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

Bocconi

XVII OSSERVATORIO AUB
L'evoluzione degli assetti di leadership e di governance delle aziende familiari italiane

Fabio Quarato e Carlo Salvato - DRAFT 28 GENNAIO 2026

AIDAF ITALIAN FAMILY BUSINESS

Università Bocconi MILANO

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

UniCredit Wealth Management

Angelini Industries

EY Shape the future with confidence

BORSA ITALIANA

L'evoluzione della popolazione dell'Osservatorio AUB

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

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

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

L'evoluzione dei modelli di leadership

AIDAF ITALIAN FAMILY BUSINESS

Università Bocconi MILANO

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

UniCredit Wealth Management

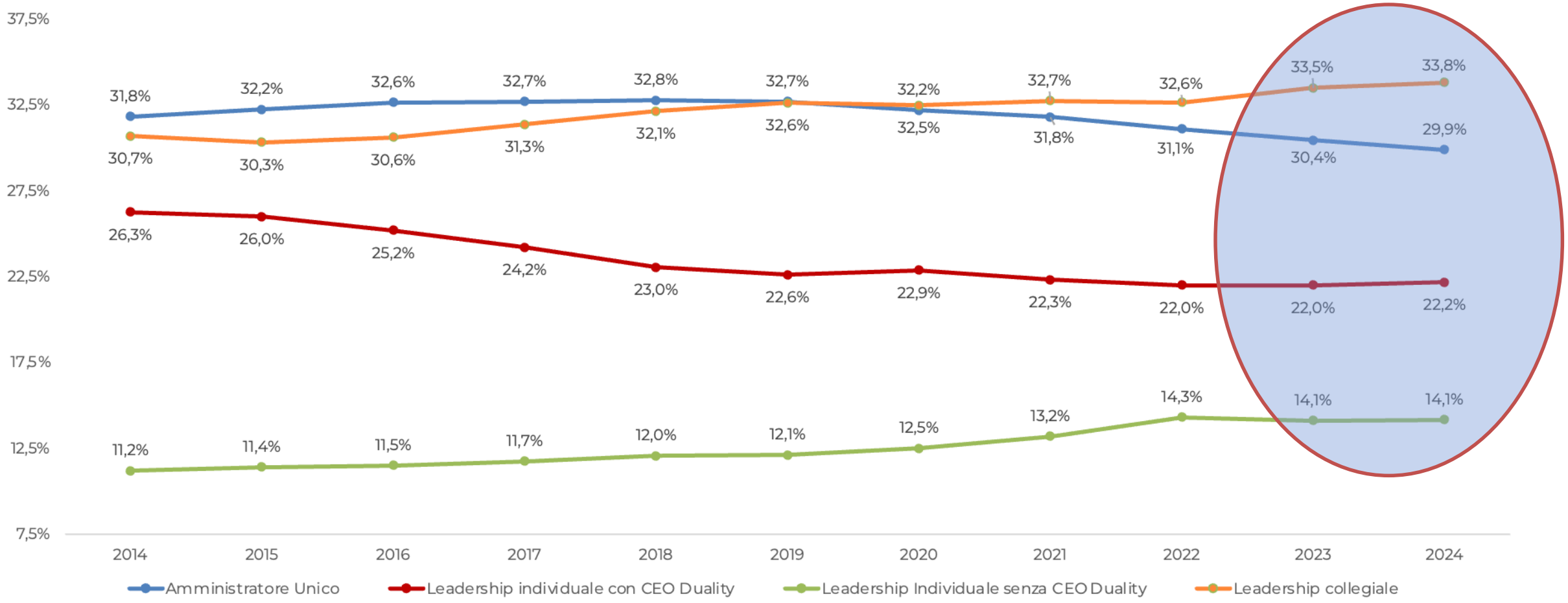
Angelini Industries

EY Shape the future with confidence

BORSA ITALIANA

I modelli di leadership (1/2)

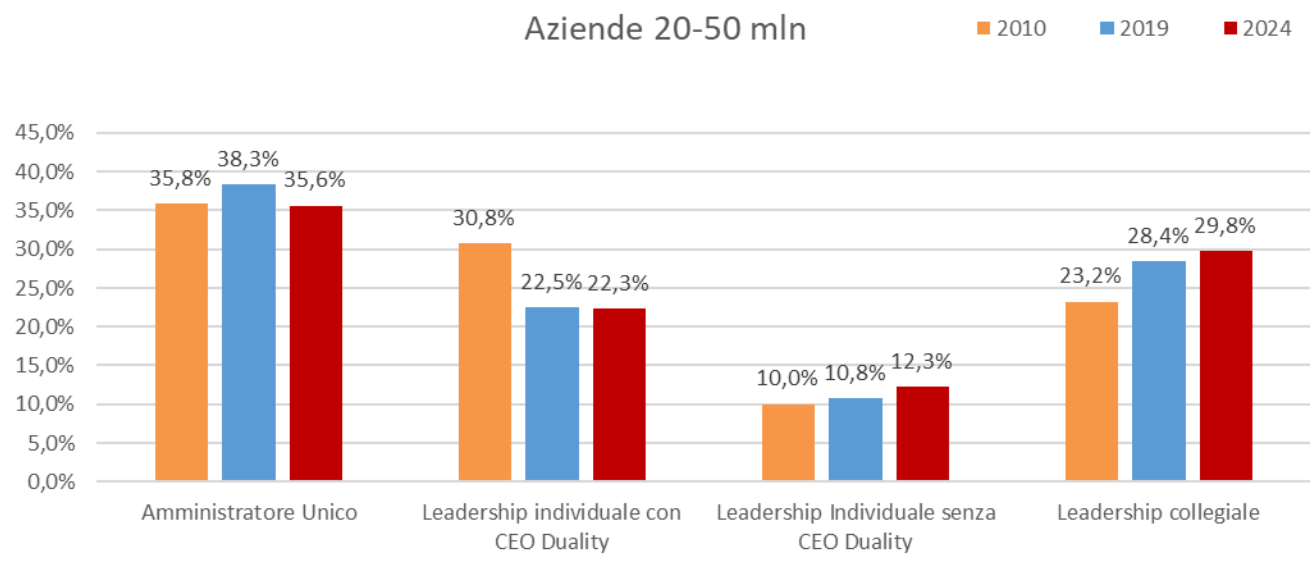
Nel periodo osservato, i modelli di leadership delle aziende familiari italiane mostrano una sostanziale stabilità nel tempo.
All'interno di questo quadro, il modello di leadership collegiale si conferma come il più diffuso, **adottato da circa un'azienda su tre**, a testimonianza del ruolo centrale che la condivisione della leadership continua a svolgere nella governance delle aziende familiari.

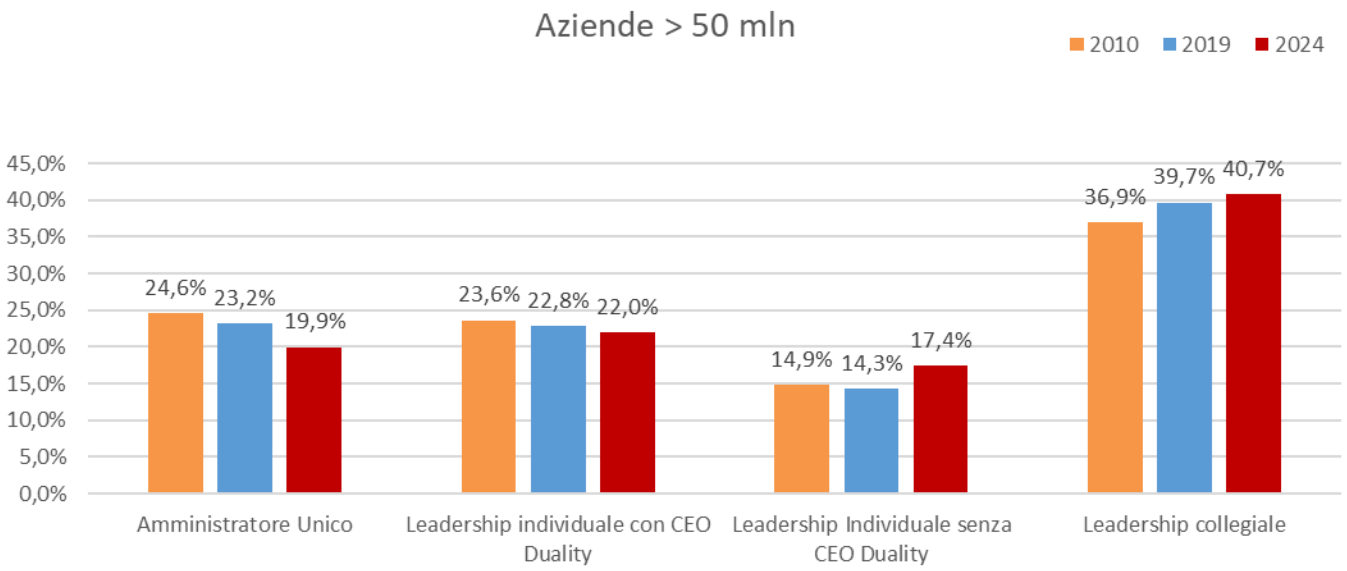


I modelli di leadership (2/2)

Nelle aziende familiari di minori dimensioni (fino a 50 mln di fatturato):

- il modello prevalente è quello dell'Amministratore Unico, che caratterizza più di un terzo delle aziende familiari;
- di converso, il modello collegiale è quello cresciuto maggiormente, a scapito della leadership individuale con CEO duality





Nelle aziende di medio-grandi dimensioni (con fatturato maggiore di 50 mln):

- i modelli con un Amministratore Unico sono diminuiti di circa 5 punti tra il 2010 e il 2024;
- il modello collegiale è quello con la maggiore diffusione (arrivando a superare il 40% nell'ultimo anno)

I modelli di leadership per classe dimensionale dell'azienda

L'analisi per classi dimensionali evidenzia una relazione tra dimensione aziendale e modelli di leadership:

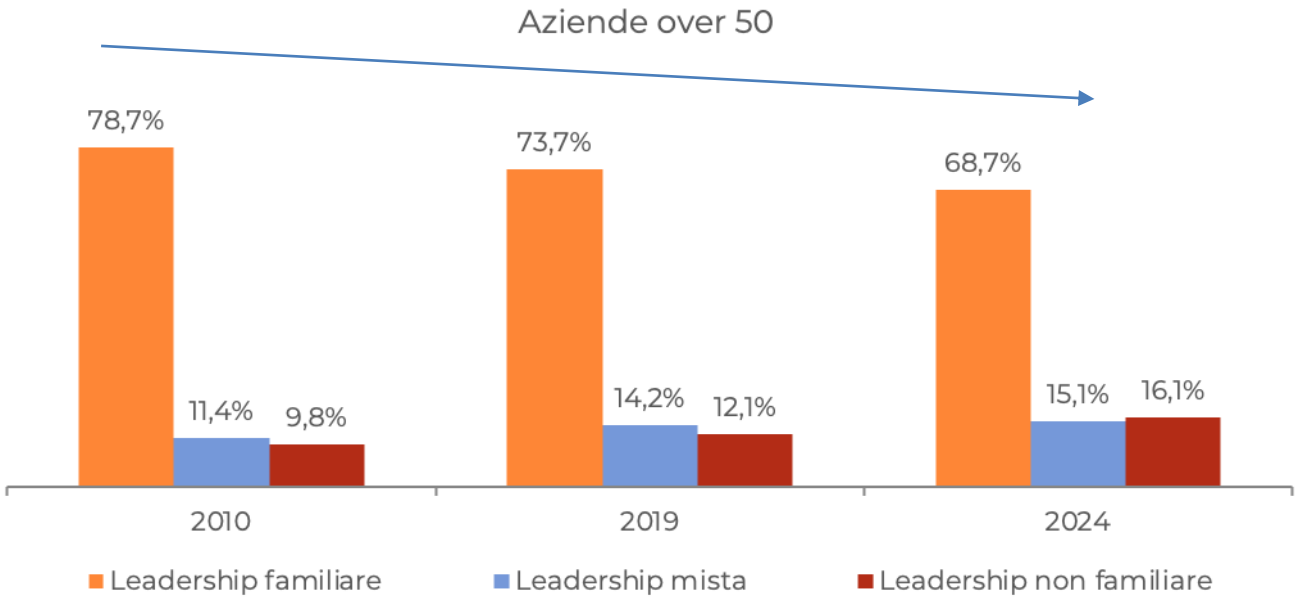
- il modello dell'Amministratore Unico decresce all'aumentare della dimensione aziendale (passando dal 35,7% nelle aziende più piccole all'8,3% nelle aziende Over 250)
- di converso, il modello collegiale cresce all'aumentare della dimensione aziendale (passando dal 29,8% nelle aziende più piccole al 47,3% nelle aziende Over 250)

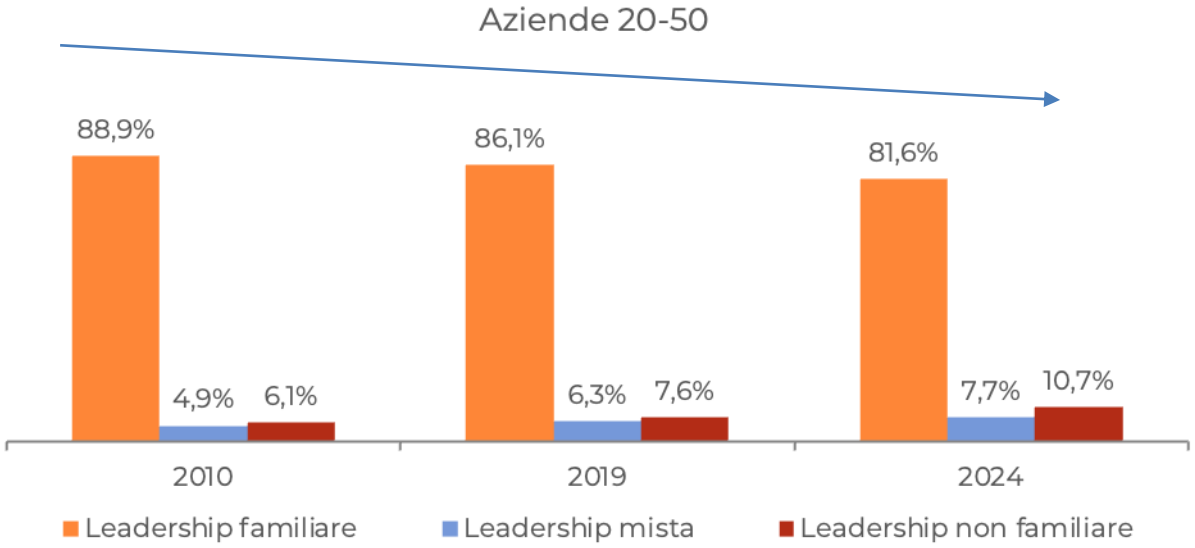
Modelli di leadership	20-50 mln	50-100 mln	100-250 mln	Over 250 mln
Amministratore Unico	35,7%	24,5%	17,4%	8,3%
Leadership individuale con CEO duality	22,3%	21,2%	24,7%	19,0%
Leadership individuale senza CEO duality	12,2%	15,5%	16,9%	25,4%
Leadership collegiale	29,8%	38,9%	41,0%	47,3%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Familiarità dei modelli di leadership

I modelli di leadership familiare sono sempre quelli più diffusi, ma continuano a ridursi, segnalando un graduale processo di apertura degli assetti di vertice.

Nelle aziende di maggiori dimensioni (oltre 50 milioni di euro di fatturato), tale processo di apertura risulta costante e continuo da oltre quindici anni, evidenziando una traiettoria di evoluzione strutturale della governance.

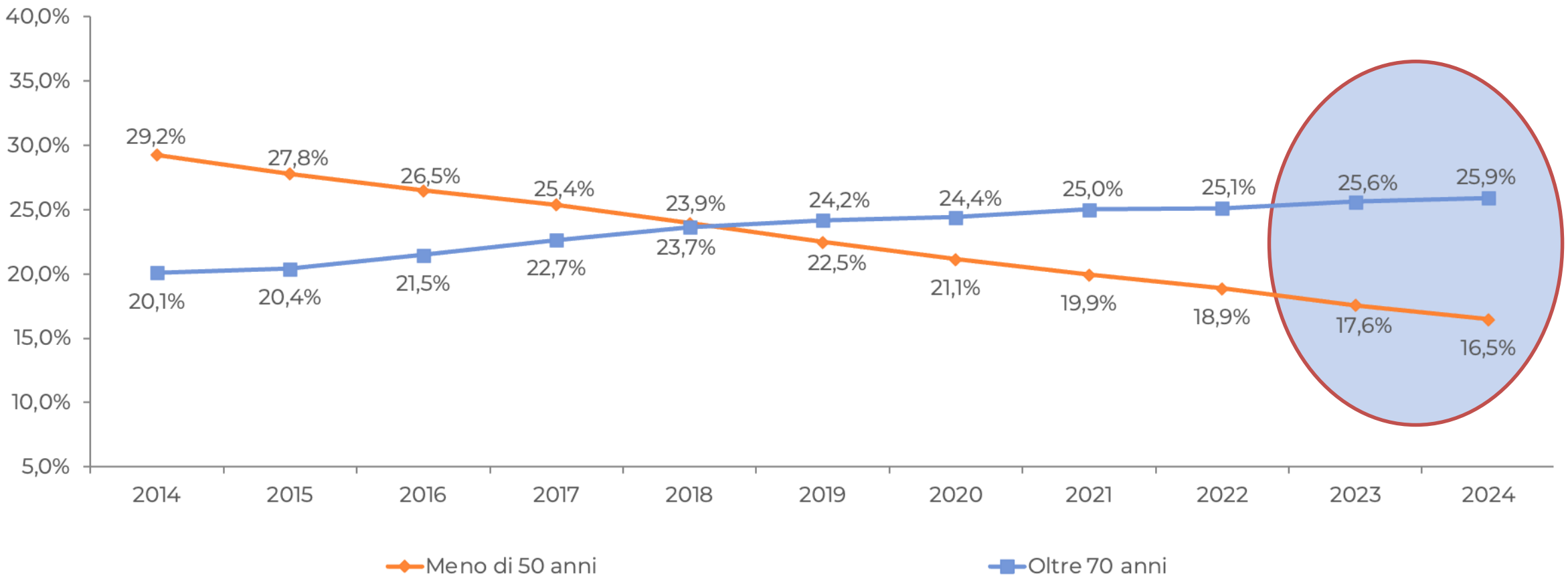




Di converso, nelle aziende di minori dimensioni, tale processo di apertura si è avviato a partire dal 2020

L'età dei leader (1/2)

La crescita dei leader ultra-settantenni risulta in forte rallentamento a partire dal 2020, pur continuando a rappresentare una componente rilevante della leadership delle aziende familiari (circa un leader su quattro).
Di converso, la quota di leader con meno di 50 anni mostra una riduzione continua nel tempo, segnalando come il ricambio generazionale al vertice tenda a essere rinviato nel tempo, con una progressiva concentrazione dei passaggi in età anagraficamente avanzate.



L'età del leader (2/2)

L'analisi per classe dimensionale evidenzia una dinamica differenziata:

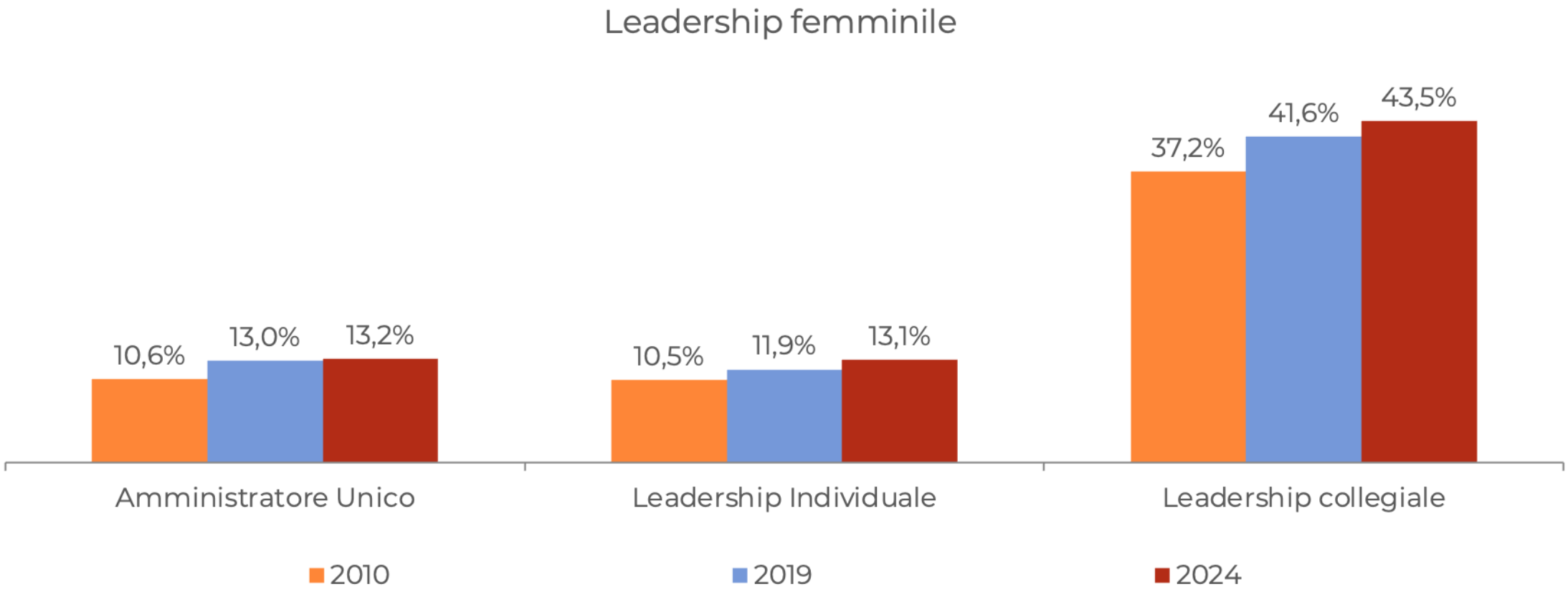
- nelle aziende di maggiori dimensioni la crescita dei leader ultra-settantenni si è (quasi) arrestata a partire dal 2020
- mentre nelle aziende più piccole i leader ultra-settantenni continuano ad aumentare, seppure a ritmi inferiori.

Aziende over 50 milioni di fatturato	Classe di età del leader			Delta 2010-19	Delta 2019-24
	2010	2019	2024		
Meno di 50 anni	30,7%	18,3%	13,7%	-12,4%	-4,6%
Tra i 50 e i 60 anni	25,3%	28,7%	28,4%	3,4%	-0,3%
Tra i 60 e i 70 anni	24,9%	25,4%	30,2%	0,5%	4,8%
Oltre 70 anni	19,1%	27,6%	27,7%	8,5%	0,1%

Aziende 20-50 milioni di fatturato	Classe di età del leader			Delta 2010-19	Delta 2019-24
	2010	2019	2024		
Meno di 50 anni	37,4%	25,0%	18,1%	-12,4%	-6,9%
Tra i 50 e i 60 anni	25,4%	29,6%	29,8%	4,2%	0,2%
Tra i 60 e i 70 anni	23,2%	23,3%	27,2%	0,1%	4,0%
Oltre 70 anni	14,1%	22,1%	24,9%	8,0%	2,8%

La leadership femminile

La leadership femminile ha raggiunto una incidenza del 23,4%, in crescita di (soli) 3 punti rispetto al decennio scorso.
Tale incremento risulta peraltro trainato quasi esclusivamente dai modelli di leadership collegiali, mentre rimane limitata la diffusione di assetti di leadership individuale a guida femminile, indicando come l'avanzamento della leadership femminile avvenga prevalentemente attraverso forme di condivisione della responsabilità di vertice.



L'evoluzione dei modelli di governance: la diversity del CdA

AIDAF ITALIAN FAMILY BUSINESS

Università Bocconi MILANO

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

UniCredit Wealth Management

Angelini Industries

EY Shape the future with confidence

BORSA ITALIANA

La diversity negli assetti di governance delle aziende familiari

Università Bocconi MILANO

AIDAF ITALIAN FAMILY BUSINESS

PRINCIPI PER IL GOVERNO DELLE SOCIETÀ NON QUOTATE A CONTROLLO FAMILIARE.

Settembre 2025

Premessa:

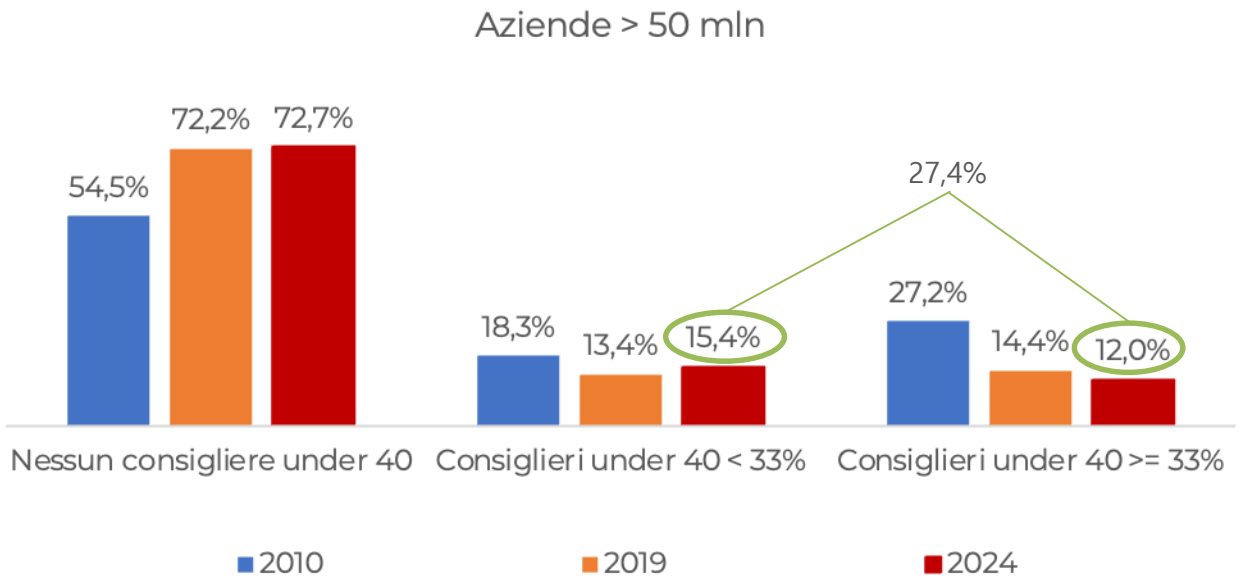
- Nel 2024, il 29,9% delle aziende familiari italiane è governato da un Amministratore Unico.

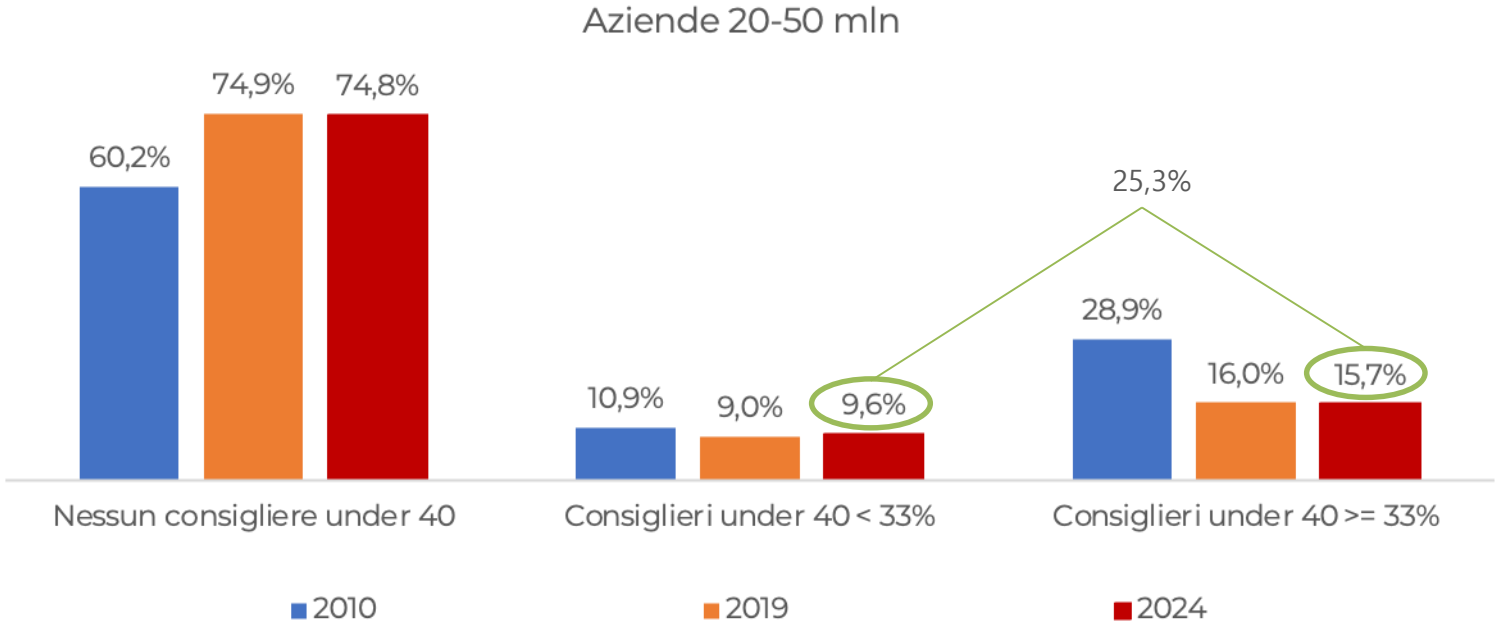
Per tutte le altre aziende, la composizione del CdA può essere letta attraverso 4 livelli di diversity, in ordine (decrescente) di criticità:

1. Nel 26,1% delle aziende italiane è presente almeno 1 consigliere con meno di 40 anni di età
2. Nel 39,0% delle aziende italiane sono presenti più del 33% di donne
3. Nel 55,5% delle aziende italiane è presente almeno 1 componente non familiare
4. Nel 93,9% delle aziende italiane è presente al massimo 1 consigliere con più di 75 anni di età

Primo livello di diversity: l'evoluzione dell'età agli inizi del 2025

Rispetto al periodo pre-Covid, si è arrestato il calo dei consiglieri «giovani» (con meno di 40 anni), sintomo di un progressivo inserimento di consiglieri under 40 nel CdA a partire dal 2020.

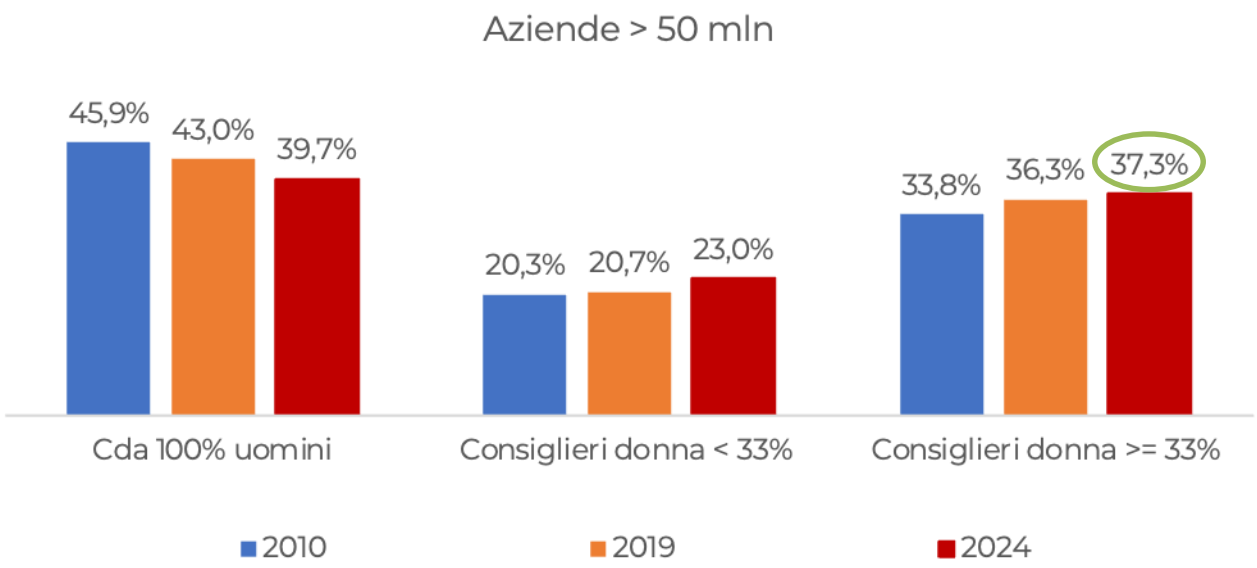


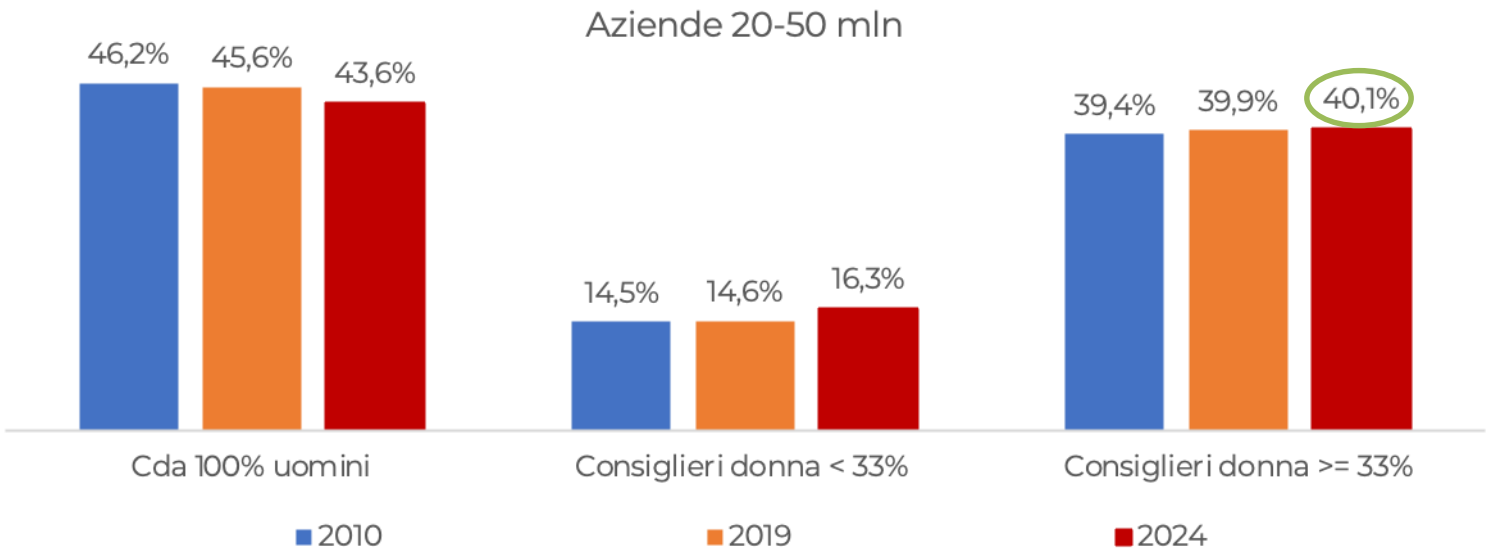


Tale andamento si registra anche nelle aziende di minori dimensioni.

Secondo livello di diversità: l'evoluzione delle quote di genere agli inizi del 2025

Poco più di 1/3 delle aziende familiari presenta un CdA composto da almeno il 33% di consiglieri donna, e anche negli anni Post-Covid la diversità di genere continua a crescere (seppur molto lentamente).

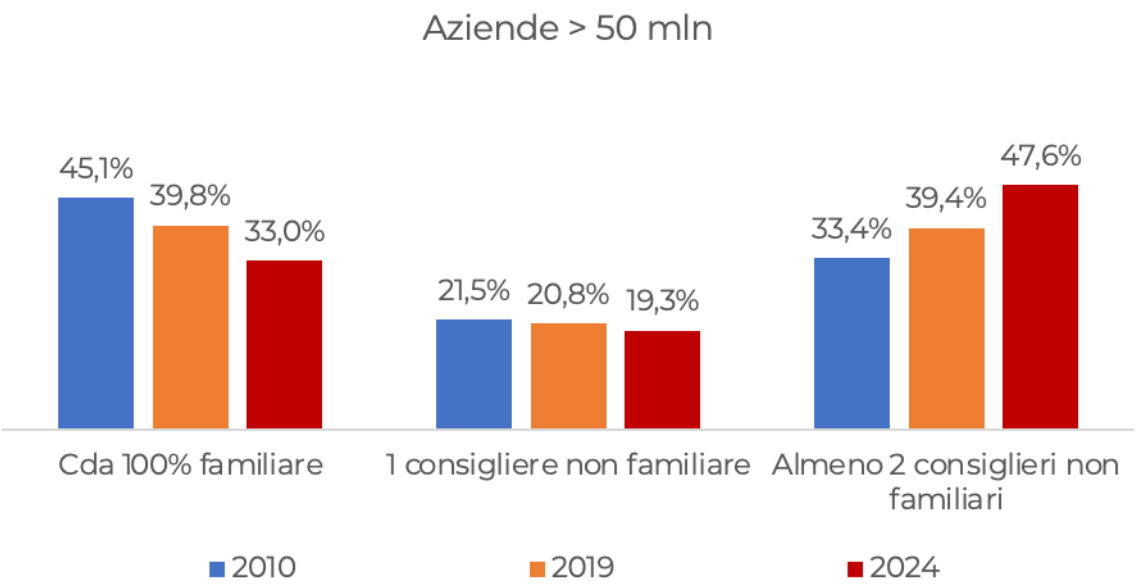


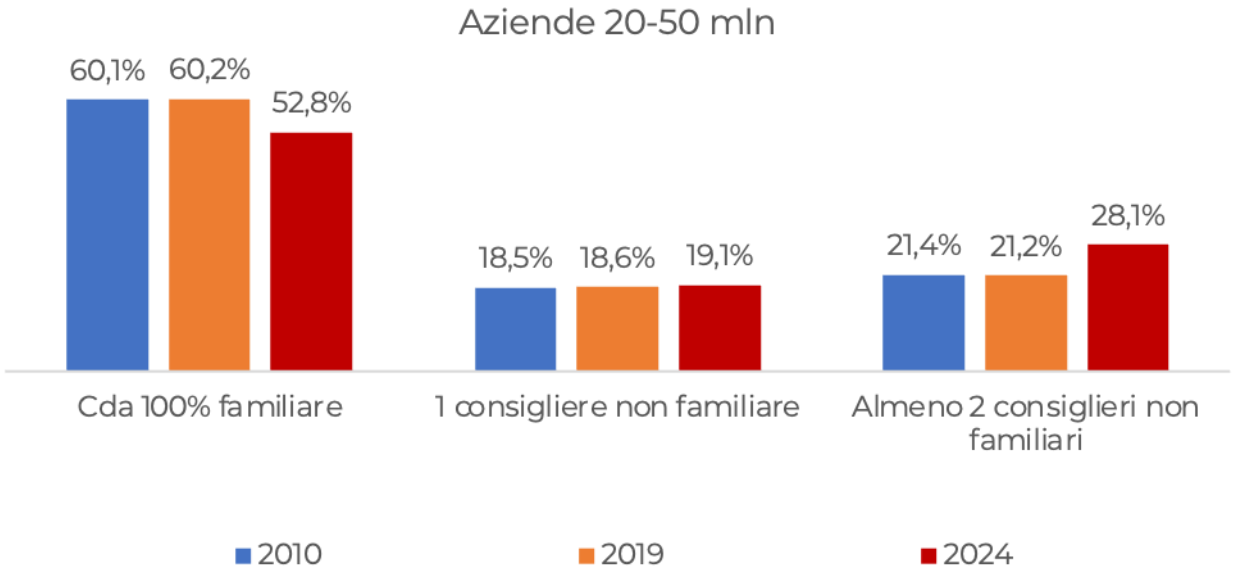


L'incidenza dei CdA con almeno il 33% di donne è leggermente più alta nelle aziende di minori dimensioni (probabilmente per via di CdA mediamente più piccoli).

Terzo indicatore di diversity: l'evoluzione dei consiglieri non familiari agli inizi del 2025

Nelle aziende di maggiori dimensioni circa 1 azienda su 2 ha un CdA con almeno 2 consiglieri non familiari, e il processo di apertura ha subito una ulteriore accelerazione a partire dal 2020.





Di converso, nelle aziende più piccole il processo di apertura dei CdA a consiglieri non familiari è iniziato soltanto dal 2019 in poi.

Le aziende in linea con le best practice di diversity

Le aziende in linea con le best practice di diversity nei 4 indicatori: **468**

Nonostante l'inversione di tendenza registrata a partire dal 2020, il loro numero è inferiore a quello dello scorso decennio perché:

- nel decennio 2010-2019 c'è stato un forte calo di consiglieri under 40 nei CdA;
- e tale calo è stato solo parzialmente compensato dal progressivo incremento della diversity di genere e dall'apertura ai non familiari nei CdA.

2010	2019	2024	Delta 2010-19	Delta 2019-24
4,4%	**3,3%**	**3,9%**	**-1,1%**	**+0,6%**

Pur essendo un numero contenuto, tali aziende hanno mostrato livelli di performance superiori rispetto alla media dell'Osservatorio AUB.

Variabile dipendente (2013-2023)	Tasso di crescita annuo dei ricavi	ROE	ROA
Variazione	**+10,0% ****	**+2,4%***	**+3,0% *****

(a) I valori indicano alta significatività (***) se il p value è <.01, media significatività (**) se il p value è <.05, discreta significatività (*) se il p value è <.1. E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello effetti fissi ed i seguenti controlli: i) età dell'azienda; 2) dimensione dell'azienda; 3) liquidità aziendale; 4) indebitamento; 5) dimensione del board; 5) percentuale di consiglieri familiari. Sono inoltre state aggiunte delle dummy variables per controllare per anno.