

La sostenibilità delle imprese familiari tra nuove regole e vecchi vincoli

di Valeria Pupo

Le imprese non affrontano la sostenibilità ambientale e sociale tutte allo stesso modo. L'adozione di pratiche sostenibili dipende dalla struttura proprietaria e dalla capacità di superare ostacoli differenti nelle varie fasi del processo di transizione.

Le modifiche al Green Deal

Il Parlamento europeo ha approvato il 16 dicembre 2025 il cosiddetto pacchetto Omnibus I, un insieme di misure normative proposte dalla Commissione europea nel febbraio 2025 con l'obiettivo di ridurre gli oneri amministrativi che derivano dalle regole adottate negli ultimi anni sulla sostenibilità d'impresa. Il suo iter non è però ancora concluso: ci sono ancora alcuni passaggi formali finali, in particolare in sede di Consiglio, prima dell'adozione definitiva. Il pacchetto interviene, in particolare, sulla rendicontazione di sostenibilità e sul dovere di diligenza delle imprese in materia di sostenibilità.

Le modifiche apportate riducono significativamente il numero di imprese direttamente coinvolte dagli obblighi di rendicontazione (solo quelle con più di mille dipendenti e un fatturato netto annuo di oltre 450 milioni di euro) e di *due diligence* (solo le grandi società con più di 5mila dipendenti e un fatturato netto annuo di oltre 1,5 miliardi di euro). Ne deriva il rischio di indebolire la capacità del *Green Deal* di orientare la transizione sostenibile e di ampliare le differenze tra imprese nell'adozione di pratiche ambientali e sociali avanzate.

Diventa così ancora più centrale comprendere come la sostenibilità venga tradotta in azioni concrete e quale ruolo abbiano i fattori interni alle imprese nel determinare l'adozione effettiva di queste pratiche.

Uno studio appena pubblicato mostra che l'adozione di pratiche di sostenibilità ambientale e sociale dipende dal tipo di proprietà dell'impresa – familiare o non familiare – e dal tipo di ostacoli incontrati lungo il processo.

Le imprese non reagiscono tutte allo stesso modo

Nel dibattito pubblico, le imprese familiari, che costituiscono più del 60 per cento delle imprese in Europa, vengono spesso descritte come naturalmente orientate al lungo periodo e, quindi, più attente agli impatti sociali e ambientali. Questa interpretazione si basa su caratteristiche ricorrenti: il legame con il territorio, il valore della reputazione della famiglia, la volontà di trasferire l'impresa alle generazioni future.

Tuttavia, le evidenze empiriche restituiscono un quadro più articolato. Le imprese familiari non sono sistematicamente più sostenibili delle altre: la loro propensione ad attuare processi di sostenibilità ambientale e sociale può aumentare o ridursi a seconda della natura degli ostacoli che incontrano.

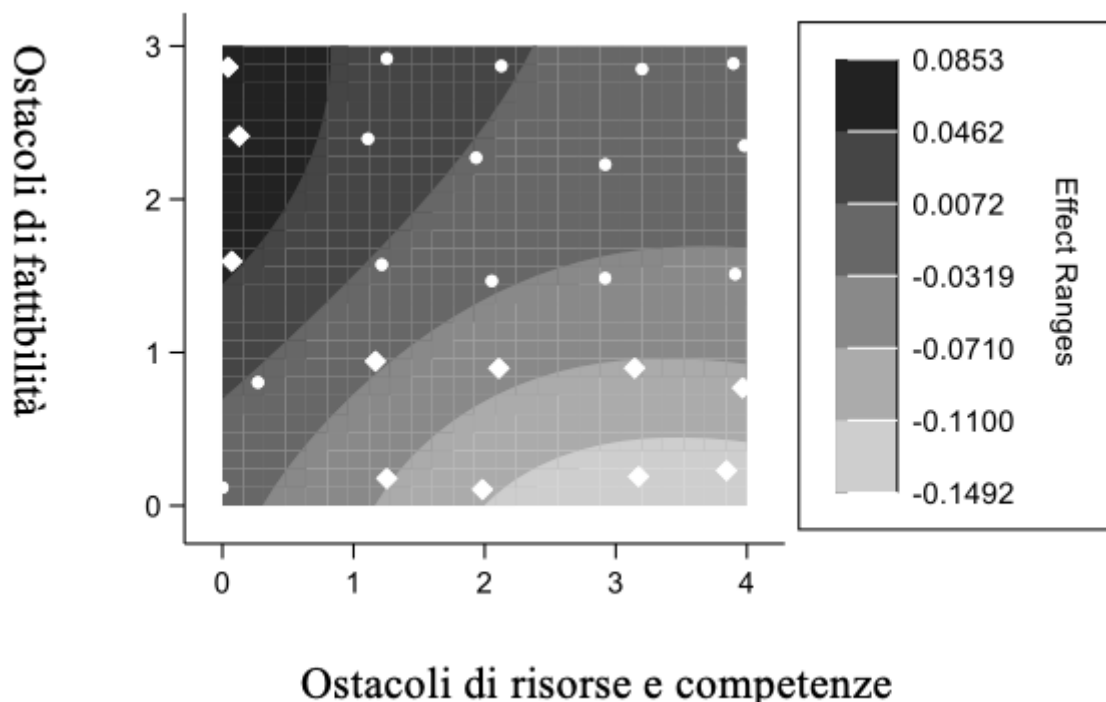
Due tipi di ostacoli, effetti opposti

L'analisi distingue tra due tipologie: ostacoli di fattibilità, legati all'incertezza sui benefici economici, alla domanda dei consumatori o alla difficoltà di integrare la sostenibilità nella strategia aziendale; e ostacoli di risorse e competenze, legati a vincoli finanziari, carenze di capitale umano e limiti organizzativi.

Il risultato principale è che le imprese familiari reagiscono in modo opposto alle due barriere.

Quando prevalgono gli ostacoli di fattibilità, risultano più propense delle non familiari ad avviare pratiche di sostenibilità. Al contrario, quando i vincoli principali riguardano risorse e competenze, le imprese familiari sono meno inclini a investire in sostenibilità ambientale e sociale. Quando gli ostacoli diventano estremi, invece, le differenze tra imprese familiari e non familiari tendono ad attenuarsi: in condizioni molto difficili, tutte fanno fatica a investire in sostenibilità (figura 1).

Figura 1 – Effetto marginale della proprietà familiare sulla probabilità di implementare processi di sostenibilità ambientale e sociale per livelli di ostacoli



Nota: Il colore indica segno e intensità dell'effetto: tonalità più chiare = effetti negativi delle imprese familiari, tonalità più scure = effetti positivi (più scuro = effetto positivo maggiore). I rombi indicano effetti statisticamente significativi, i cerchi effetti non significativi.

Non solo “se”, ma anche “quanto”: le fasi della sostenibilità

Un ulteriore elemento di novità riguarda l'attenzione alle diverse fasi di implementazione delle pratiche di sostenibilità. Non si tratta solo di decidere se adottarle o meno, ma anche di capire fino a che punto le imprese riescano ad avanzare lungo questo percorso.

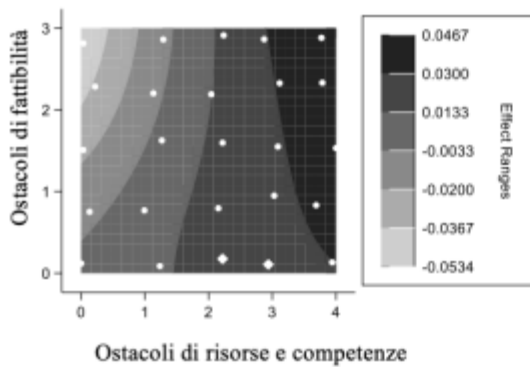
Mentre non si osservano scostamenti significativi nei casi estremi – inattività e attuazione completa – le differenze emergono soprattutto nelle fasi intermedie di pianificazione e di implementazione.

Le imprese familiari appaiono più propense ad avviare pratiche di sostenibilità ambientale e sociale, ma sono più spesso frenate da vincoli di risorse e competenze, che rallentano il passaggio a stadi più avanzati. In assenza di questi vincoli, invece, gli ostacoli di fattibilità incidono meno sulle decisioni strategiche delle imprese familiari rispetto a quelle non familiari (figura 2).

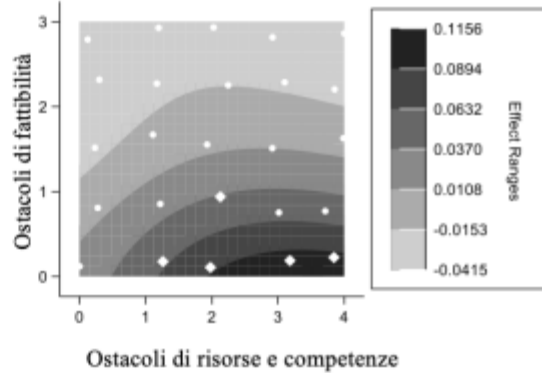
In sintesi, le imprese familiari possono essere più motivate a “iniziare” il percorso di sostenibilità, ma incontrano maggiori difficoltà nel consolidare e approfondire le proprie strategie ambientali e sociali.

Figura 2 – Effetto marginale della proprietà familiare sulla probabilità di implementare processi di sostenibilità ambientale e sociale per fasi e per livelli di ostacoli.

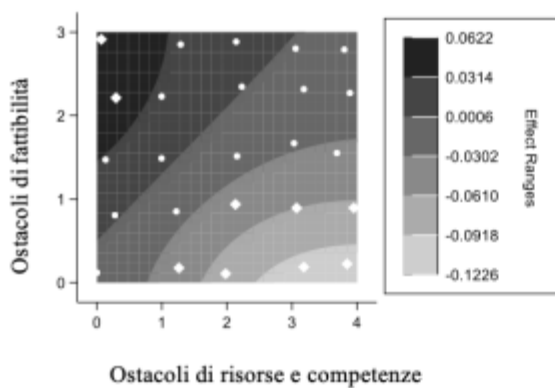
Fase 1: Inattività



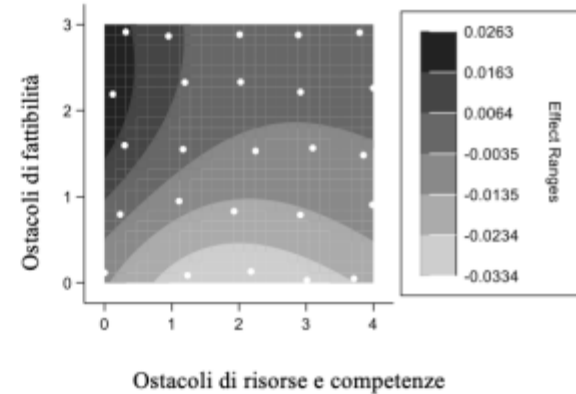
Fase 2: Pianificazione



Fase 3: Implementazione in corso



Fase 4: Implementazione completata



Una sostenibilità che tenga conto delle differenze

In una fase in cui il quadro regolatorio europeo viene ridisegnato nel nome della semplificazione, comprendere perché alcune imprese avanzano nella sostenibilità mentre altre restano indietro diventa cruciale. I risultati dello studio suggeriscono che la sostenibilità non dipende solo da valori o dalla struttura proprietaria, ma anche dalla capacità di affrontare ostacoli diversi nelle diverse fasi del processo di implementazione.

Ne deriva che non esiste una strategia unica per promuovere la sostenibilità nelle imprese. Gli interventi che riducono i vincoli di fattibilità – come le strategie di gestione del cambiamento volte a chiarire i benefici di lungo periodo della sostenibilità – risultano particolarmente efficaci nelle fasi iniziali. Per sostenere il passaggio a livelli più avanzati, diventano invece importanti strumenti capaci di affrontare i vincoli di risorse e competenze, tra cui formazione manageriale, incentivi all'assunzione di figure specializzate, accesso a finanziamenti dedicati e partenariati tra imprese. Riconoscere questa eterogeneità è essenziale per evitare che la transizione verde e sociale lasci indietro una parte del sistema produttivo europeo.