIDAF metà delle aziende familiari fallivano il passaggio generazionale.”*

*“Le azioni si ereditano, la leadership no. L’imprenditore è un animale che ha ‘fame’, che prende ogni giorno una decisione e che ha paura di tornare a quando si aveva fame davvero. Per i figli, dalla 2° o 3° generazione in poi, è diverso, c’è meno fame.”*

Il passaggio generazionale rappresenta una delle principali sfide per la continuità e la crescita dei family business. Si tratta infatti di un momento delicato e complesso che coinvolge aspetti giuridici, manageriali, psicologici e relazionali tra i membri della famiglia, andando quindi a toccare la sopravvivenza dell’impresa stessa. Fin dalla nostra fondazione, abbiamo lavorato su questo tema cardine per diffondere attivamente una cultura imprenditoriale familiare che includesse una pianificazione consapevole del “passaggio di testimone”. Individuare la persona più adatta a guidare l’impresa in futuro — senza generare tensioni e conflitti tra gli altri membri della famiglia — e comprendere il momento opportuno per cedere le responsabilità, né troppo presto né troppo tardi, sono nodi cruciali. L’obiettivo è fare in modo che la generazione precedente riesca a imprimere e a trasferire tutta la conoscenza dell’esperienza pregressa, l’identità e i valori fondanti dell’impresa, aprendosi simultaneamente all’ascolto di quella successiva. Di più: le generazioni precedenti devono prendersi cura di quelle future, rendendole più forti, dando loro la possibilità di mettersi in campo e di esprimersi con responsabilità oggettiva<sup>4</sup>.

Concepiamo infatti il passaggio generazionale non come un taglio netto, ma piuttosto come un dialogo continuo tra generazioni. La *Lettera ai Figli* del nostro fondatore Alberto Falck incarna questa visione del passaggio generazionale come processo bidirezionale. È un invito ad assumere con passione la guida dell'impresa di famiglia; un richiamo all'impegno, all'umiltà e alla perseveranza necessari; un incoraggiamento a mantenere coesione e collaborazione in famiglia; una guida per agire e innovare con integrità e responsabilità sociale.

Come AIDAF, miriamo a ispirare i nostri associati e a coinvolgere più membri della stessa famiglia per incentivare il dialogo, affinché nei family business non si parli più di passaggio, ma di continuità generazionale, all'interno di un processo armonico che non smetta mai di proiettarsi nel futuro.

Per questo, il nostro Consiglio Direttivo nomina, a ogni scadenza quadriennale, un Comitato Giovani, composto da associate e associati di età compresa tra i 18 e i 40 anni. Il Comitato ha l'impegno di dare voce alle nuove generazioni, coinvolgendole attivamente nella vita dell'associazione. Tra i suoi membri viene nominato un Presidente, che partecipa alle riunioni del Consiglio Direttivo. Da una parte desideriamo creare occasioni di confronto e far crescere nei giovani la consapevolezza del proprio ruolo, preparandoli ad assumere responsabilità imprenditoriali con impegno e integrità. Dall'altra, il Comitato ha un ruolo propositivo rispetto a tutte le tematiche che riguardano il passaggio generazionale nelle imprese familiari, per dare visibilità alla prospettiva della "NextGen". La vera sfida è infatti saper guardare lontano, oltre l'orizzonte del presente. Intendiamo accompagnare le nostre imprese associate in questo sforzo di immaginazione necessario per considerare gli interessi e la prosperità non solo della giovane generazione attuale, ma anche e soprattutto di quelle che devono ancora nascere. È un cambio di prospettiva cruciale, che presuppone assumersi la responsabilità di agire oggi, tenendo in considerazione le conseguenze che questo implica per le generazioni a venire.

Alla domanda su quanto siano rilevanti i temi di Economia circolare, Neutralità climatica, Transizione ecologica, Welfare e benessere dei collaboratori, Benessere degli altri *stakeholder*, Cultura e bene comune e Comunità e territori nel passaggio alle NextGen, il 53% dei votanti si è espresso con "Importanti", mentre il 47% con "Prioritari". Nessuno li ha ritenuti "Trascurabili" o "Secondari".

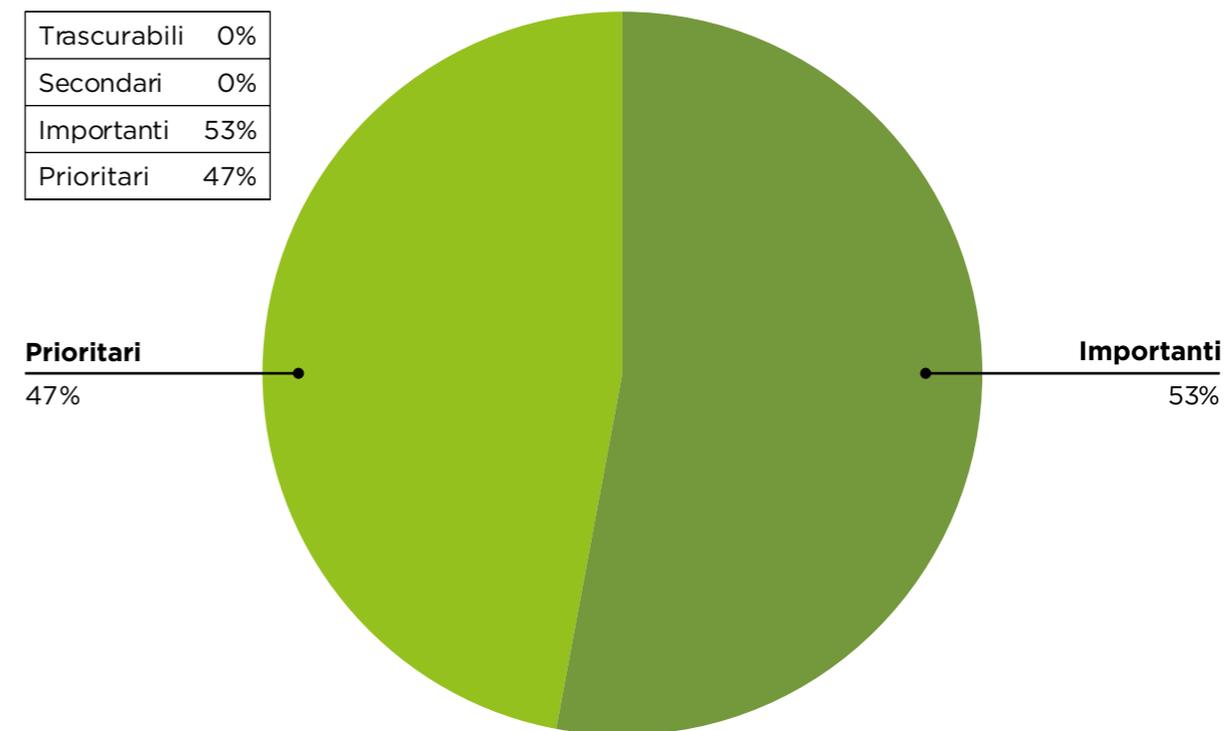


Grafico n. 1. La percezione della rilevanza dei temi materiali per la NextGen

# I RAMI E FOGLIE — LE DIREZIONI STRATEGICHE DI AIDAF

Attratti dalla luce, i rami si muovono, si distendono, si intricano, indicando le direzioni da seguire necessarie per la sopravvivenza. Rappresentano gli indirizzi che AIDAF ha individuato come fondamentali per accompagnare le imprese associate verso uno sviluppo sostenibile. Possiamo chiamarle aree d'impatto, che si popoleranno delle azioni che le imprese compiranno in quella direzione. A ogni azione corrisponde una fogliolina, nata dalla volontà della pianta e necessaria per la sopravvivenza della stessa.

Grazie al questionario condiviso con le imprese associate, abbiamo potuto esplorare la rilevanza dei temi inseriti a statuto da AIDAF, interrogandoci su quella che hanno oggi e quella che avranno in futuro.



# 03

## I rami e foglie – Le direzioni strategiche di AIDAF

Rilevanza oggi (in decimi)  
e rilevanza tra 10 anni (in decimi)

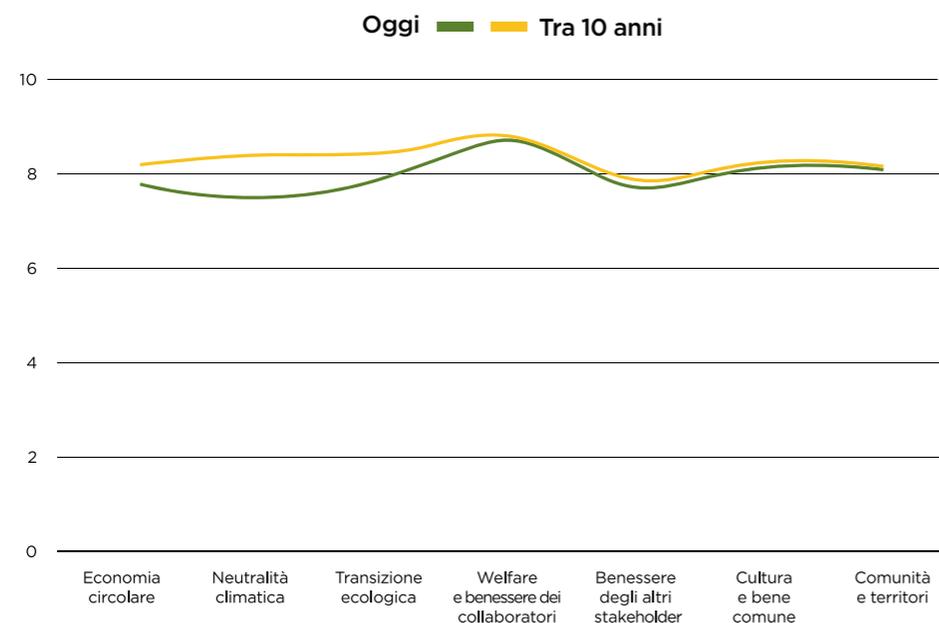


Grafico n. 2. Il colore verde scuro rappresenta la rilevanza oggi; il verde chiaro la rilevanza tra 10 anni

L'**86%** dei partecipanti al questionario ha in atto una strategia in relazione agli elementi identificati come rilevanti.

Alla domanda "Da quanti anni la vostra azienda ha una strategia definita in relazione agli argomenti individuati come più rilevanti?", il **18%** afferma trattarsi di una strategia

molto recente (< 1 anno), mentre per la maggior parte delle imprese la strategia è stata sviluppata da 2 a 5 anni fa. Il **5%** dei rispondenti si attesta sui **15** anni, il **6,8%** invece dichiara che la strategia esiste da **20** anni.

Da quanti anni la vostra azienda ha una strategia definita in relazione agli argomenti individuati come più rilevanti?

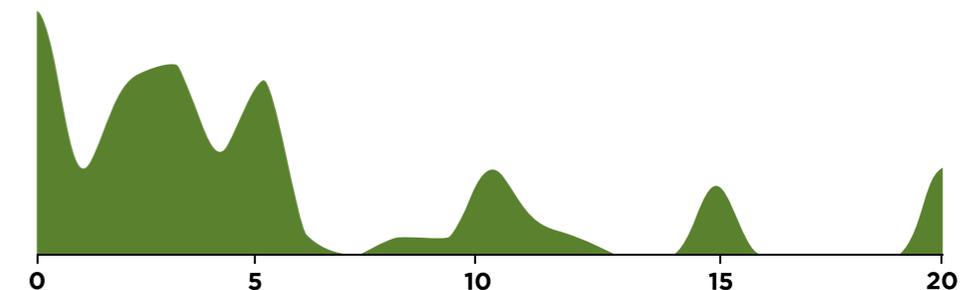


Grafico n. 3. Numero di anni da cui esiste una strategia definita come rilevante

Per il **17%** dei partecipanti l'orizzonte futuro della propria strategia sono **5** anni, per il **24%** sono 10 anni, per il **6,6%** dai **20** ai **50** anni.

Qual è l'orizzonte futuro della vostra strategia (in anni)?

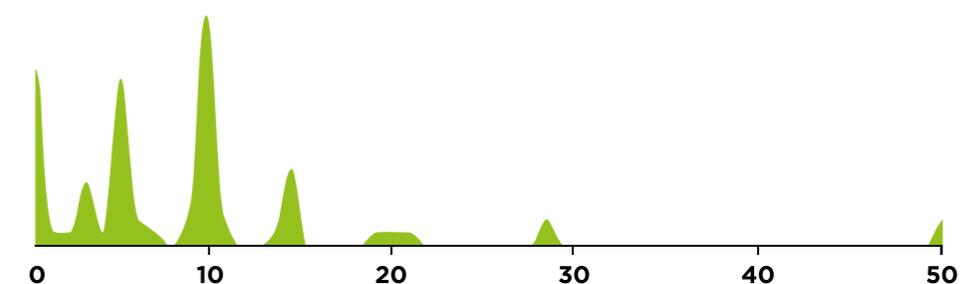


Grafico n. 4. Stima dell'orizzonte futuro a cui si applica la strategia

Della strategia, le azioni principali che coprono in maniera trasversale i temi di rilevanza sono:

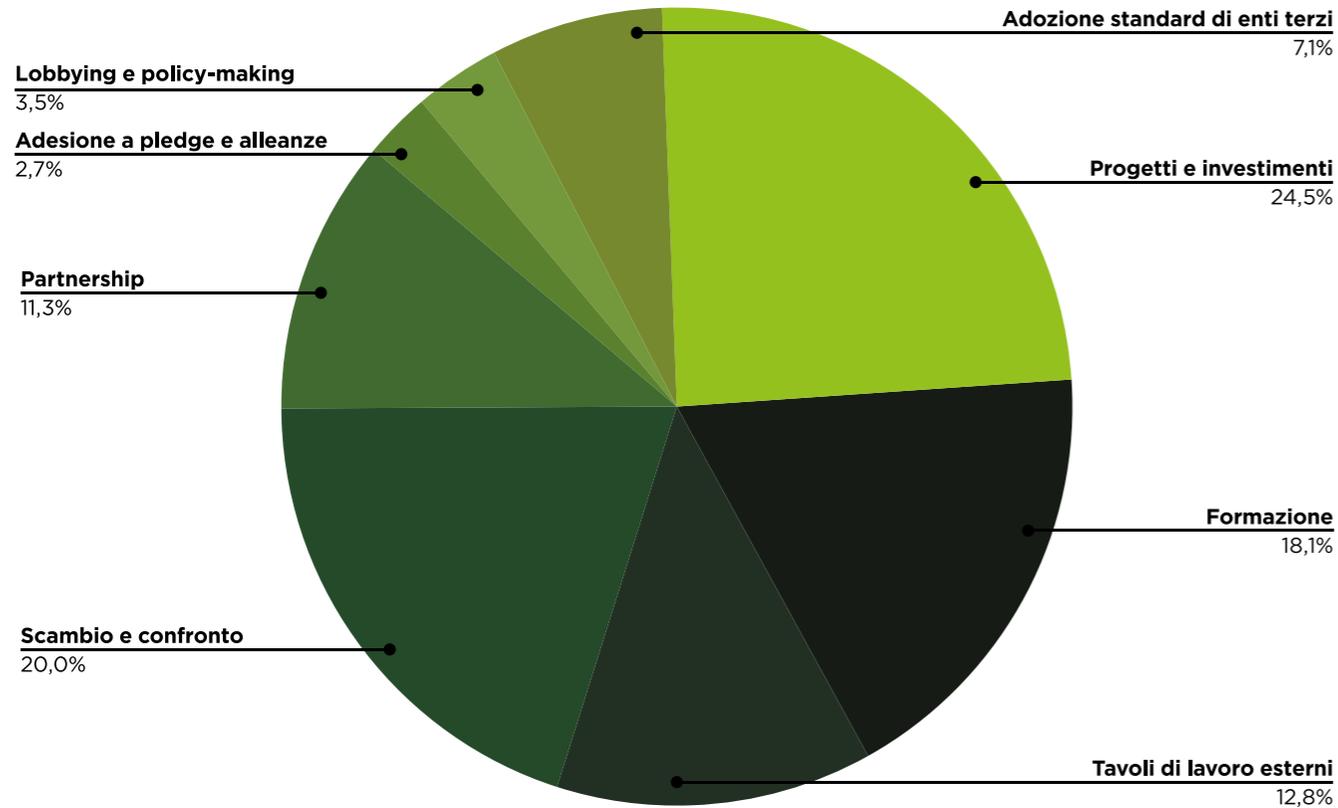


Grafico n. 5. Distribuzione delle azioni principali portate avanti sui temi rilevanti identificati

## ECONOMIA CIRCOLARE

*“Siamo un Paese trasformatore, per questo abbiamo moltissimi scarti. Siamo bravi nell’economia circolare e potremmo esserlo ancora di più. Ma gli scarti sono ancora poco tracciati, occorrono marketplace ufficiali e regolamentati. Non necessariamente una borsa, ma un sistema di mappatura integrato ai sistemi informativi che ci permetta di passare da accordi 1:1 e non ufficializzati ad accordi ufficiali e sistematizzati.”*

### DEFINIZIONE

Nell’economia attuale preleviamo risorse dal pianeta, realizzando prodotti che una volta usati vengono gettati via sotto forma di rifiuti: il processo è lineare. In un’economia circolare, al contrario, si evita in partenza la produzione di sprechi, massimizzando l’utilizzo delle risorse già in circolo grazie a principi di ripensamento, riduzione, riutilizzo e riciclo, con l’obiettivo di creare un ciclo continuo di produzione, consumo e rigenerazione. Questo favorisce l’innovazione, stimolando collaborazioni tra aziende e nuove filiere, generando così opportunità economiche e nuovi posti di lavoro.

Il pianeta Terra è un sistema chiuso per materia — nulla si crea, nulla si distrugge, tutto si trasforma<sup>5</sup> — e aperto per energia solare. Ciò significa che le risorse che abbiamo a disposizione, a partire da quelle estratte dalla crosta terrestre, proseguendo con l’acqua e comprendendo anche la biomassa vegetale, sono un numero finito. Non serve sviscerare troppo questo assunto scientifico per comprendere che l’unico modello economico possibile in un sistema chiuso è un modello economico basato su cicli continui di utilizzo e trasformazioni di prodotti e materiali, ovvero l’economia circolare. Questo modello trova la massima applicazione all’interno di sistemi caratterizzati da varietà e differenze in termini settoriali di mercato — è proprio nella varietà che può mettere in luce nuove opportunità di trasformazione rispetto alle logiche lineari che hanno guidato la nostra economia fino a oggi — ma omogenei in termini di visione e obiettivi.

AIDAF rappresenta quindi un importante “campo di gioco” per l’economia circolare, in cui favorire sperimentazioni tra le imprese associate, esplorare collaborazioni e simbiosi, individuare nuove opportunità di mercato. A tal fine, è necessaria una duplice azione: insistere innanzitutto su attività formative che portino a una maggiore consapevolezza delle opportunità che si possono cogliere, analizzandone sfide e operazioni necessarie allo scopo. In secondo luogo, è opportuno mappare le attività, le peculiarità e le aree di applicazione di pratiche di economia circolare nelle singole imprese, al fine di identificare eventuali sinergie.

In una scala da 1 a 10, oggi per le imprese associate l'economia circolare ha un'importanza di **7,5**. In futuro l'importanza dell'argomento crescerà notevolmente, arrivando a un valore di **8,3** su 10. Nonostante l'importanza riconosciuta per le singole imprese, non risulta però essere tra le priorità a cui dovrebbe rispondere AIDAF e si colloca quindi al **5°** posto tra i diversi temi trattati.

### | Economia circolare



Grafico n. 6. Rilevanza dell'economia circolare, oggi e tra 10 anni

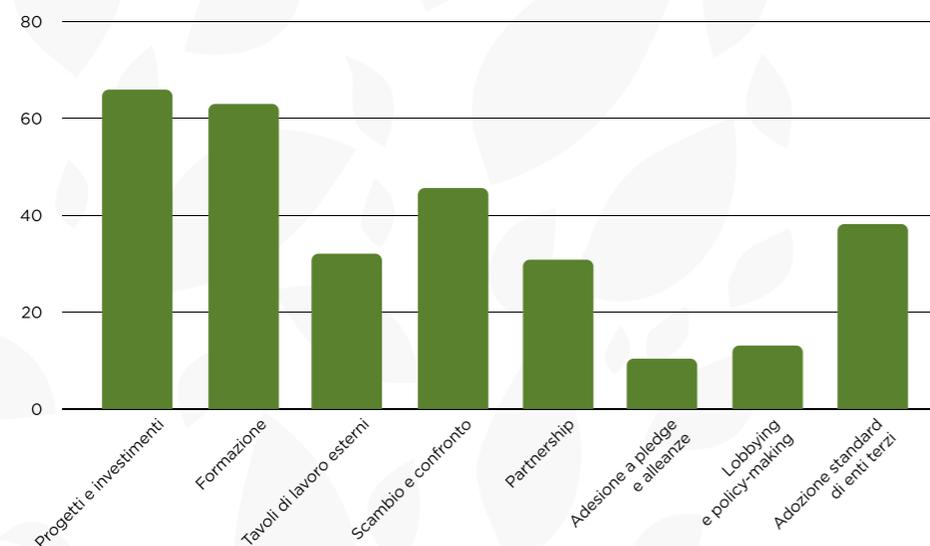


Grafico n. 7. Principali azioni su cui le imprese associate si sono concentrate in termini di economia circolare

*“Il ruolo di AIDAF è complesso e generalizzare può essere rischioso, ma l'esempio e il confronto possono aiutare, soprattutto se accompagnati da casi studio. È necessario investire sulla formazione, proponendo webinar o incontri, creando occasioni in cui far emergere contenuti integrativi che saranno approfonditi in un secondo momento da chi sarà interessato o ne avrà intravisto l'opportunità.”*

## IMPEGNI

Ci impegniamo a diffondere la cultura dell'economia circolare tra le imprese associate attraverso incontri, pubblicazioni e momenti di formazione.

Ci prefiggiamo di stimolare le nostre associate alla sperimentazione di pratiche di economia circolare coinvolgendo anche imprese esterne e a riportare internamente casi studio e progetti che possano diventare base condivisa di conoscenza per nuove applicazioni di circolarità.

Ci impegniamo affinché AIDAF diventi un luogo non soltanto dove sperimentare pratiche di simbiosi industriale o di sinergie tra le imprese associate, ma anche dove progettare la base di sistemi strutturati. A tal fine, riteniamo necessario e fondamentale lavorare in sinergia con enti di ricerca, istituzioni, imprese ed esperti, affinché i risultati che possono emergere internamente siano condivisi e diffusi in tutto il tessuto imprenditoriale italiano.

Intendiamo favorire e sostenere sempre più l'innovazione e la ricerca in questo ambito, suggerendo alle nostre imprese associate modalità di supporto economico, disponibilità di risorse e condivisione di competenze.

Infine, ci impegniamo a raccogliere informazioni chiave e a misurare, rendicontare e raccontare in forma aggregata e trasparente i progressi delle aziende associate AIDAF verso l'adozione di modelli circolari.

## NEUTRALITÀ CLIMATICA

### DEFINIZIONE

#### Neutralità Climatica

Raggiungimento di un equilibrio globale tra le emissioni di gas climalteranti prodotte da un'attività o da un'impresa e quelle sequestrate o compensate. I gas climalteranti o a effetto serra o GHG (*Greenhouse Gases*) regolamentati dal Protocollo di Kyoto sono CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O, HFC, PFC, SF<sub>6</sub>.

#### Neutralità Carbonica

Raggiungimento di un equilibrio globale tra le emissioni di anidride carbonica prodotte da un'attività o da un'impresa e quelle sequestrate o compensate.

#### Net Zero

Riduzione delle emissioni di gas climalteranti alla fonte tramite interventi di miglioramento. Le emissioni residue vengono neutralizzate attraverso meccanismi verificati per azzerare la differenza tra emissioni prodotte e sequestrate.

Il cambiamento climatico sta colpendo il nostro pianeta attraverso condizioni estreme quali siccità, ondate di caldo eccessivo, piogge intense, alluvioni e frane sempre più frequenti, in Italia come nel resto del mondo. In questi ultimi mesi e anni abbiamo sperimentato in prima persona come tali fenomeni incidano notevolmente sulle attività delle nostre imprese con conseguenze importanti, come ad esempio quella di esasperare i rischi di approvvigionamento lungo tutta la filiera di creazione del valore. In Italia, l'industria è attualmente il primo settore per emissioni di gas a effetto serra, seguita dal patrimonio edilizio, dai trasporti e dal settore agricolo, principale generatore di emissioni di metano<sup>6</sup>.

In questo contesto, AIDAF reputa essenziale mobilitarsi per essere in linea con le normative e gli obiettivi europei di neutralità climatica e quelli nazionali di transizione ecologica stabiliti per il 2050. Riuscire a raggiungere il traguardo "emissioni zero" è cruciale per contenere il riscaldamento globale entro la soglia di 1,5°C, assicurando così alle generazioni future la possibilità di prosperare. Accogliamo quindi il principio del disaccoppiamento (*decoupling*) definito dalla strategia europea, ovvero la creazione di una relazione inversamente proporzionale tra la crescita economica e l'andamento delle emissioni di gas serra.

*“Ciò che mi ha colpito di AIDAF è l'essere stata la prima tra le associazioni d'impresa a puntare su questi argomenti fin dall'inizio della mia personale esperienza. Negli anni ho notato una costante attenzione a questi temi: nei convegni, nei workshop, nelle stesse visite aziendali. Molto spesso le imprese li indicavano come temi cruciali della propria attività.”*

Alla domanda su quanto è oggi rilevante il tema della neutralità climatica per la propria impresa, su una scala da 1 a 10, i partecipanti al questionario hanno votato **7,2**. La percezione della rilevanza dello stesso tema tra 10 anni cresce, arrivando a un valore di **8,6**. Alla domanda "Su quali di questi argomenti AIDAF dovrebbe concentrare maggiormente la sua azione?", la neutralità climatica si è attestata al **4°** posto nella totalità dei voti.

*“La neutralità climatica è forse l'ultimo passo a cui arriveremo come AIDAF, il più difficile, ma non per questo meno fondamentale.”*

### Neutralità climatica

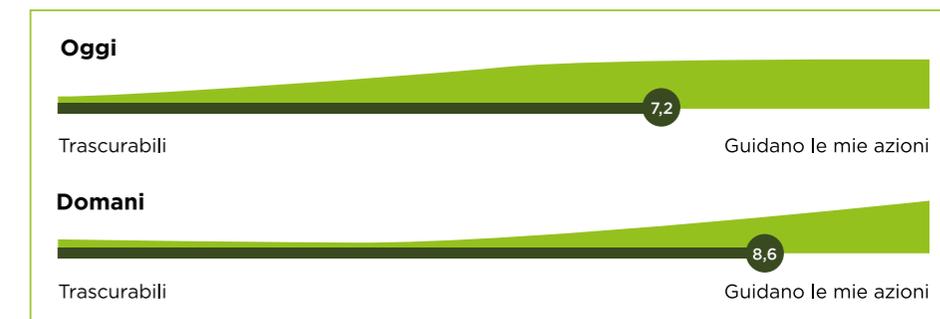


Grafico n. 8. Rilevanza della neutralità climatica oggi e tra 10 anni

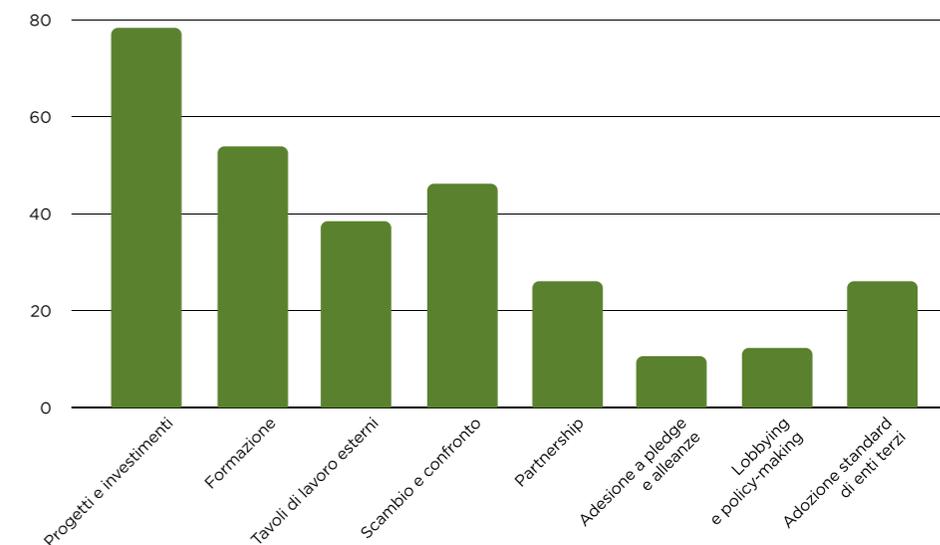


Grafico n. 9. Le principali azioni su cui le imprese associate si sono concentrate in termini di neutralità climatica



## IMPEGNI

Tutte le azioni tendenti verso Net Zero attraverso la riduzione delle emissioni di gas climalteranti alla fonte hanno il potenziale di essere motore di miglioramento per le imprese nella loro capacità di creare valore economico, ambientale e sociale. Per questo aiutiamo le nostre associate ad assumere un ruolo di responsabilità a riguardo, cogliendo le sfide e le opportunità che essa presenta.

Affinché il tessuto imprenditoriale familiare italiano risulti all'avanguardia in questo ambito, reputiamo essenziali collaborazione e interdipendenza: supportiamo le nostre associate nello sviluppo di network e partnership e nella condivisione e promozione delle migliori pratiche per innescare tale percorso di evoluzione verso una destinazione collettiva.

La tematica è complessa e ogni singola impresa deve trovare la propria via per affrontarla. Noi ci impegniamo a promuovere una consapevolezza comune tra le nostre aziende associate, sottolineando l'importanza della misurazione come punto di partenza per poter intraprendere la strada del cambiamento e offrire strumenti utili alle imprese per il loro personale percorso. Nel farlo, coerenti con i nostri principi, ci proponiamo di includere nella discussione anche e soprattutto la voce della NextGen, affinché partecipi attivamente alle future direzioni di sviluppo, di cui sarà diretta testimone.

Comprendiamo inoltre l'importanza di perseguire la neutralità climatica in modo equo, inclusivo e sostenibile, garantendo una transizione giusta per persone e luoghi, senza tralasciare nessuna regione o area geografica in cui le nostre imprese associate operano, promuovendo anzi una cultura territoriale diffusa sul tema.

Infine, ci impegniamo a raccogliere informazioni chiave e a misurare, rendicontare e raccontare in forma aggregata e trasparente i progressi delle aziende associate AIDAF verso obiettivi prefissi di neutralità climatica.

## TRANSIZIONE ECOLOGICA

La transizione ecologica è una sfida che richiede un ripensamento radicale dei modelli di produzione e consumo, priorità imprescindibile affinché la vita risulti ancora possibile su questo pianeta. Come associazione che rappresenta il cuore dell'eccellenza imprenditoriale italiana, in AIDAF vogliamo guidare le nostre imprese associate in questo delicato passaggio, valorizzando le caratteristiche distintive che contraddistinguono i family business: la visione di lungo periodo, il radicamento sul territorio, l'attenzione alle persone. Questi fattori consentono infatti di affrontare le complesse sfide che ci attendono in modo migliore.

### Transizione ecologica

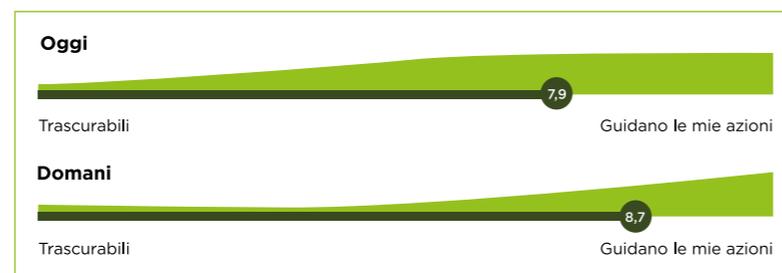


Grafico n. 10. Rilevanza della transizione ecologica oggi e tra 10 anni

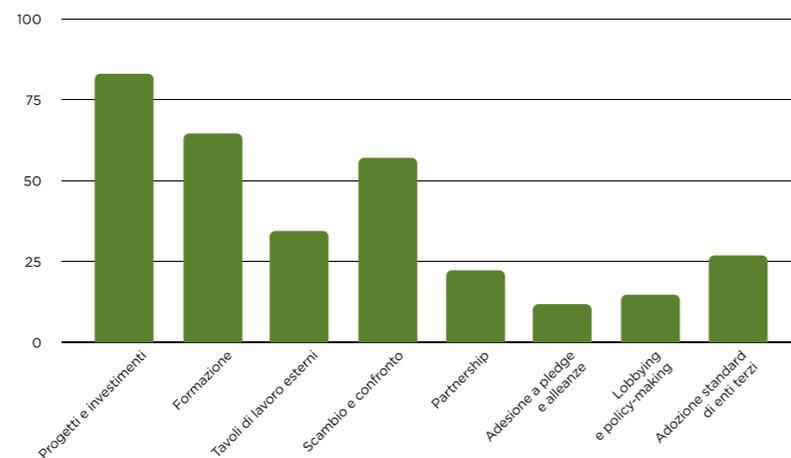


Grafico n. 11. Le principali azioni su cui le imprese associate si sono concentrate in termini di transizione ecologica

Alla domanda su quanto sia oggi rilevante il tema della transizione ecologica per la propria impresa, su una scala da 1 a 10, i partecipanti al questionario hanno votato **7,9**. La percezione della rilevanza dello stesso tema tra 10 anni cresce, arrivando a un valore di **8,7**. Alla domanda “Su quali di questi argomenti AIDAF dovrebbe concentrare maggiormente la sua azione?”, la transizione ecologica si attesta al **2°** posto nella totalità dei voti.

## IMPEGNI

Nella sfida della transizione ecologica, miriamo ad accompagnare le imprese associate nell'adozione di modelli di produzione e consumo più sostenibili dal punto di vista ecologico e sociale, facendone uno dei fondamenti della competitività.

Sosteniamo la creazione e la diffusione di una cultura della sostenibilità che attraversi in modo trasversale tutti i processi aziendali: dalla selezione di materiali eco-compatibili alla gestione virtuosa dei materiali di scarto, dall'approvvigionamento energeticamente efficiente alla creazione di prodotti e servizi a minor impatto ambientale. Per il tessuto delle imprese familiari italiane, la transizione ecologica rappresenta un potente *driver* di innovazione e sviluppo: un'opportunità per migliorare processi, creare nuove figure professionali, generare valore condiviso per il territorio.

Confidiamo nello spirito innovativo delle nostre imprese per trasformare le sfide ambientali in vantaggi competitivi duraturi, per scrivere insieme una nuova *Lettera ai Figli* che riponga la sostenibilità sociale, ambientale ed economica al centro del loro lascito e della formazione delle generazioni future.

Infine, ci impegniamo a raccogliere informazioni chiave e a misurare, rendicontare e raccontare in forma aggregata e trasparente i progressi delle aziende associate AIDAF verso la transizione ecologica.

## BENESSERE DELLE PERSONE

*“La più grande sfida per le imprese è comprendere le dinamiche del benessere interno, formato da componenti di natura psicologica e umanistica. Un concetto profondo, collegato a qualità come empatia, alchimia, capacità di comprendere le persone.”*

*“Le aziende familiari hanno una naturale propensione al prendersi cura, al prendersi carico delle persone che lavorano nell’impresa. Diventano così una sorta di grande famiglia, in senso allargato.”*

*“Il primo vantaggio delle aziende familiari è un rapporto di prossimità con i propri collaboratori.”*

*“Spesso, le imprese familiari i manager li hanno dentro. Sono quei collaboratori entrati in azienda all’inizio del loro percorso professionale e che l’impresa ha saputo curare, coltivare, far crescere e maturare insieme a lei.”*

La storia del welfare ha le sue radici profonde nella necessità di affrontare le sfide sociali ed economiche emerse con la rivoluzione industriale. Riteniamo che oggi debba andare al di là dell’insieme di politiche, programmi e iniziative volti a migliorare la qualità della vita, la soddisfazione e il sostegno dei propri collaboratori. Le imprese sono fondate sui legami tra le persone, senza le quali non potrebbero esistere e prosperare, hanno quindi la responsabilità di prendersene cura in senso olistico. Il loro benessere si estende oltre gli aspetti materiali e dovrebbe comprendere anche l’attenzione alla loro dimensione emotiva, sociale e professionale, perché possano esprimere al massimo il loro pieno potenziale e creare valore all’interno dell’organizzazione in cui operano. Le imprese familiari — che per natura sono fondate sull’interazione, l’interconnessione e il legame emotivo che esiste tra i loro membri — dispongono di questa attitudine in modo innato, come se i collaboratori fossero un’estensione del nucleo familiare stesso.

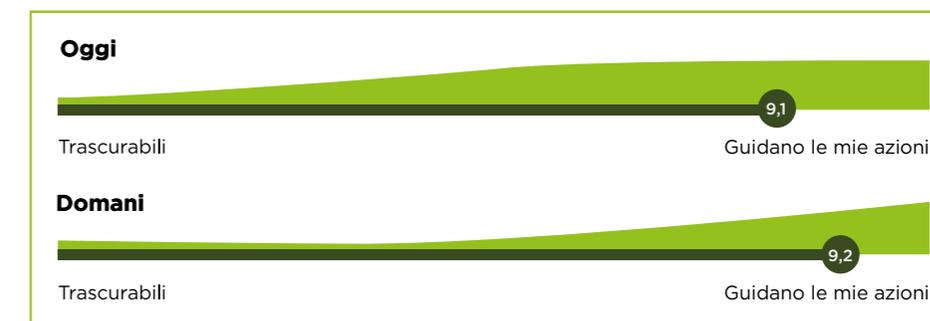
Nel 2022 abbiamo costituito *Women in Family Business*, il Chapter dell’associazione che si occupa di promuovere una maggiore partecipazione e rappresentanza femminile nella leadership aziendale, sostenendo l’uguaglianza di opportunità e la valorizzazione del contributo delle donne nella crescita e nel successo delle aziende familiari. *Women in Family Business* riunisce le leader che ricoprono ruoli imprenditoriali e gestionali all’interno delle aziende familiari. Questo avviene su tre livelli: in famiglia, nelle scuole e in azienda. Le leader stesse fungono da modelli positivi, condividendo le proprie esperienze per orientare e ispirare le nuove generazioni. Inoltre, supportano le imprese nel definire obiettivi relativi alla leadership femminile, aiutando a monitorare e a valutare le politiche aziendali e identificando strategie

per superare le sfide che di volta in volta si trovano ad affrontare. L’associazione mira così a diffondere la cultura della diversità di genere e delle pari opportunità ad ampio spettro, anche attraverso processi di *advocacy* e relazioni istituzionali.

Alla domanda su quanto sia oggi rilevante il tema del benessere delle persone per la propria impresa, su una scala da 1 a 10, i partecipanti al questionario hanno votato **9,1** in relazione ai collaboratori e **7,6** in relazione agli altri *stakeholder*.

La percezione della rilevanza dello stesso tema tra 10 anni cresce, arrivando a un valore di **9,2** per i collaboratori e **7,8** per gli altri *stakeholder*. Alla domanda “Su quali di questi argomenti AIDAF dovrebbe concentrare maggiormente la sua azione?”, il benessere dei collaboratori è stato posizionato al 1° posto dal **26%** dei votanti, attestandosi al 1° posto nella totalità dei voti, mentre il benessere degli altri *stakeholder* si è posizionato al 7° posto.

### Welfare e benessere dei collaboratori



### Benessere degli altri stakeholder

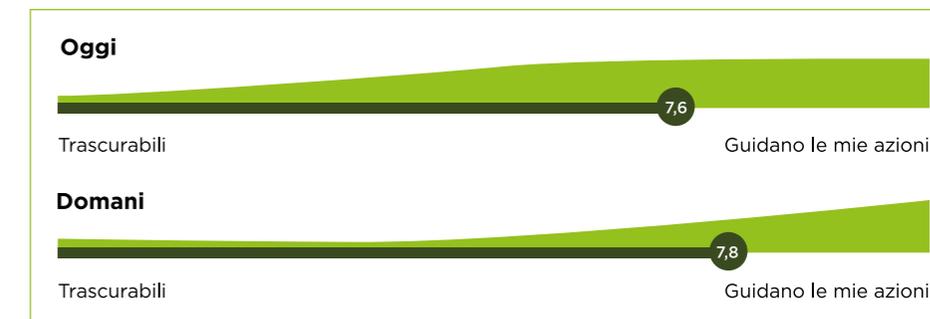


Grafico n. 12. Rilevanza del benessere dei collaboratori e degli altri stakeholder oggi e tra 10 anni

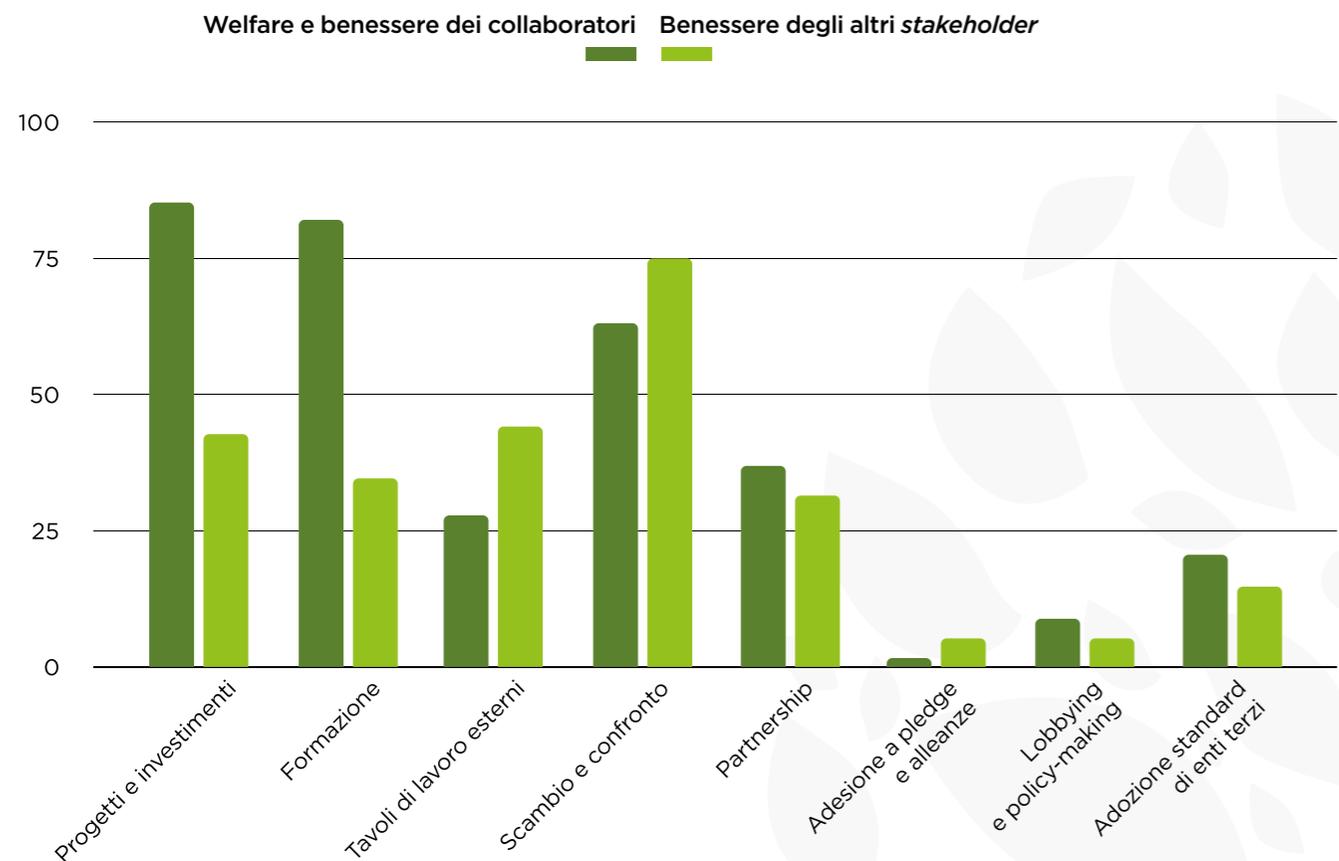


Grafico n. 13. Il colore verde scuro indica il benessere dei collaboratori, il verde chiaro il benessere degli stakeholder

## IMPEGNI

Il benessere delle persone che operano nell'impresa familiare è essenziale, per questo ci proponiamo di indirizzare le nostre aziende associate nello sviluppo e nel rafforzamento di questa propensione attraverso un profondo esercizio di empatia, comprendendo e anticipando i bisogni umani dei collaboratori. Alimentare l'ascolto reciproco e attivo tra impresa e persone grazie alla condivisione di esperienze, valori e responsabilità, può migliorare la qualità della vita a livello complessivo.

In AIDAF, negli anni abbiamo creato le giuste condizioni per una fiducia reciproca tra i membri.

Vogliamo ispirare i nostri associati a replicare questo modello, promuovendo un clima di lavoro collaborativo e flessibile, in cui le persone possano sentirsi libere di aprirsi, di condividere dubbi e vulnerabilità, di confrontarsi in modo costruttivo. Ciò favorisce l'ascolto e la collaborazione, liberando energia e accelerando le dinamiche organizzative, che permettono la crescita di entrambe: azienda e persone. In questo contesto, riteniamo importante capire e favorire le diversità, perché diventino veicolo di forza e competitività per l'impresa, anziché motivo di divisione o debolezza. Desideriamo accompagnare le nostre associate in questa evoluzione culturale.

Infine, ci impegniamo a raccogliere informazioni chiave e a misurare, rendicontare e raccontare in forma aggregata e trasparente i progressi delle aziende associate AIDAF in relazione al benessere delle persone.

## CULTURA E BENE COMUNE

*“Cercate di operare non solo per il legittimo profitto ma anche per il bene comune.”*

La cultura è la nostra voce, rappresenta la nostra identità. Quando pensiamo a chi vorremmo sentisse la nostra voce, conoscesse la nostra cultura e la contaminasse in un contributo bidirezionale, ci vengono in mente i collaboratori delle nostre imprese, le altre imprese che formano il tessuto economico italiano, la società, le istituzioni.

È fondamentale per noi trovare le giuste parole nei confronti di questi *stakeholder* e ascoltarli con attenzione, per coinvolgerli in questo percorso che stiamo affrontando e che crediamo necessario e porre insieme le basi di una Legacy collettiva.

*“Mio padre mi ha lanciato nel CdA, dicendomi: così vedrai che impari. Mi ha portato molta responsabilizzazione. [...] portare i giovani nel CdA è una leva potentissima. Noi (tra i 30 e i 40) siamo una fascia che ha vissuto un mondo in rapido cambiamento. La generazione di mio padre è cresciuta con l'ideale che il lavoro nobiliti l'uomo. Oggi non esiste solo quello.”*

### **La voce interna all'impresa: i modelli di governance**

Se, come diceva Alberto Falck nella sua *Lettera ai Figli*, “ogni generazione rifonda l'azienda, certo sulla base di quanto le è stato trasmesso ma rinnovandola per adeguarla al proprio tempo, o addirittura cambiandola totalmente”, risulta chiara la necessità di fornire le nuove generazioni, quelle effettivamente in grado di portare un cambiamento radicale dentro l'azienda, di ruoli e strumenti adatti.

Le generazioni più giovani rappresentano un'opportunità di innovazione e contaminazione, perché sono in grado di leggere la società e i suoi continui cambiamenti con lenti profondamente diverse rispetto a quelle utilizzate dalle generazioni precedenti, oltre che in confronto a quelle che verranno. La loro presenza all'interno di organi di governo permette da un lato di facilitare la contaminazione verso l'esterno, dall'altro di stimolare una profonda crescita nel singolo individuo, responsabilizzandolo e rendendolo più consapevole, elementi chiave in termini di Legacy.

### **La voce all'interno del tessuto imprenditoriale: la leadership di pensiero**

Grazie alle nostre aziende associate, rappresentiamo circa il 16% del PIL italiano, una rilevante componente dell'economia del nostro Paese. Tra noi, come in tutto il tessuto imprenditoriale, esistono diversi livelli di consapevolezza dell'urgenza e degli strumenti atti a rispondervi, necessari per accompagnare la transizione verso paradigmi di economia rigenerativa. Sono molte le sfide e gli ostacoli che ci troviamo ad affrontare e per farlo è necessaria la diffusione

*“Secondo la disciplina della teoria organizzativa, affinché la cultura vada oltre le persone che la promuovono e costituisca un processo continuo di apprendimento, è necessario che si fondi su regole che portano a usi e abitudini e che si trasformano in cultura e infine in motivazione, nel rispetto della cultura e nella difesa della stessa. Per esempio, la coda per comprare i biglietti. Prima è necessario disporre dei paletti che diano la regola e che nel tempo promuovano il significato e i benefici del fare la coda. Con il tempo, se questa abitudine riesce davvero a permeare nel nostro substrato culturale, quando qualcuno taglia la coda genera del malessere in chi osserva, ed è difficile che venga emulato.”*

di una cultura diretta e trasmessa da chi è più competente, esperto, o ha accesso a forme di supporto e guida. Tra le imprese associate brillano molte *best practice*, ovvero chi ha fatto prima, o ha fatto meglio, azioni che possono diventare esempio ed essere messe a disposizione di chi è pronto e desideroso, ma anche bisognoso di stimoli e insegnamenti. Non solo dentro ad AIDAF sentiamo la necessità di aiutarci reciprocamente: il nostro obiettivo è non lasciare indietro nessuna impresa; al contrario, vogliamo mettere a sistema la consapevolezza che stiamo raggiungendo internamente, per poi renderla uno strumento di indirizzo utile a tutto il tessuto imprenditoriale italiano.

### **La voce all'interno della società: essere un attore sociale**

L'impresa è un attore sociale, oggi più che mai chiamato ad agire. Secondo l'Edelman Trust Barometer<sup>7</sup>, il sondaggio sulla fiducia e sulla credibilità condotto su base annuale dall'azienda di consulenza americana, a livello globale oggi soltanto l'impresa è riconosciuta come un'istituzione sia etica, le cui scelte sono quindi indirizzate verso il bene comune, sia competente, dunque in grado di prendere le decisioni corrette. In Italia il dato è allineato al trend: l'impresa rappresenta l'istituzione che gode della maggior fiducia, sebbene per nessuno dei due valori, etica e competenza, si posizioni in modo positivo. Dal report emerge come dal mondo del business ci si aspetti un maggiore impegno, soprattutto per quanto riguarda i temi sociali più sentiti, come la condizione di lavoro dei dipendenti, gli effetti del cambiamento climatico e le discriminazioni. Le aziende sono chiamate a rispondere alle sfide della società proponendo soluzioni, lavorando in sinergia con i governi e le organizzazioni non governative, utilizzando le proprie risorse per contribuire a costruire una società più giusta, solida e prospera.

### **Le voci all'unisono: il policy-making**

Oggi più che mai individuamo la necessità di nutrire e rimodellare secondo le esigenze attuali il nostro approccio di cura e diffusione di bene comune.

Per farlo, sempre più crediamo di dover scandire la nostra voce, le nostre voci. All'unisono, facendone sentire la potenza, la solidità, l'influenza.

In linea con quanto emerge dall'Edelman Trust Barometer e con il DNA insito in AIDAF, l'attività di *policy-making* è lo strumento necessario per la creazione di una Legacy a lungo termine, che permei la cultura e sia protetta dal sistema normativo e legislativo.

Alla domanda su quanto sia rilevante il tema “cultura e bene comune” oggi per la propria azienda, in una scala da 1 a 10, i partecipanti al questionario hanno votato **8,2**.

La percezione della rilevanza dello stesso tema tra 10 anni subisce una leggera crescita, arrivando a **8,4**.

Alla domanda “Su quali di questi argomenti AIDAF dovrebbe concentrare maggiormente la sua azione?”, il tema, già ben presidiato da AIDAF negli anni passati, si colloca al **6°** posto di priorità.

## Cultura e bene comune

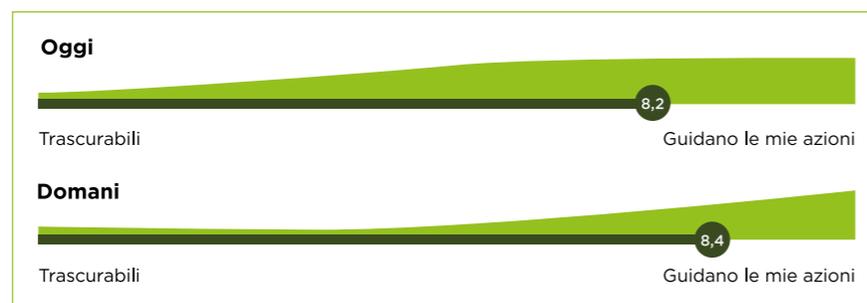


Grafico n. 14. Rilevanza della cultura e bene comune oggi

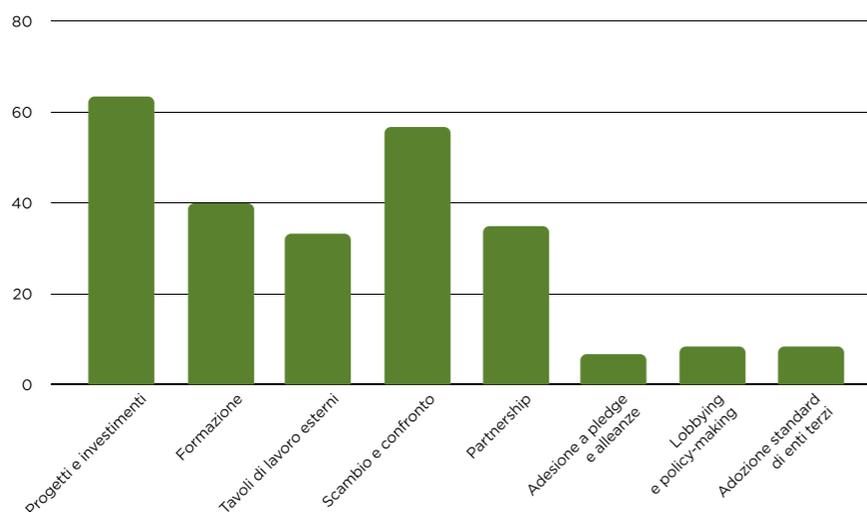


Grafico n. 15. Le principali azioni su cui le imprese associate si sono concentrate in termini di cultura e bene comune

Dal patto di famiglia<sup>8</sup>, una delle prime battaglie sulla legge di successione, alla legge Golfo-Mosca<sup>9</sup> sulle quote rosa nei CdA delle società quotate, fino alla recente proposta di disegno di legge per la diversità nei CdA, promossa da AIDAF e depositata in Parlamento grazie ai primi firmatari bipartisan, AIDAF ha sempre attivamente supportato azioni di disegno delle politiche in grado di far evolvere l’impresa e l’impatto che è in grado di avere sulla società.

Il ruolo della cultura è fondamentale nel percorso che stiamo tracciando, in quanto elemento chiave per la comprensione e la diffusione del modello dell’impresa familiare come modello sostenibile; ed è complesso, poiché si compone di numerosi elementi e si rivolge a vari *stakeholder*.

## IMPEGNI

Operando per il bene comune, ci impegniamo a diffondere pratiche interne alle nostre imprese associate che si basino su saldi principi culturali — frutto dei valori fondanti che da sempre guidano la nostra associazione — e che siano sempre più consapevoli delle sfide di oggi.

Ci proponiamo di supportare l’ingresso dei giovani negli organi di governo aziendali, stimolando in aggiunta attività di supporto, scambio e formazione che facilitino un percorso di apprendimento continuo e l’inserimento armonioso dei rappresentanti della NextGen.

Ci prefiggiamo di collaborare in maniera attiva con imprese italiane e non, al fine di diffondere l’urgenza che noi tutti sentiamo rispetto a un cambiamento di paradigma economico, condividendo sfide e soluzioni e rendendo il percorso interno che stiamo intraprendendo uno strumento di indirizzo e guida per tutto il tessuto imprenditoriale italiano.

Ci impegniamo per contribuire a un dibattito pubblico informato e imparziale, collaborando con enti di ricerca, accademici ed esperti, al fine di mettere a disposizione strumenti che permettano di sviluppare un pensiero critico e di affrontare le sfide con forza propositiva.

Abbiamo in progetto di perseguire questi impegni, che reputiamo fondamentali per garantire la crescita continua delle imprese. Anche sviluppando proposte di legge che si espandano oltre ai confini delle imprese associate o delle imprese familiari in genere e che possano indirizzare il tessuto imprenditoriale italiano verso un’economia rigenerativa, capace di esistere ed essere proficua oggi e in grado di affrontare i grandi cambiamenti a cui ci stiamo avvicinando.

Essere così a “prova di futuro”, senza lasciare indietro nessuna impresa.

Infine, ci impegniamo a raccogliere informazioni chiave e a misurare, rendicontare e raccontare in forma aggregata e trasparente i progressi delle aziende associate AIDAF sugli obiettivi che riguardano la cultura e il bene comune.

## COMUNITÀ E TERRITORIO

*“Il ruolo delle imprese oggi non è solo quello di creare un buon prodotto, ma soprattutto quello di rendere il territorio in cui operano un luogo migliore.”*

*“L’impresa è plurale. Gli imprenditori più lungimiranti sono coloro che capiscono che essa è tutt’uno con il proprio territorio e puntano tutto sulle politiche sociali.”*

Molti imprenditori partono dal proprio territorio d’origine per formarsi altrove, spesso nelle metropoli o all’estero. Poi, dopo aver costruito con tenacia le basi per la realizzazione del proprio sogno, tornano a investire lì dove tutto è cominciato, in quei territori che hanno nutrito la loro persona, la loro famiglia e le loro aspirazioni. Comunità e territorio rivestono infatti un ruolo centrale nella nascita e nella crescita delle imprese familiari, rappresentandone due degli *stakeholder* primari. Noi crediamo che la sfumatura di significato con cui oggi vadano intesi comprenda quell’insieme di relazioni, dinamiche e caratteristiche distintive che definiscono l’habitat ecosistemico in cui l’impresa familiare affonda le proprie radici e con cui interagisce quotidianamente. Essi comprendono infatti non solo le istituzioni e le organizzazioni locali, ma anche le risorse naturali, il patrimonio artistico e culturale, il contesto economico e normativo, nonché le persone che vivono e lavorano nell’area geografica in cui opera l’impresa — con le loro tradizioni, culture e necessità.

Riteniamo che l’impresa debba saper ascoltare e riconoscere i bisogni delle comunità locali, in un’ottica di beneficio reciproco. Se da un lato essa infatti genera ricchezza, posti di lavoro e opportunità di crescita per il territorio (ad esempio operando in località che senza la loro presenza vivrebbero una stasi economica), dall’altro questo le fornisce a sua volta risorse umane, materie prime, sostegno e consenso, creando così un ecosistema vitale da cui l’impresa trae linfa e a cui restituisce prosperità, in un rapporto di interdipendenza.

In molte imprese familiari questo *modus operandi* è innato. Generate da un nucleo coeso, si espandono dapprima localmente; l’impresa diventa allora plurale: animata da persone che esistono e abitano sul territorio, entra in contatto profondo con il proprio contesto. I collaboratori, gli abitanti e i cittadini del territorio circostante sono infatti i primi *stakeholder* con cui la famiglia ormai estesa intrattiene uno speciale rapporto di prossimità, fortemente basato sul senso di responsabilità. Appare naturale, quindi, che molte imprese familiari possiedano fondazioni, enti finalizzati all’utilità sociale, che contribuiscono orgogliosamente alla prosperità dei luoghi dai quali hanno tratto beneficio, in un atto di condivisione e rigenerazione.

Alla domanda su quanto sia oggi rilevante il tema “comunità e territori” per la propria impresa, su una scala da 1 a 10, i partecipanti al questionario hanno votato **8,2**. La percezione della rilevanza dello stesso tema tra 10 anni cresce leggermente, arrivando a un valore di **8,3**. Alla domanda “Su quali di questi argomenti AIDAF dovrebbe concentrare maggiormente la sua azione?”, il tema si è attestato al **3°** posto nella totalità dei voti.

### Comunità e territori

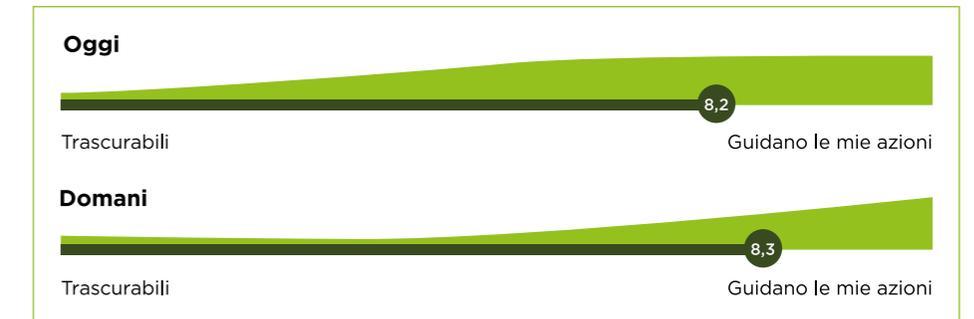


Grafico n. 16. Rilevanza dell'economia circolare oggi

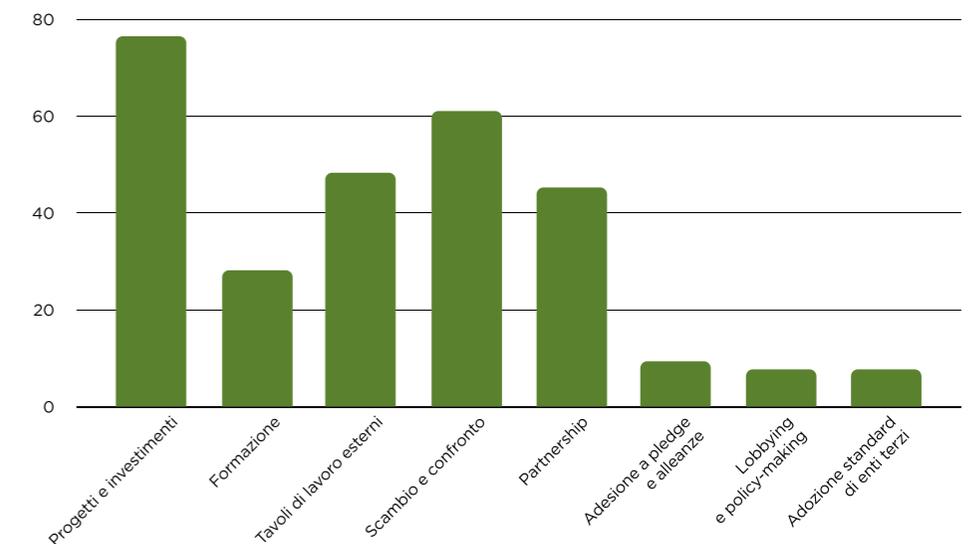


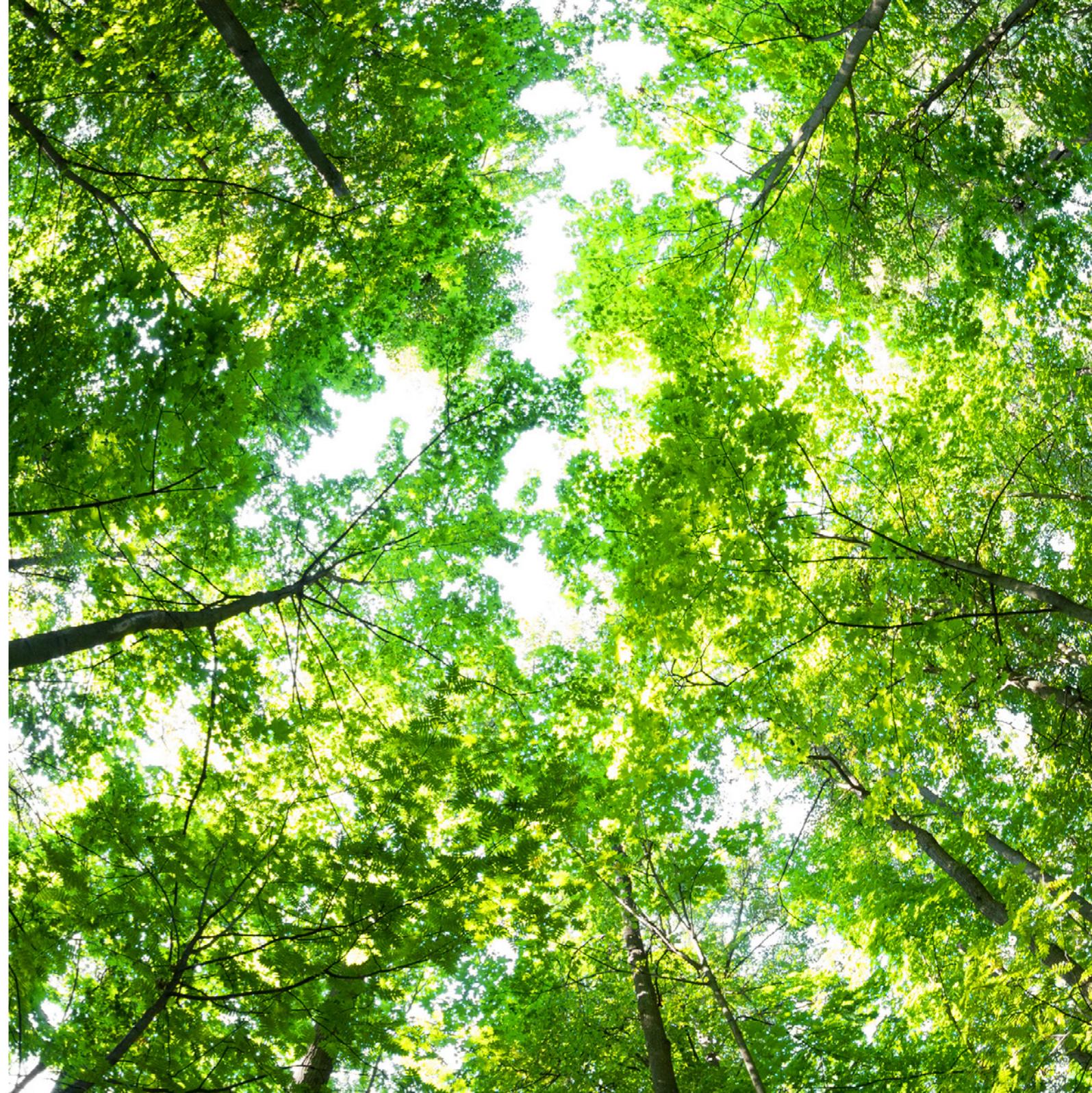
Grafico n. 17. Le principali azioni su cui le imprese associate si sono concentrate in termini di comunità e territorio

## IMPEGNI

Desideriamo ispirare le nostre imprese associate affinché portino il loro senso di responsabilità e attaccamento non solo nel loro luogo di origine, ma ovunque esse siano presenti: dove risiedono le loro sedi legali e operative, dove è concentrata o dislocata la loro filiera di creazione del valore, dove operano i loro principali portatori di interesse.

Nell'era della globalizzazione, laddove la maggior parte delle imprese si è avventurata oltre una vera e propria frontiera, in una virtuale "terra di nessuno", libera da ogni preoccupazione morale e da ogni vincolo legale<sup>20</sup>, ci auguriamo che le nostre aziende possano costruire uno stretto rapporto con il tessuto sociale, economico e culturale di tutti i paesi e i territori toccati dalle loro attività. L'obiettivo è nutrire la comunità locale, per nutrire anche quella globale.

Infine, ci impegniamo a raccogliere informazioni chiave e a misurare, rendicontare e raccontare in forma aggregata e trasparente i progressi delle aziende associate AIDAF riguardo agli obiettivi prefissi per le comunità e i territori.



# LA CHIOMA — L'IMPATTO DI AIDAF

Infine, la chioma, che rappresenta l'universo delle conseguenze delle azioni delle imprese familiari. Una chioma che possa fare ombra, contrastare le isole di surriscaldamento che sempre più riempiono i nostri discorsi, offrire riparo a diverse forme viventi, ospitare anche le loro case, permettere ai funghi di crescere, contribuire, come da sempre, all'equilibrio del nostro ecosistema.



# 04

## La chioma — L'impatto di AIDAF

*“La definizione di ombra è di una relativa oscurità e frescura prodotta dal riparo della luce diretta del sole. Nella maggior parte dei luoghi dell’Africa, gli alberi sono la fonte principale di ombra, in grado di fornire riparo non solo dalla luce accecante, ma anche dalla calura. La possibilità di sedersi sotto un albero non è semplicemente gradita: è essenziale. L’ombra non è regolamentata: è accidentale, civica e generalmente gratuita. Nessuno ricorda chi ha piantato gli alberi né a chi potrebbero ‘appartenere’. Il riparo dal sole è una risorsa pubblica, uno dei pochi spazi davvero democratici che ci sono rimasti.”*

**Lesley Lokko**

*Curatrice della 18° Mostra Internazionale di Architettura  
organizzata dalla Biennale di Venezia*

## LA LEGACY

*“Influenzare positivamente il futuro a lungo termine è una priorità morale fondamentale del nostro tempo.”*

**William MacAskill**  
*What We Owe The Future*<sup>22</sup>

Il cuore di questo documento è il concetto, difficilmente traducibile in italiano, di Legacy. Con “Legacy” intendiamo le conseguenze, di qualsiasi tipo, che le nostre scelte di oggi hanno sul futuro.

Si stima che prima di noi siano vissuti sulla Terra circa 108 miliardi di esseri umani. Gli oltre 8 miliardi attualmente in vita rappresentano meno dell’8% di tutti i nostri predecessori. Considerando le potenzialità delle tecnologie attuali e il numero di persone viventi, le scelte di chi è vivo ora sulla Terra avranno un impatto incommensurabilmente più grande rispetto a quello di qualsiasi generazione che ci abbia preceduto. In altri termini, una donna o un uomo di 150.000 anni fa potevano avere un impatto minimo sul futuro rispetto a quello di una persona attuale. Collettivamente, gli 8 miliardi viventi genereranno conseguenze immense sulle migliaia di miliardi di umani che verranno dopo di noi nel corso della Storia. Questa prospettiva, che potrebbe provocare un senso di vertigine, è in realtà utile per inquadrare il ruolo che le imprese familiari possono o devono giocare per contribuire alla creazione di un futuro prospero, di cui essere orgogliosi. La domanda chiave da porsi, ora più che mai, è: *Come essere buoni antenati?*

È fondamentale mettere al centro del dibattito e dei processi decisionali il valore non solo economico, ma anche sociale e ambientale che intenzionalmente vogliamo generare. Non solo nel presente ma anche nel futuro. Non solo per l’azienda stessa, ma anche per l’ecosistema esteso di cui l’azienda è parte. I destinatari di questa Legacy sono le generazioni presenti e le generazioni future, anche in altri luoghi, persone che ancora non conosciamo e non conosceremo mai, ovunque sulla Terra.

Pensiamo al valore che vogliamo creare come alle fondamenta su cui ogni generazione potrà appoggiarsi per costruire una nuova storia, una nuova impresa, una nuova visione di Legacy da lasciare a sua volta.

La Legacy è un concetto che sentiamo particolarmente nostro: in quanto imprese familiari, abbiamo una visione a lungo termine, orientata in particolar modo verso le generazioni future. Crediamo fermamente che essa sia uno tra gli elementi più forti e potenti della nostra esistenza, a cui poterci ispirare per farci guidare nelle nostre scelte quotidiane. Nonostante sia per noi familiare, la Legacy resta tuttavia un concetto profondo, ricco e sfaccettato, difficile da imbrigliare in una lettura univoca.

Per questo motivo, nelle pagine che seguono abbiamo deciso di riportare le sfumature di significato emerse nelle conversazioni che hanno dato vita a questo documento-libro. Non si tratta di definizioni strutturate in risposta a una domanda specifica, come potrebbe essere “che cosa significa per te Legacy”, ma racchiudono l'essenza di ciò che oggi viviamo come impegno per costruire un domani prospero e migliore.

Ognuna di queste definizioni ci offre una nuova prospettiva e, forse, anche un'inedita lettura delle nostre vite.



*“Legacy è sentire fortissimo, in prima persona, il senso di responsabilità nel trasmettere intenzionalmente valori positivi a partire dalla propria famiglia, verso il proprio territorio e i propri collaboratori, al fine di lasciare solide basi per costruire consapevolmente un futuro migliore.*

*Molte aziende familiari portano avanti queste buone prassi quasi inconsapevolmente. AIDAF può aiutarle a prenderne coscienza, esplicitarle, moltiplicarle, approfondendo tali temi in modo innovativo e attuale, mettendoli a disposizione di tutti.”*

**Cristina Bombassei, Presidente**

*“Legacy è quando passare la palla — essere in grado di valutare se stessi e il momento opportuno in cui passare il testimone, che non sia né troppo presto né troppo tardi. Per individuare il momento opportuno, dobbiamo assicurarci di ascoltare: non è scontato che le prossime generazioni siano soddisfatte di ciò che noi stiamo preparando per loro. Chi entra in azienda eredita un patrimonio e può scegliere di farne qualcosa di completamente diverso, come diceva Alberto Falck. Occorre lavorare insieme a chi vivrà il futuro.”*

**Alessandro Garrone, Vicepresidente**

*“Legacy significa avere un impatto per tutta la comunità di cui si fa parte e per il mondo che si abita. Per questo, come AIDAF, sappiamo di avere una responsabilità sia per i nostri associati che in modo più ampio per quelle tematiche su cui possiamo impattare a livello nazionale, europeo e globale.”*

**Alessia Maria Mosca, Presidente del Comitato Scientifico**

*“Nutrire l’immaginazione dei ragazzi attraverso i racconti, creare conoscenza attraverso il dialogo: questa è la via per imprimere un’impronta e passarla alla generazione futura.”*

**Ludovica Busnach, Consigliera**

*“Legacy significa essere sostenibili nel tempo. E per farlo bisogna partire dall’essere sostenibili oggi, in primis da un punto di vista economico e, insieme, da un punto di vista sociale e ambientale.”*

**Guido Corbetta, Membro del Comitato Scientifico e Titolare della Cattedra AIDAF-EY di Strategia delle Imprese Familiari in memoria di Alberto Falck dell’Università Bocconi**

*“La Legacy ha a che fare con i valori, significa far sì che questi rimangano vivi e fondanti per le nuove generazioni. AIDAF può aiutare le imprese nell’esplicitarli, nel creare consapevolezza intorno a questi valori.”*

**Katia Da Ros, Consigliera**

*“Immagino un algoritmo di Legacy: se tutte le imprese associate metabolizzeranno il valore e i concetti di rigenerazione che ci guidano, questi diventeranno azioni e di conseguenza l’algoritmo diventerà robusto, andando a influenzare l’industria, i mercati, la politica.”*

**Massimo Dal Checco, Consigliere**

*“Promuovere l’educazione con uno sguardo al futuro è generare Legacy. Prendersi cura degli studenti di oggi significa formare i cittadini e gli imprenditori di domani, che a loro volta potranno trasmettere i valori a chi verrà dopo di loro.”*

**Carmine Esposito, Consigliere**

*“AIDAF stessa può essere considerata Legacy. Credo che il motivo per cui mio zio, insieme ad altri, fondò AIDAF, fu proprio quello di lasciare un’eredità a dei figli ‘allargati’. Indicare delle prassi, non per forza ancora scritte, che a suo modo di vedere servissero per garantire la longevità alle imprese.”*

**Irene Falck, Consigliera**

*“Legacy è valore, visione. Più che una caratteristica innata, è qualcosa che si crea in maniera molto intenzionale.”*

**Giorgina Gallo, Consigliera indipendente**

*“La Legacy è cura della famiglia, intendendola allargata, senza confini: dalla famiglia di sangue ai propri collaboratori, dentro l’impresa.”*

**Giovanna Gregori, Consigliera Delegata**

*“La Legacy comprende sia la visione d’impresa che la volontà di tramandare l’assetto valoriale identitario alle generazioni successive, vero punto di forza per la continuità e la prosperità del business. Un atto di responsabilità sistemico verso l’azienda, verso le persone che ci lavorano e i territori in cui si opera, capace di generare ricadute positive più ampie che vanno oltre il suo stesso perimetro.”*

**Giuseppe Lavazza, Consigliere**

*“La Legacy è strettamente legata al valore che si vuole creare in un territorio. Mio padre fin da subito ha deciso di portare l’attività nel territorio in cui è nato, nelle colline del Prosecco. Di lui ho sempre ammirato molto il modo in cui si pone: come un imprenditore a fianco degli imprenditori, come un medico di base, per far crescere e mantenere in salute il suo territorio.”*

**Margherita Marchi, Consigliera**

*“La Legacy costituisce un requisito della continuità d’impresa, ed è importante comprendere come possa configurarsi anche oltrepassando lo spirito imprenditoriale, perché non è scontato che essa costituisca un elemento direttamente riconducibile al DNA familiare.”*

**Diego Mingarelli, Consigliere**

*“La nostra azienda è stata fondata da uno startupper agé, il bisnonno aveva quasi 70 anni quando creò IRSAP. Lo fece con l’idea di lasciare un lavoro ai propri figli. Oggi la Legacy che possiamo lasciare va oltre la proprietà, rivolgendosi alle future generazioni, non solo dei familiari, ma di tutti i collaboratori che lavorano in azienda e di quanti vivono nel territorio.”*

**Marco Rossi, Consigliere e Presidente NextGen**

*“Di fronte agli scenari sempre più complessi che ci attendono, per esempio per quel che riguarda l’intelligenza artificiale, la Legacy dovrebbe essere il mirare a conservare lo human touch, lo ‘spirito umano’ che deve contraddistinguere un imprenditore. Solo questo può aiutare a non perdere di vista il valore che un’impresa genera e che va oltre il profitto.”*

**Florindo Rubbettino, Consigliere**

*“Nascere in un’azienda familiare significa essere depositari di un bene in transito. Questo porta a sviluppare un senso di responsabilità maggiore, perché sai che dovrai passarlo, trasmetterlo — valorizzato — a chi verrà dopo di te. Lasciare una Legacy è farlo passando intenzionalmente da un ‘io’ a un ‘noi’, dall’ego individuale a una nuova forma di pensiero collettivo.”*

**Caterina Sella, Tesoriera**

## IL PROSSIMO LEGACY BOOK

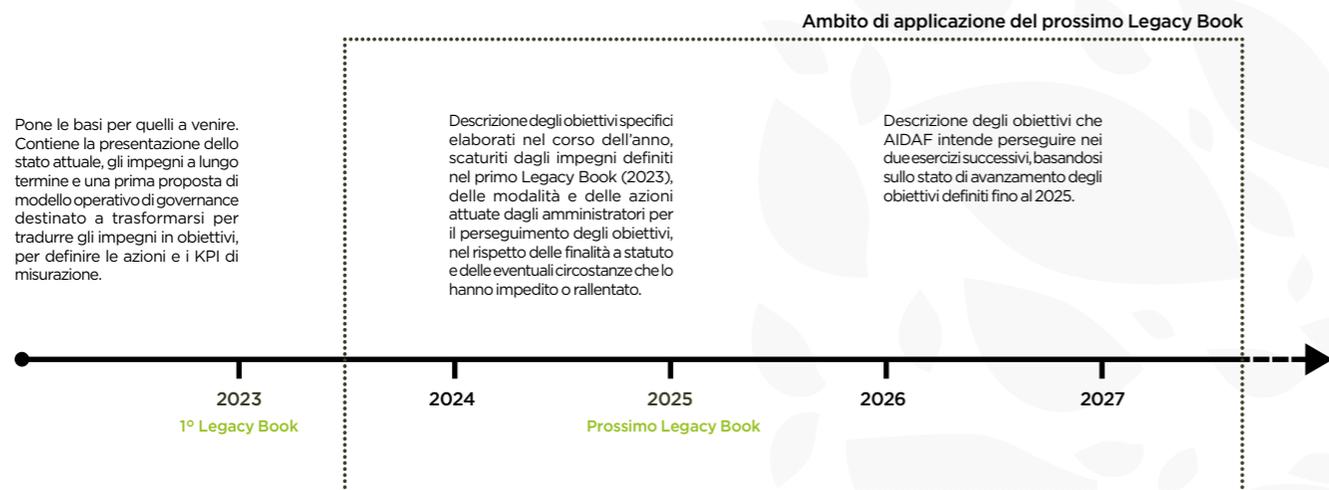
La redazione dei Legacy Book di AIDAF seguirà una cadenza biennale. La prossima pubblicazione raccoglierà l'eredità del lavoro svolto dall'attuale Consiglio Direttivo: a partire dalle direzioni individuate e dagli impegni presi in questo documento, nel corso dei prossimi mesi verranno definite azioni prioritarie e indicatori per monitorare i progressi affinché vengano onorati.

Nel prossimo Legacy Book saranno monitorati e raccontati pubblicamente i risultati ottenuti, integrando sempre più misurazioni quantitative e aggiornando di volta in volta i dati sul progresso del raggiungimento degli obiettivi. Ogni due anni, un nuovo Legacy Book diventerà sempre più anche uno strumento di evoluzione, in quanto racconterà il valore creato in questo arco temporale, stimolerà la definizione di nuovi obiettivi e delle modalità per raggiungerli, e così via nei successivi cicli.

Si tratta di un processo iterativo di pianificazione strategica e miglioramento continuo che permetterà ad AIDAF e alle imprese associate di perseguire traguardi di Legacy sempre più ambiziosi.

I Legacy Book andranno così a rappresentare una solida guida strategica per tutta l'organizzazione e la comunità AIDAF, consolidando una cultura del fare impresa basata su intenti chiari, obiettivi misurabili, azioni concrete e verifica dei risultati per la ridefinizione di nuove mete.

Avendo una cadenza biennale, una volta a regime il Legacy Book coprirà sempre un arco temporale di 4 anni: l'anno precedente, l'anno in corso e i due anni a venire. Il documento dovrà sempre contenere ed esprimere la strategia, ovvero il programma degli obiettivi e delle azioni tese a raggiungere le varie finalità, oltre al bilancio delle azioni esplicitate nel documento precedente. Questa modalità permette di indicare obiettivi anche specifici, partendo dalle finalità più generiche nello statuto, e di regolare l'impegno in maniera flessibile, anno dopo anno.



## In sintesi

Nella redazione di questo primo documento sono state esplorate le aree di rilevanza per le singole imprese e le aree su cui AIDAF intende concentrare principalmente la propria azione per indirizzare e supportare il loro operato:

- Il benessere dei collaboratori è il tema percepito come più rilevante dalle aziende associate ed è anche il tema a cui viene richiesto più supporto da parte di AIDAF;
- La transizione ecologica è al secondo posto tra i temi su cui si richiede un intervento da parte di AIDAF e la cui rilevanza è destinata a crescere di molto nei prossimi anni;
- Comunità e territorio occupano la terza posizione in termini di intervento da parte di AIDAF. La loro rilevanza varia di poco nel tempo per le imprese associate, ma restano prioritari.

Welfare e benessere dei collaboratori	1°
Transizione ecologica	2°
Comunità e territori	3°
Neutralità climatica	4°
Economia circolare	5°
Cultura e bene comune	6°
Benessere degli altri stakeholder	7°

*In tabella: ordine di priorità dei temi su cui AIDAF dovrebbe concentrare la propria azione*

# FAR CRESCERE UNA FORESTA



## FAR CRESCERE UNA FORESTA

*“Un bosco non è un insieme di alberi diversi, ma una comunità di individui. Gli alberi collegati attraverso complesse reti radicali si scambiano tutto ciò di cui necessitano.”*

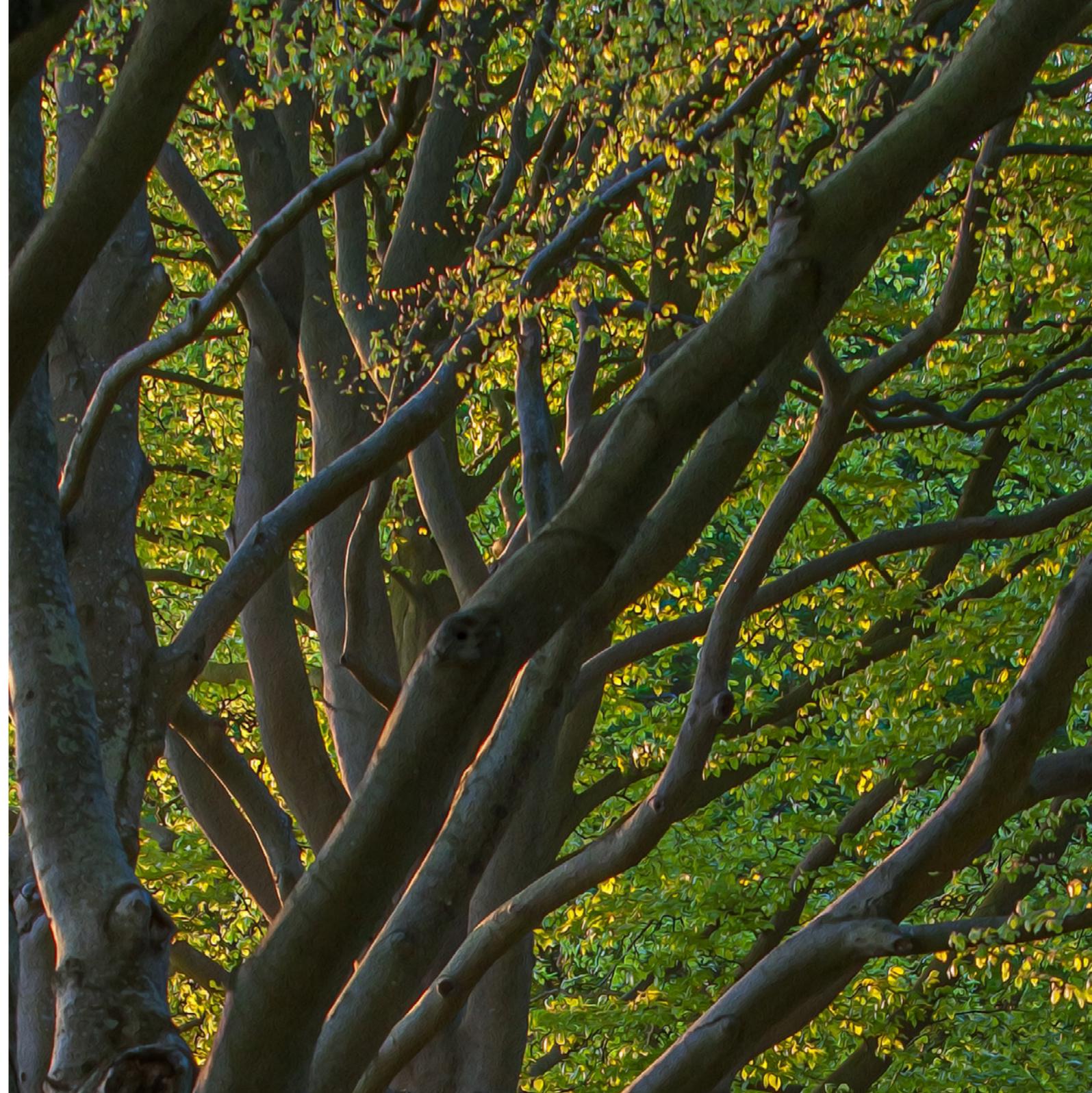
**Stefano Mancuso**  
*La pianta del mondo<sup>12</sup>*

La Biomimesi è la disciplina che studia i sistemi naturali e gli altri esseri viventi come riferimento per migliorare le attività umane. È facile riconoscere come la natura, dopo 3,8 miliardi di anni di evoluzione e selezione continue, ci presenti la migliore espressione di Legacy: nessuna specie che non si sia adattata a vivere in armonia con le altre, contribuendo alla prosperità complessiva di un dato ecosistema, è stata in grado di superare la prova del tempo.

Nella Biomimesi la natura viene vista come modello, misura e guida per la progettazione e il miglioramento non solo di oggetti o nuove tecnologie, ma anche delle organizzazioni. Non è un caso che la metafora dell'albero abbia guidato la stesura di questo documento: la capacità dell'albero di rigenerare e la Legacy che esprime sono straordinarie, quasi miracolose. In tutta la sua essenza ed esistenza, un albero lascia un mondo migliore di quello che ha trovato. Lo fa collaborando in maniera interdipendente — radicalmente interdipendente — con altre piante, essendo parte di un insieme e contribuendo a sviluppare un sistema dinamico e complesso come una foresta.

Analogamente, come AIDAF sappiamo che la nostra responsabilità nel creare una Legacy positiva è corale di tutte le aziende associate. Imitando le dinamiche degli alberi in una foresta — una comunità che riconosce il benessere di ciascuna componente come dipendente da quello delle altre — possiamo sviluppare il nostro pieno potenziale nell'affrontare sfide ambientali e sociali che non possono più essere ignorate e che chiedono di agire subito.

Il nostro ruolo, ora, è di far crescere una foresta.



# 06

## Appendice

### IL PERCORSO DI AIDAF

AIDAF nasce nel 1997 per iniziativa di Alberto Falck e di un gruppo di imprenditori lungimiranti, con l'obiettivo di valorizzare il modello dell'impresa familiare. In 25 anni di attività, l'associazione è cresciuta costantemente, arrivando a rappresentare oggi oltre 260 aziende associate con un peso approssimativo del 16% sul PIL italiano. AIDAF è il Chapter italiano di FBN — Family Business Network, la rete internazionale che rappresenta oltre 6.000 aziende familiari in 65 Paesi nel mondo. Essere parte di FBN e di EFB — European Family Businesses permette ad AIDAF di portare le tematiche care alle imprese familiari italiane nelle reti e sui tavoli globali.

**1997** — AIDAF viene fondata da Alberto Falck insieme a un gruppo di imprenditori lungimiranti, che ne condividono i valori

**2003** — Nasce presso l'Università Luigi Bocconi di Milano la Cattedra AIDAF di Strategia delle Aziende Familiari in Memoria di Alberto Falck, divenuta nel 2014 Cattedra AIDAF-EY in Memoria di Alberto Falck

**2005** — Primo Convegno Nazionale Annuale delle Aziende Familiari Italiane e prima edizione del Premio Alberto Falck — Migliore Azienda Familiare

**2009** — Prima edizione dell'Osservatorio AUB (AIDAF-Unicredit-Bocconi), centro studi pionieristico sulle imprese familiari

**2017** — Pubblicazione dei "Principi per il Governo delle Società Non Quotate a Controllo Familiare. Codice di Autodisciplina" (CODIF), promosso da AIDAF e Università Bocconi

**2022** — Aggiornamento dell'articolo 2 dello statuto, con inserimento del supporto e della guida allo sviluppo sostenibile tra le finalità associative

**2022** — Istituzione della Menzione Speciale "Miglior Percorso di Crescita Sostenibile"

**2023** — Presentazione del primo Legacy Book di AIDAF e delle sue imprese associate

**2025** — Presentazione del prossimo Legacy Book

### Lo statuto di AIDAF

Riportiamo di seguito l'integrazione allo statuto del 2022, in cui vengono esplicitati i temi rilevanti per AIDAF, che hanno costituito la base di sviluppo di questo documento e del questionario.

AIDAF rappresenta e promuove la cultura e la leadership dell'impresa familiare italiana, storicamente capace di generare valore per gli *stakeholder* e le comunità in cui opera. Questo modello d'impresa incarna l'idea di sostenibilità nella sua definizione originale e più completa, condizione cioè di uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente, senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri. Le aziende familiari, per natura e per vocazione, hanno infatti una visione di lungo termine, in cui il passaggio alle generazioni successive è centrale. Per questo, AIDAF si impegna a supportare lo sviluppo sostenibile delle aziende associate, aggiornandole e assistendole quanto possibile grazie alla condivisione di buone pratiche, linee guida, strumenti di autovalutazione e certificazione, indirizzo negli ambiti di economia circolare, neutralità climatica, transizione ecologica, welfare e benessere, cultura e bene comune a livello locale e globale. AIDAF si impegna anche a misurare periodicamente il proprio impatto su ambiente e società.

## METODOLOGIA DI REDAZIONE

Guidati dall'ambizione di AIDAF di supportare lo sviluppo sostenibile delle aziende associate, abbiamo definito dei principi cardine che ci aiutassero nella ricerca e selezione del materiale, nella comprensione del contenuto e nella restituzione ai nostri *stakeholder*.

Abbiamo quindi definito 7 *design principles*:

### 1 – VALORIZZARE MODELLI GIÀ ESISTENTI

AIDAF, le aziende associate e i territori interessati si basano su modelli già esistenti, che ci hanno condotto qui. Per definire la direzione in cui evolvere, crediamo sia necessario partire da ciò che già esiste e darvi valore.

### 2 – APPROCCIO SISTEMICO E INTERDIPENDENZA

Consideriamo gli impatti generati e le interazioni tra di loro, con una visione a 360°. Ogni singola azienda, associata e non, non è un'isola. Solo insieme possono creare una voce all'unisono, un'ondata di trasformazione.

### 3 – PRINCIPI DI SOSTENIBILITÀ

Consideriamo principi di sostenibilità economica, ambientale e sociale come elementi di antifragilità delle aziende e dell'economia, elementi necessari per trasformarsi ed evolversi a fronte di cambiamenti profondi, inattesi ed esponenziali (come pandemie, crisi o guerre).

### 4 – CO-CREAZIONE CON LA COMUNITÀ AIDAF

Questo documento è stato creato con il coinvolgimento attivo della comunità AIDAF; è un primo passo per esortare tutte le aziende e le singole persone che ne fanno parte a essere protagonisti domani del cambiamento che stiamo impostando oggi, guidati da un'ambizione comune.

### 5 – MODULARITÀ

I contenuti sono strutturati sulla base della modularità, al fine di favorirne l'estrapolazione e l'utilizzo come materiale di comunicazione su altri canali.

### 6 – TRASPARENZA

Nel linguaggio scelto e nella modalità di presentazione, abbiamo sempre dato risalto alla trasparenza, per assicurare la maggiore chiarezza possibile nei confronti dei nostri *stakeholder*.

### 7 – CELEBRAZIONE

Vogliamo celebrare il pensare al domani e a chi quel domani lo vivrà. Non intendiamo essere fintamente ottimisti e neppure catastrofici. Piuttosto, essere consapevoli oggi ci permette di migliorare e creare con gioia il futuro.

I contenuti riportati in questo documento sono stati sviluppati grazie ai contributi emersi in 17 interviste, dialoghi profondi della durata di oltre un'ora, con rappresentanti degli organi di *governance* di AIDAF, tutto il Consiglio Direttivo e parte del Comitato Scientifico.

Dalle note emerse dalle interviste è stato generato un file, razionalizzato sulla base delle categorie più rilevanti e degli elementi chiave, che conta più di 250 citazioni.

Per coinvolgere tutti gli associati, non solo chi è parte della *governance*, è stato condiviso con tutte le rappresentanti e i rappresentanti delle 268 imprese associate un questionario, con cui è stata indagata la rilevanza dei temi delle aree di impatto, tramite 20 domande quantitative e qualitative. Abbiamo raccolto la partecipazione di 79 aziende; di queste, 16 sono state rappresentate nelle risposte da una persona appartenente alla NextGen (U40).

Numero di imprese associate al momento della distribuzione del questionario	268
Numero di imprese che hanno risposto al questionario	79
Numero di imprese rappresentate nelle risposte da una persona appartenente alla NextGen (U40)	16

## NOTE DEL DOCUMENTO

---

**1** Stefano Mancuso, *Plant Revolution. Le piante hanno già inventato il nostro futuro*, Giunti Editore, 2017

**2** Cfr. Stephen M.R. Covey, *The SPEED of Trust: The One Thing that Changes Everything*, Simon & Schuster, 2008.

**3** Cfr. *2023 Edelman Trust Barometer Global Report*

**4** Cfr. Eleonora Poggio, "Sempre più imprese familiari si affidano a manager esterni: come affrontare il passaggio generazionale", *Forbes.it*, 03 febbraio 2022.

**5** Legge di Lavoisier o Primo principio della termodinamica.

**6** Cfr. Italy 4 Climate, *I 10 key trend sul clima in Italia. 2022: crisi energetica e climatica non accelerano la transizione*, 2023

**7** *2023 Edelman Trust Barometer Global Report*

**8** Il patto di famiglia è un contratto disciplinato agli articoli 768 bis e seguenti del Codice Civile con il quale l'imprenditore o il socio di una società possono trasferire, in tutto o in parte a uno o più discendenti, ossia a figli o nipoti, l'azienda o le proprie quote sociali. In pratica, il patto di famiglia consente di anticipare la successione dell'imprenditore, permettendo il passaggio generazionale all'interno dell'impresa e sottraendola a future dispute ereditarie.

**9** Con la legge 12 luglio 2011, n. 120 sono state apportate significative modifiche al testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria, allo scopo di tutelare la parità di genere nell'accesso agli organi di amministrazione e di controllo delle società quotate in mercati regolamentati. La legge, preso atto della situazione di cronico squilibrio nella rappresentanza dei generi nelle posizioni di vertice delle predette imprese, intende riequilibrare a favore delle donne l'accesso agli organi apicali.

**10** Cfr. Zygmunt Bauman, *Does Ethics Have a Chance in a World of Consumers?*, Harvard University Press, 2009.

**11** William MacAskill, *What We Owe The Future*, Basic Books, 2022.

**12** Stefano Mancuso, *La pianta del mondo*, Editori Laterza, 2020.



