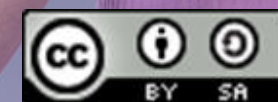




Moduli formativi sulla transizione verde

MODULO 8: Dinamiche familiari e transizione verde

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.



Co-funded by
the European Union



Contenuto del modulo

1

Punti chiave

2

Introduzione

3

Concetti chiave – contenuti del modulo

4

Bibliografia e letture consigliate



Punti chiave

Al termine di questo modulo, i partecipanti saranno in grado di:

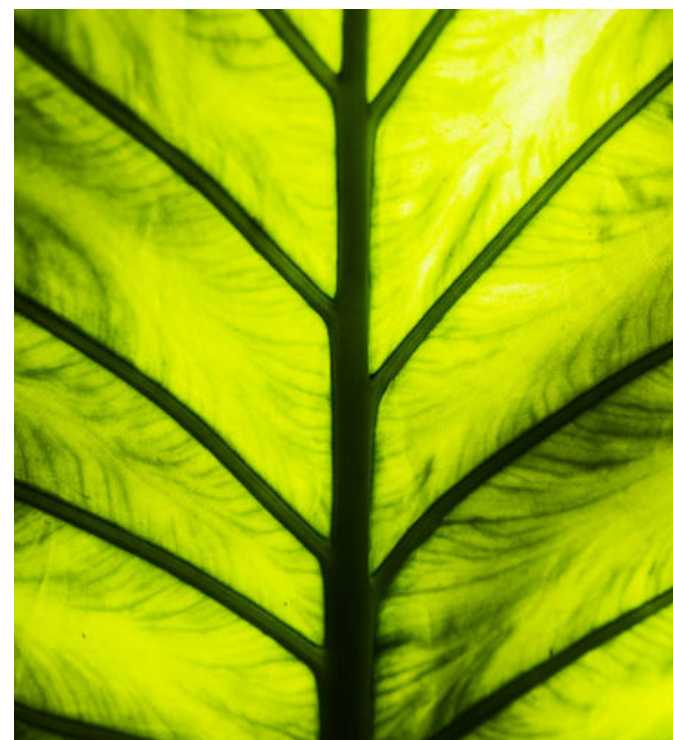
- Comprendere i **quattro cerchi dell'impresa familiare** (Famiglia – Proprietà – Impresa – Scopo condiviso) e come influenzano il successo o il fallimento della transizione ecologica.
- Riconoscere i **conflitti e i dilemmi più comuni** nelle decisioni sugli investimenti green e acquisire strumenti per gestirli.

- Comprendere come collegare i **valori familiari** (continuità, responsabilità, tradizione, coesione) a una visione ecologica, trasformandoli in un vantaggio competitivo.
- Acquisire familiarità con le principali **sfide e opportunità** della transizione verde e riflettere su di esse nel contesto della propria impresa familiare.

Introduzione

Le dinamiche familiari influenzano profondamente il modo in cui le imprese familiari prendono decisioni, soprattutto quando queste riflettono valori condivisi e obiettivi di lungo periodo. Poiché le scelte di sostenibilità sono legate all'identità e all'eredità familiare, la transizione verde diventa non solo un passaggio tecnico, ma un processo culturale e valoriale che coinvolge tutta la famiglia.

In questo contesto, è evidente che le **dinamiche familiari** - ovvero il modo in cui i membri comunicano, gestiscono i conflitti e condividono le responsabilità - possono rappresentare un fattore decisivo per il successo della transizione ecologica. Quando la famiglia riesce ad allineare i propri interessi e a costruire una visione condivisa, la transizione verde può diventare un potente motore di innovazione e di rafforzamento della reputazione aziendale.



Tuttavia, se prevalgono conflitti, sfiducia o una visione di breve periodo, anche i progetti meglio progettati possono trasformarsi in fonti di tensione e fallimento.

Questo modulo mette quindi in relazione due dimensioni apparentemente distinte: **il funzionamento intergenerazionale delle imprese familiari e le sfide della transizione verde**. Mostra come i valori familiari e le dinamiche relazionali possano sostenere il cambiamento, evidenziando al tempo stesso i rischi da affrontare. È pensato in particolare per PMI e imprese familiari che cercano strumenti pratici, spunti e indicazioni per avviare un percorso verso una maggiore sostenibilità, senza compromettere la coesione familiare e la stabilità aziendale.

Concetti chiave



Un'impresa familiare è sempre qualcosa di più di una semplice azienda. Al suo interno si incontrano due mondi: quello dell'impresa e quello della famiglia. A differenza di altre aziende, dove le decisioni si basano principalmente sui numeri, nelle imprese familiari entrano in gioco anche emozioni, tradizioni, aspettative condivise e relazioni. Questo può rappresentare un grande vantaggio oppure, al contrario, una fonte di conflitto.

Dinamiche familiari nell'impresa: i quattro cerchi e lo scopo condiviso

L'impresa familiare è uno spazio in cui ruoli e aspettative si sovrappongono. Tradizionalmente si individuano tre cerchi: **famiglia, proprietà e impresa**. Ogni membro può appartenere a uno o più cerchi: alcuni fanno parte solo della famiglia, altri lavorano in azienda, altri ancora sono anche proprietari. Proprio in queste sovrapposizioni nascono sia opportunità sia conflitti.

Un approccio più recente introduce un **quarto cerchio**: lo **scopo condiviso**. Questo rappresenta il significato più profondo che unisce tutti: perché la famiglia è nell'impresa, quale visione vuole perseguire e quale contributo intende dare alla società. Ed è proprio qui che si apre lo spazio per la transizione verde. L'attenzione all'ambiente, la responsabilità verso il pianeta e verso le generazioni future diventano l'elemento che unisce famiglia, proprietà e impresa in una visione comune.

Grazie a questo quarto cerchio, le tematiche ambientali non sono più considerate semplicemente come “investimenti” o “costi”, ma diventano parte dell’identità dell’impresa familiare e dei suoi valori di lungo periodo. In questa prospettiva, le discussioni su fotovoltaico o riciclo non riguardano solo i tempi di ritorno economico, ma anche **l’eredità da lasciare alle generazioni future.**

Un esempio tipico:

L’azienda **Plojhar** ha adottato innovazioni ecologiche non perché fossero immediatamente vantaggiose dal punto di vista economico, ma perché considerava la sostenibilità parte dei propri valori familiari.

Allo stesso modo, **Delfy** ha integrato la transizione verde in un più ampio confronto familiare, che ha aiutato fratelli e genitori a trovare un punto di accordo. In entrambi i casi, la visione ecologica ha agito come uno scopo condiviso, capace di superare le differenze tra generazioni e i diversi ruoli dei membri della famiglia.



Conflitti e dilemmi tipici

Le dinamiche familiari sono complesse perché al loro interno si intrecciano prospettive diverse:

Differenze generazionali

Ad esempio, il fondatore preferisce la certezza, mentre le nuove generazioni vogliono innovare e investire nelle energie rinnovabili

Ruoli nella famiglia vs ruoli in azienda

Ad esempio, un fratello maggiore può essere molto rispettato in famiglia ma non avere le competenze di leadership più adeguate in azienda

Profitto nel breve vs sostenibilità nel lungo periodo

Ad esempio, investire nel fotovoltaico può ridurre i profitti oggi ma garantire maggiore stabilità nei prossimi anni

La transizione verde agisce come un vero e proprio **banco di prova**. Il passaggio verso pratiche più sostenibili mette in luce sia i punti di forza sia le fragilità delle dinamiche familiari. Decisioni come installare pannelli solari, acquistare veicoli elettrici o investire in soluzioni circolari non riguardano solo la tecnologia o il ritorno economico.

Riguardano anche i valori:

- Il fondatore può chiedersi: *“Questo metterà a rischio il patrimonio familiare?”*
- Il figlio o la figlia possono sostenere: *“Dobbiamo dare l’esempio: è un dovere verso le future generazioni.”*
- Un familiare non coinvolto in azienda può temere una riduzione dei dividendi

Se queste prospettive non vengono condivise apertamente, anche un investimento sostenibile può generare tensioni. Al contrario, una famiglia che riesce a confrontarsi e trovare una visione comune rafforza non solo l’impresa, ma anche la propria coesione.

Domande per riflettere

FAMIGLIA (relazioni, sicurezza, aspettative)

- La nostra famiglia ha una visione e una missione chiare per l'impresa? Possiamo trasformarle in una visione ecologica condivisa tra tutte le generazioni?
- Quando è stata l'ultima volta che, come famiglia, abbiamo discusso del futuro dell'azienda non solo in termini di profitto ma anche di responsabilità verso l'ambiente?
- Dove emergono emozioni nel nostro confronto sulle energie rinnovabili (es. paura di perdere ricchezza, pressione per il successo, “non è così che si è sempre fatto”)? Come possiamo gestire questi momenti (facilitazione, regole di discussione, pause)?
- Qual è il beneficio o la preoccupazione specifica di ciascun membro della famiglia (non “la famiglia pensa...”, ma “io ho bisogno...”)?
- Cosa cambierà nella famiglia se investiamo X migliaia di euro nelle rinnovabili (dividendi, tempo del fondatore, ruolo del successore)?

PROPRIETÀ (capitale, rischio, diritti)

- Qual è la nostra soglia decisionale? Quali investimenti green vengono approvati dal management, dal consiglio di famiglia o dall'assemblea (es. % degli asset)?
- Come bilanciamo reinvestimento e dividendi nei progetti green (su 3/5/10 anni)?
- Quanto rischio siamo disposti ad accettare nella transizione verde e dove si colloca il limite per la nostra famiglia (sussidi, incertezza normativa, volatilità dei prezzi dell'energia...)?
- Quali sono i nostri “limiti invalicabili”?
 - Finanziari: “Non investiamo in progetti con tempi di ritorno superiori a 15 anni.”
 - Ambientali: “Non supportiamo soluzioni che riducono i costi ma aumentano l'impatto ambientale.”
 - Familiari: “Non metteremo a rischio la coesione familiare per un progetto.”
 - Reputazionali: “Non adotteremo tecnologie che possano danneggiare la nostra reputazione presso clienti o comunità.”



Domande per riflettere

IMPRESA (operazioni, competenze, mercato)

- Quali processi/strutture/flotta offrono i risparmi più rapidi e affidabili (quick wins entro 12 mesi)?
- Abbiamo una figura interna responsabile della roadmap ESG e siamo in grado di calcolare TCO/ROI/LCOE [1]?
- Come coinvolgeremo dipendenti e fornitori (formazione, incentivi al risparmio, requisiti contrattuali)?

SCOPO CONDIVISO

- Qual è la nostra missione ecologica in una frase? (es. "Entro il 2030 ridurremo i consumi energetici del 35% e il 100% degli imballaggi sarà certificato FSC")
- Cosa non faremo mai per via dell'impatto su comunità/territorio (limiti etici chiari)?
- Come misureremo il successo oltre al profitto (CO₂e, autosufficienza energetica, reputazione, attrazione dei talenti)?



SOVRAPPOSIZIONE DEI CERCHI (chi decide, come comunichiamo)

- Chi ha l'ultima parola quando economia e valori entrano in conflitto? Qual è il processo di risoluzione?
- Come comunicheremo le scelte green a soci non operativi, dipendenti e clienti (cosa, quando, a chi)?
 - Se un progetto si blocca, qual è il piano B? (scalare, procedere per fasi, vendere l'energia in eccesso, PPA, leasing invece di CAPEX?)



[1] ROI (Return on Investment): ritorno sull'investimento, ovvero quanto tempo serve per recuperare il capitale investito
TCO (Total Cost of Ownership): costo totale di possesso lungo tutto il ciclo di vita (prezzo, manutenzione, energia, servizi)
LCOE (Levelized Cost of Electricity): costo medio di produzione dell'energia nel tempo, utile per confrontare diverse tecnologie

Collegare i valori familiari alla transizione ecologica

Le imprese familiari hanno un grande vantaggio rispetto ad altre aziende: le loro decisioni non sono guidate solo dal profitto di breve periodo, ma anche da valori e da una visione che si trasmette tra generazioni. Mentre molte aziende ragionano su orizzonti trimestrali, le imprese familiari pensano in termini di decenni. Questo le rende naturalmente più predisposte alla sostenibilità. Del resto, la transizione verde è un **investimento di lungo periodo**.

Continuità e visione di lungo periodo

Le famiglie imprenditoriali vogliono che l'azienda prosperi tra 20 o 50 anni. Per questo sono più inclini a investire in energie rinnovabili, efficienza energetica o soluzioni di economia circolare, anche quando i ritorni sono più lunghi rispetto ad altre imprese.

Responsabilità verso la comunità

Molte imprese familiari operano nei territori in cui vivono. Prendersi cura dell'ambiente locale e mantenere una buona reputazione nella comunità è quindi importante quanto i risultati economici.

Rispetto della tradizione

In alcune famiglie, l'attenzione all'ambiente affonda le radici nelle tradizioni, ad esempio agricole: "I nostri nonni hanno sempre rispettato la terra e l'acqua, e anche noi vogliamo prendercene cura."

Coesione e dialogo intergenerazionale

Le nuove generazioni portano spesso nuove spinte verso la sostenibilità (energia solare, mobilità elettrica, digitalizzazione), mentre le generazioni più anziane contribuiscono con esperienza e stabilità finanziaria.

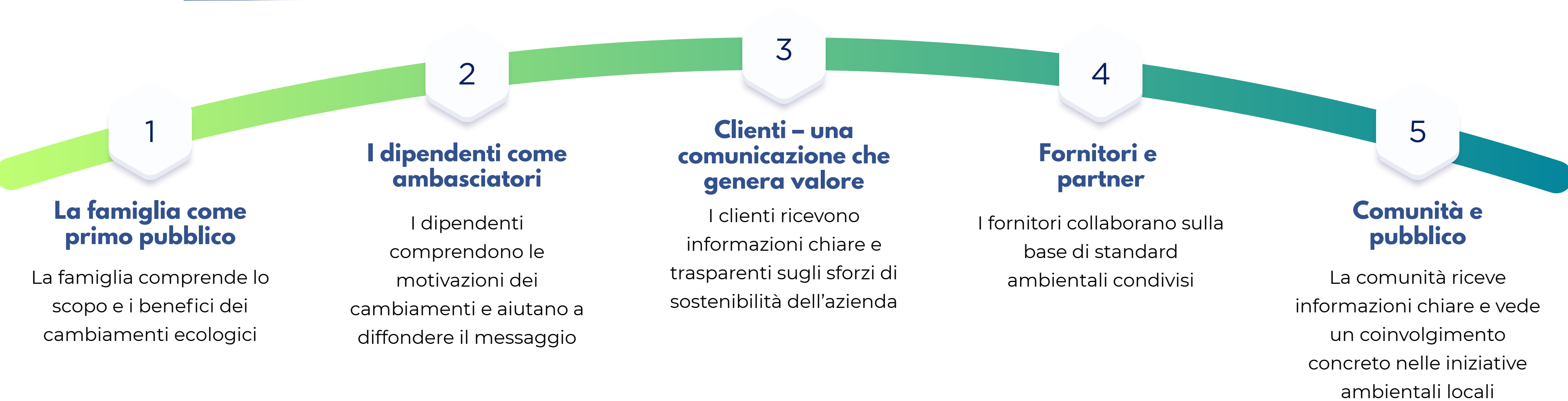
Domande per riflettere

- Quali valori della nostra famiglia sono più strettamente legati alla sostenibilità e alla transizione verde?
- Quale impronta ecologica vogliamo lasciare come eredità alle future generazioni?
- La nostra visione ecologica è abbastanza chiara e ispirante da unire tutta la famiglia?



Comunicazione e processo decisionale nei cambiamenti ecologici

La transizione verde non è solo un processo interno. Per diventare una leva di forza e credibilità per l'impresa familiare, deve essere comunicata in modo efficace: all'interno della famiglia, in azienda e verso l'esterno.



Domande per riflettere

- La nostra strategia ecologica è visibile sul sito web e sui social media?
- Informiamo regolarmente i dipendenti sui passi dell'azienda in ambito sostenibilità?
- I clienti percepiscono la nostra azienda come responsabile dal punto di vista ambientale oppure non lo comunichiamo abbastanza?
- Abbiamo definito chiaramente requisiti di sostenibilità per i nostri fornitori?
- In che modo contribuiamo alla sostenibilità nella comunità locale? E le persone intorno a noi ne sono consapevoli?



Mini-attività

Apri il sito web della tua azienda e poniti una semplice domanda:

“Se fossi un cliente, capirei da queste pagine che la nostra azienda sta andando verso una transizione green?” Se la risposta è NO, sai già qual è il primo passo da fare e da dove iniziare.

Sfide più comuni per le imprese familiari



Finanziarie

Elevati investimenti iniziali e tempi lunghi di ritorno



Normative

Regolamentazione complessa e oneri amministrativi



Generazionali

Differenze di visione tra generazioni più anziane e più giovani



Tecnologiche

Incertezza e diffidenza verso nuove tecnologie



Equità sociale

Tensioni sociali e povertà energetica

Opportunità che emergono



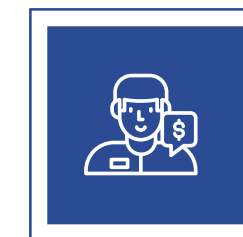
Risparmi

Maggiore stabilità economica e riduzione dei costi



Indipendenza

Autonomia e sicurezza energetica



Occupazione

Nuovi posti di lavoro e competenze



Reputazione

Impresa responsabile e rafforzamento del brand



Scopo condiviso

Allineamento tra obiettivi aziendali e valori familiari

Scenari futuri delle energie rinnovabili – implicazioni per le imprese familiari

Lo sviluppo delle fonti di energia rinnovabile (RES) non è predeterminato. Che entro il 2040 l'elettricità provenga da solare ed eolico, oppure che il Paese resti dipendente da combustibili fossili e nucleare, dipende da politiche, investimenti e scelte di imprese e famiglie. Per questo si utilizzano i cosiddetti scenari di sviluppo, che mostrano possibili evoluzioni future.

Per le PMI — e in particolare per le imprese familiari — questi scenari non sono solo teoria: ogni scenario comporta costi energetici diversi, livelli di rischio differenti e nuove opportunità.

Scenario A – Accelerazione stabile

(sviluppo ottimistico e coordinato delle energie rinnovabili)

Entro il 2040, le energie rinnovabili rappresentano il 40–45% della produzione di elettricità. Il fotovoltaico si diffonde sui tetti di aziende e abitazioni, mentre l'eolico aumenta la capacità produttiva. Le comunità energetiche diventano una pratica diffusa per imprese e territori. Si rafforza l'autosufficienza energetica locale.

Cosa possono fare le PMI:



Sfruttare programmi di incentivo (Fondo di modernizzazione, incentivi green per le imprese).



Partecipare a comunità energetiche (condivisione dell'energia tra imprese/territori).



Investire in fotovoltaico, sistemi di accumulo e tecnologie per l'efficienza.



Comunicare la sostenibilità ai clienti — essere tra i primi rafforza la reputazione

Scenario B – Adattamento graduale

(sviluppo moderato, basato su compromessi)

Entro il 2040, le energie rinnovabili coprono circa il 30–34% dei consumi energetici. Il fotovoltaico cresce, ma soprattutto a livello di singole imprese e famiglie; le comunità energetiche si sviluppano lentamente. L'energia eolica aumenta solo in misura limitata. I prezzi dell'energia restano meno stabili e emergono divari territoriali.

Cosa possono fare le PMI:



Investire gradualmente, partendo da interventi più piccoli (es. fotovoltaico su edifici aziendali).



Rafforzare la gestione energetica (risparmio, recupero di calore, tecnologie efficienti).



Monitorare la normativa e cogliere le opportunità di incentivo quando si presentano.



Sviluppare progetti condivisi con enti locali o associazioni di categoria per non “restare indietro”.

Scenario C – Struttura di inerzia

(sviluppo lento e stagnante)

Entro il 2040, le energie rinnovabili restano al 25–28% dei consumi energetici. Gli investimenti rallentano, le procedure autorizzative sono complesse e la fiducia è bassa. Il Paese continua a dipendere fortemente dalle importazioni di energia. Il rischio di aumento dei prezzi e di insicurezza energetica rimane elevato.

Cosa possono fare le PMI:



Puntare alla massima autosufficienza energetica, coprendo almeno in parte il fabbisogno con fonti proprie.



Proteggersi dagli aumenti dei prezzi con contratti di lungo periodo (PPA).



Promuovere semplificazioni normative tramite associazioni di categoria e camere di commercio.



Cercare partnership e condividere i costi (es. sistemi di accumulo condivisi con altre imprese).

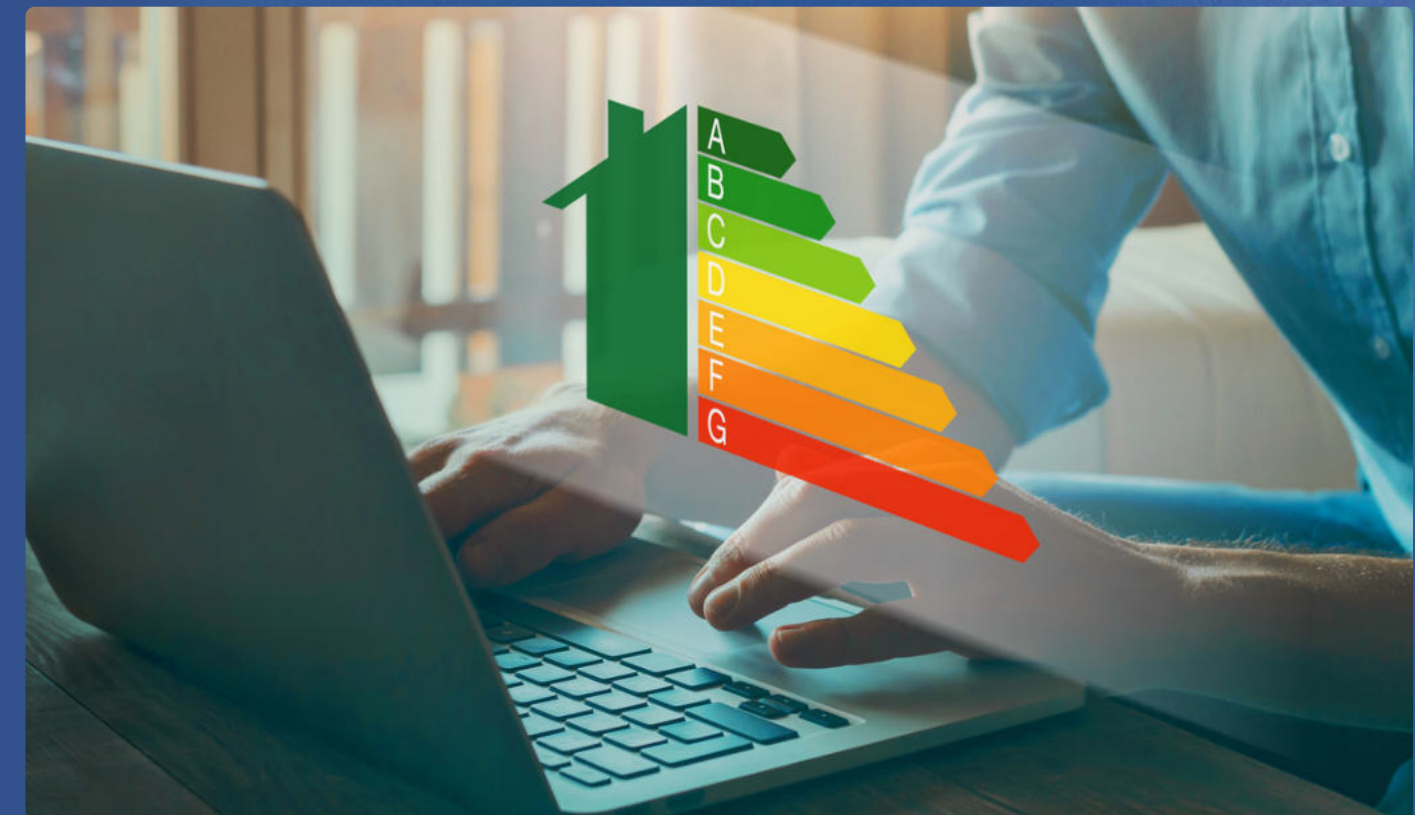
Perché monitorare gli scenari?

L'energia influisce direttamente sulla competitività. I costi energetici possono fare la differenza tra crescita e stagnazione. Le imprese familiari ragionano nel lungo periodo: è proprio questo l'orizzonte in cui le decisioni sugli investimenti nelle energie rinnovabili diventano cruciali.

Il ruolo delle PMI è fondamentale: in Europa rappresentano il 99% delle imprese. Se non si attivano, la transizione non potrà avanzare.

Domande per riflettere

- A quale scenario siamo oggi più vicini — A, B o C?
- Qual è il nostro piano se i prezzi dell'energia aumentano del 30%?
- Vogliamo restare passivi e attendere, oppure guidare attivamente il nostro futuro energetico?

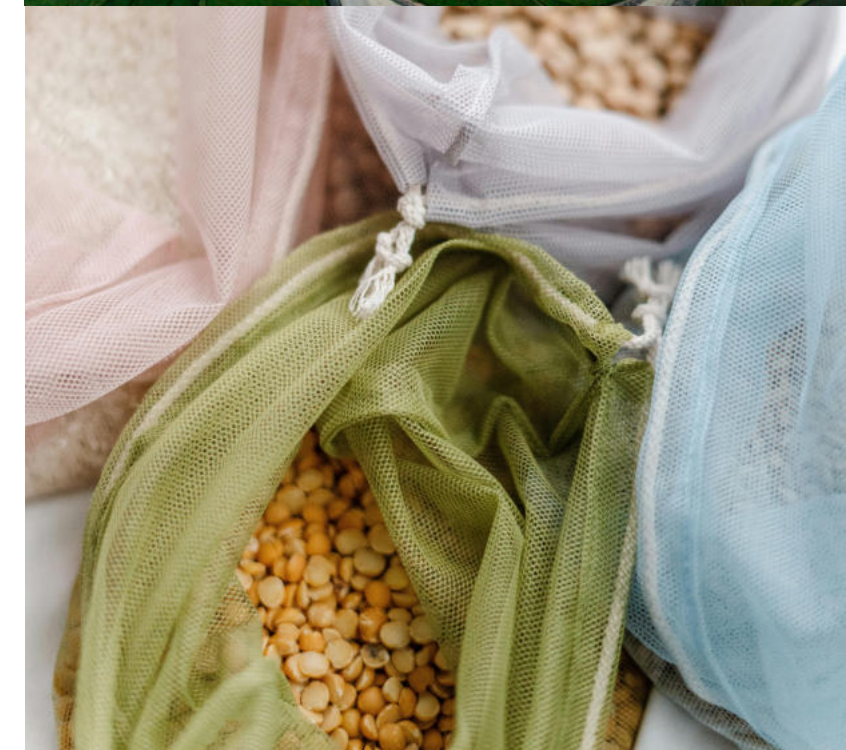
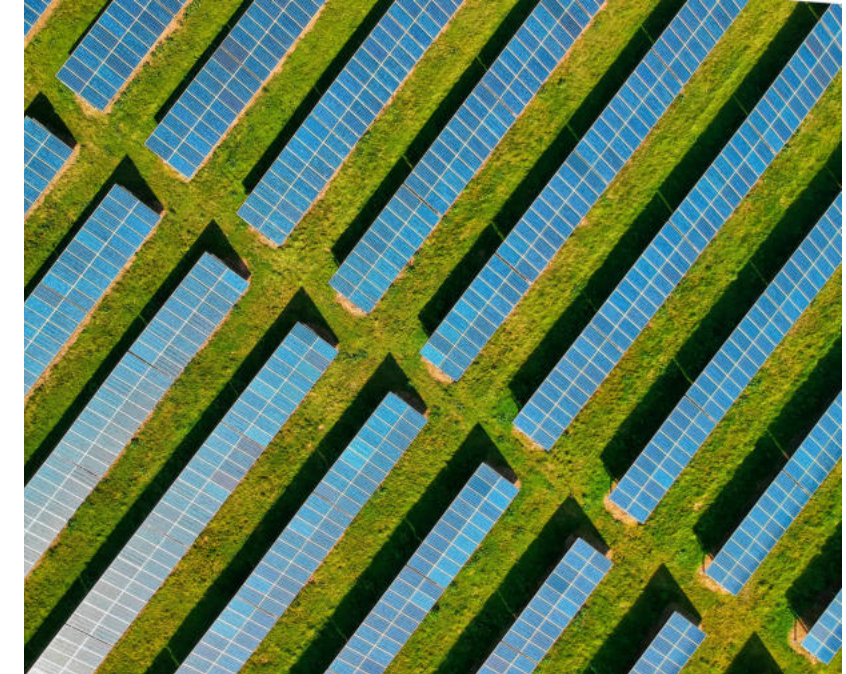


Conclusioni e raccomandazioni

La transizione verde non è solo un cambiamento tecnologico. È prima di tutto un cambiamento di mentalità, cultura e valori. Le imprese familiari si trovano in una posizione unica: la loro visione di lungo periodo, la responsabilità intergenerazionale e i valori condivisi le rendono naturalmente orientate alla sostenibilità.

Durante questo modulo abbiamo visto:

- Come le dinamiche familiari influenzano le decisioni sugli investimenti ecologici
- Perché è importante collegare i valori familiari a una visione green
- Come impostare una comunicazione efficace all'interno della famiglia, in azienda e verso l'esterno
- Quali sono le principali sfide e opportunità e come le PMI possono affrontarle
- Infine, abbiamo analizzato i possibili scenari di sviluppo delle energie rinnovabili e il ruolo delle PMI e delle imprese familiari in questo processo



Raccomandazioni per le imprese familiari

Non temere i piccoli passi

Ogni risparmio energetico, ogni imballaggio riciclato, ogni nuova idea dei dipendenti contribuisce al cambiamento complessivo

Utilizza gli strumenti disponibili

Monitorare incentivi, comunità energetiche e progetti condivisi offre alle PMI opportunità per ridurre costi e rischi

Comunicare in modo aperto

Con famiglia, dipendenti, clienti e comunità: spiegare il percorso verso la sostenibilità

Pensare nel lungo periodo

Gli investimenti ecologici possono non generare profitti immediati, ma rafforzano stabilità e reputazione nel tempo

Partire dalla famiglia

Chiarire lo “scopo condiviso”: se la visione è condivisa, la transizione verde diventa parte naturale dell'impresa



Messaggio finale

Le imprese familiari si fondano su continuità, valori e responsabilità verso le generazioni future. La transizione verde non è una minaccia, ma un'opportunità: per rafforzare l'impresa e lasciare un'eredità positiva. Ogni passo conta, anche il più piccolo.



Per approfondire (risorse e letture consigliate):

- **ESG News.** (2025). ESG News – Sustainability News, ESG Investing, Events ... ESG News.

Un sito web ricco di notizie aggiornate, report e articoli di analisi sui trend ESG, sulle tecnologie green, sulla normativa e sulla finanza climatica. Link al sito: <https://esgnews.com/>.

- **FamilyBusiness.org.** (2025). Family Business – Improving entrepreneurship and family business effectiveness through research and sharing of best practices.

Portale internazionale con un ricco database di articoli, ricerche e casi studio sulle imprese familiari, i loro valori, il passaggio generazionale e la sostenibilità. Link al sito: <https://familybusiness.org/>.

- **IMD – Institute for Management Development.** (2024). How green are family businesses? iBy IMD.

Blog e studi di ricerca dedicati a come le imprese familiari affrontano la transizione ecologica, inclusi i loro specifici vantaggi e le relative sfide. Link al sito: <https://www.imd.org/>.

- **Family Firm Institute (FFI).** (2025). Family Business Review & FFI Practitioner.

Associazione professionale con accesso alla rivista scientifica sottoposta a revisione paritaria Family Business Review e a newsletter pratiche focalizzate su strategia, governance e sostenibilità nelle imprese familiari. Link al sito web: <https://www.ffi.org/>.

- **Circular Economy Alliance.** (2025). Circular Economy Alliance: Home.

Una piattaforma focalizzata su formazione, condivisione della conoscenza e supporto all'adozione dei principi dell'economia circolare nelle imprese, incluse quelle a conduzione familiare. Link al sito web: <https://circulareconomyalliance.com/>.

- **IESE Family Business Blog.** (2025). The “S” in ESG: Social commitment in family business.

Blog universitario che riflette sul ruolo della responsabilità sociale e dei valori nelle imprese familiari, offrendo spunti pratici sul legame tra ESG e dinamiche familiari. Link al sito web: <https://blog.iese.edu/family-business3/>.

Bibliografía

- Espinosa Méndez, C., et al. (2024). ESG performance on the value of family firms: International evidence. Humanities and Social Sciences Communications.
- Domańska, A. (2024). Family firm entrepreneurship and sustainability initiatives: Role of women leaders as change agents. Business Ethics: A European Review.
- Hughes, M. (2025). ESG Essentials for Family Firms. Family Business Research Foundation.
- San Martín, Á. (2025, March 19). The “S” in ESG: Social commitment in family business. IESE Blog.



Diventa green con SUFABU!

www.greensufabu.eu

RegioVision
GmbH Schwerin



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**KNOW
HOUSE**



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



enprojects

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.



**Cofinanziato
dall'Unione europea**