

**AZIENDE FAMILIARI****MA L'ITALIA  
HA QUALCOSA  
DA INSEGNARE**di **Bernardo Bertoldi**  
e **Dario Voltattorni**

La dichiarazione degli oltre 180 amministratori delegati di società americane appartenenti a Business Roundtable rappresenta un importante cambiamento nella visione del ruolo e della responsabilità delle aziende all'interno della società.

—Continua a pagina 24

**LE CORPORATION  
POSSONO  
IMPARARE  
UN CERTO MODO  
DI FARE IMPRESA  
SOCIALE****SCAMBIO PROFICUO TRA STATI UNITI E ITALIA**di **Bernardo Bertoldi** e **Dario Voltattorni**

—Continua da pagina 1

**F**ino a oggi, l'obiettivo pressoché unico dei ceo americani era racchiuso all'interno del dettato espresso da Milton Friedman in uno storico articolo pubblicato sul *New York Times* nel 1970: massimizzazione dei profitti per gli azionisti.

Il nuovo manifesto di Business Roundtable archivia, in qualche modo, il ruolo esclusivo degli azionisti (*shareholders*, introducendo un impegno più ampio e tondo verso tutti gli interlocutori dell'impresa (*stakeholder*). Si legge, infatti, dell'impegno degli amministratori firmatari nel trasmettere un reale valore ai propri clienti, nell'investire nei propri dipendenti, nell'intrattenere rapporti corretti ed etici con i fornitori, nel supportare le comunità di riferimento e - solo come ultimo punto - nel generare un valore di lungo periodo agli azionisti.

Provando a riflettere su tale profondo cambiamento delle *corporation* americane dalla prospettiva delle imprese familiari italiane, possiamo affermare che la visione di una responsabilità più ampia da parte delle famiglie imprenditoriali italiane sia insita nella storia e nei comportamenti di molti imprendi-

tori. Come affermava Francesco Caio sul Sole 24 Ore del 22 agosto «noi italiani, per storia e ambiente, abbiamo una marcia in più nel valore sociale di impresa. Possiamo giocarla alla pari con tutti».

L'imprenditore fondatore di una impresa conosce perfettamente l'importanza e la difficoltà di attrarre e trattenere bravi collaboratori che contribuiscono alla crescita dell'azienda e trasferisce questa regola aurea alle generazioni successive. Come scrive Aldo Fumagalli, presidente e amministratore delegato di Sol Group, in una lettera indirizzata al padre Giulio «i collaboratori sono la vera forza di un'azienda. Devono avere capacità, tenacia, coraggio e competenze. Ma devono soprattutto condividere profondamente i nostri valori».

Per questo motivo, seppur in anni di profonda crisi, le imprese familiari italiane hanno continuato a investire nelle persone: nel periodo 2013-2017, l'Osservatorio Aub (Aidaf, UniCredit, Bocconi) registra un incremento della occupazione pari al 23,1% nelle imprese familiari con un fatturato superiore a 20 milioni di euro, a fronte invece di una riduzione dell'0,8% degli occupati nelle filiali di imprese estere in Italia.

Alla stessa stregua, il rapporto con il territorio e con la comunità

nasce ancor prima della fondazione dell'azienda. È nel territorio nel quale è nato e vive che l'imprenditore fondatore trae la propria forza, individua i primi collaboratori, stringe i primi rapporti con i fornitori e serve i primi clienti; con i medesimi valori e principi, le generazioni successive espandono l'impresa a livello internazionale. Ed è al territorio che la famiglia imprenditoriale riserva la massima attenzione e riconoscimento, attraverso numerose opere e attività che, in moltissimi esempi, vanno ad affiancare - se non a sostituire - il ruolo dello Stato.

L'impegno della famiglia Zegna nella conservazione e valorizzazione di una larga parte delle Alpi Biellesi tra Trivero e la Valle Cervo, attraverso Oasi Zegna, nasce dall'attaccamento del fondatore del gruppo, Ermenegildo Zegna, per la propria terra. Angelo Zegna, attuale presidente onorario del gruppo, riconosce nel padre «una mente straordinariamente aperta, specialmente per quanto riguarda il benessere sociale del territorio e la ridistribuzione del valore agli operai e la consapevolezza del fatto che le risorse naturali sono limitate e che dobbiamo proteggerle».

È altresì possibile che l'eccessivo comfort generato da un territorio

accogliente, da collaboratori riconoscenti e da una rete di fornitori consolidati abbia frenato la crescita e lo sviluppo internazionale, non consentendo un «passaggio dimensionale» che rappresenta la vera sfida per le imprese familiari.

A tale scopo, solo la definizione di una governance che, da un lato, mantenga la responsabilità della famiglia proprietaria nella definizione di una strategia per la massi-

mizzazione dei profitti per gli *shareholder* e per la creazione di un valore tangibile per tutti gli *stakeholder*, e, d'altro lato, assegni a una *leadership* competente, internazionale e misurabile il compito di attuare tale strategia, può rappresentare il giusto strumento per garantire il raggiungimento di risultati economici e il rispetto del ruolo sociale dell'impresa.

In estrema sintesi, se le *corpora-*

*tion* americane possono imparare dalle imprese familiari italiane un certo modo di fare impresa sociale, gli imprenditori italiani devono imparare dagli Stati Uniti la messa in opera di una *governance* efficace.

Università di Torino  
bernardo.bertoldi@unito.it  
Direttore Aidaf - Associazione italiana delle aziende familiari  
d.voltattorni@aidaf.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA

