

# ESG e imprese familiari: una ricerca di Università LIUC e Banca Sella

Affrontare i temi **Environmental, Social, Governance (ESG)** è ormai diventata una **scelta improrogabile per le imprese**. In questo scenario, le imprese familiari si rivelano un terreno particolarmente fertile grazie alle loro qualità intrinseche. Il capitale paziente, la visione di lungo periodo, il forte legame con il territorio e la cura delle relazioni con i numerosi stakeholder conferiscono loro una quasi naturale inclinazione verso l'impegno sui temi ESG. Negli ultimi anni, gli studi sulle imprese familiari hanno posto particolare attenzione al legame tra queste e la sostenibilità, esaminando le spinte, gli ostacoli e gli impatti che determinate scelte strategiche possono avere.

In questo dibattito si inserisce la **ricerca “ESG e imprese familiari”**, condotta dal **Family Business Lab (FABULA) dell'Università LIUC**, guidato da Salvatore Sciascia e Valentina Lazzarotti, in collaborazione con **Banca Sella** e con il **patrocinio di AIDAF**. L'obiettivo della ricerca è stato quello di approfondire le tematiche ESG nelle imprese familiari, analizzandone le determinanti (i driver) e gli effetti.

## Lo studio affronta i temi ESG.

La **E** rappresenta **l'impegno verso l'ambiente**, includendo tematiche come la riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>, l'efficienza energetica, l'utilizzo responsabile delle risorse naturali, la gestione dei rifiuti e l'attenzione alla biodiversità.

La **S** della **dimensione sociale** riguarda le politiche welfare per i dipendenti, i temi della diversity e dell'inclusion, la formazione, la sicurezza sul luogo di lavoro, l'impatto sulla comunità e il rispetto dei diritti umani.

Per ultimo, la **G** rappresenta la **governance**, dimensione che nelle imprese familiari si può distinguere secondo due livelli: quello corporate, cioè a livello aziendale (ad esempio, la composizione del CdA, la diversità di genere nei CdA, la presenza di piani e obiettivi di sostenibilità legati alla remunerazione del board) e quello familiare (ad esempio, l'esistenza di strumenti utili a regolare i rapporti famiglia-impresa quali gli accordi o il consiglio di famiglia).

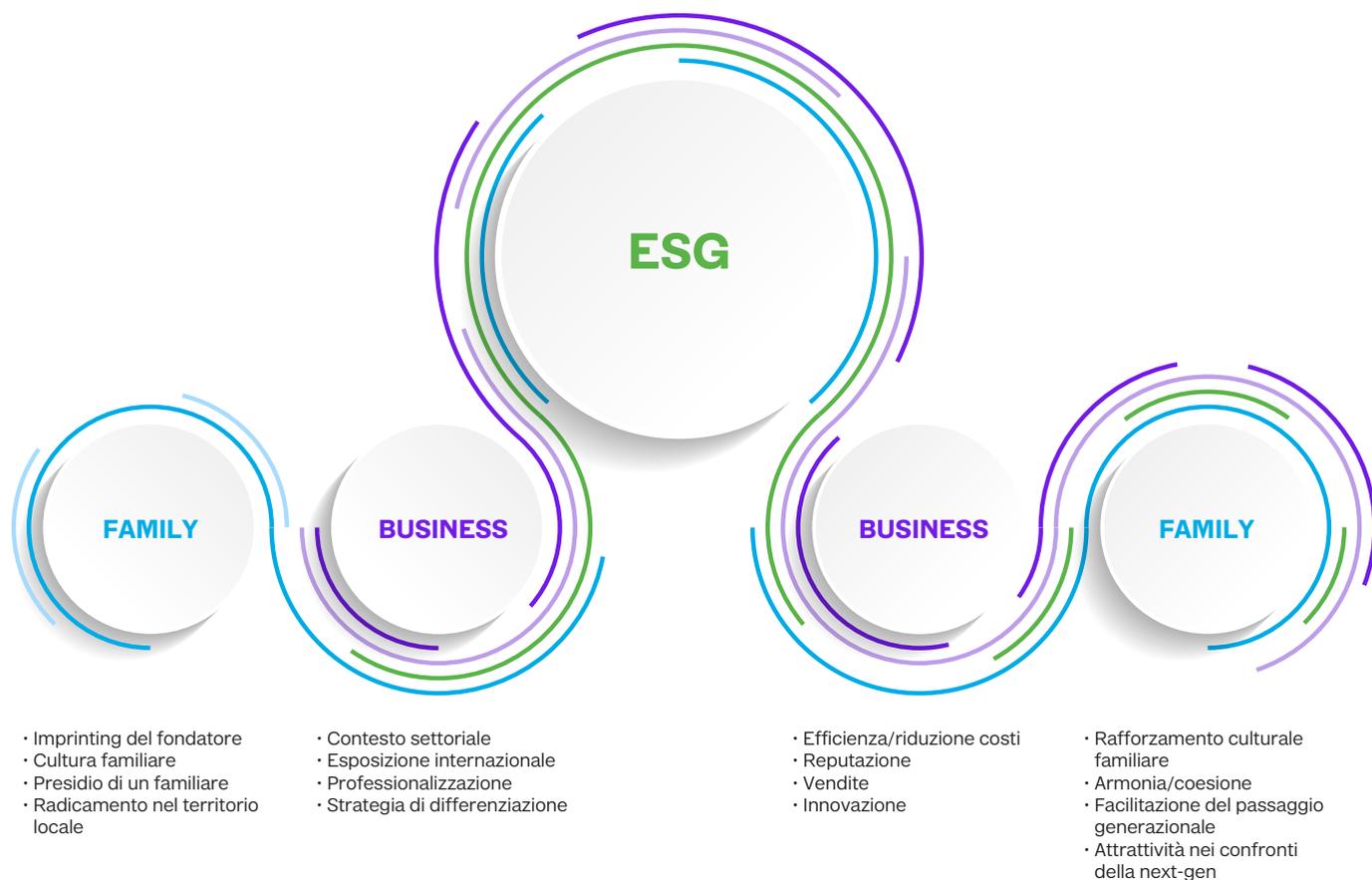


Per comprendere meglio le determinanti e i risultati delle pratiche ESG nelle imprese familiari, il team **FABULA** ha adottato un approccio metodologico esplorativo e qualitativo, basato sull'analisi multipla di casi aziendali, selezionati ad hoc per investigare questo specifico fenomeno. **AIDAF** ha contribuito in modo significativo alla selezione dei casi fra i suoi associati, permettendo ai ricercatori di FABULA di esplorare il tema ESG nelle imprese familiari nel rispetto di una certa varietà settoriale e geografica.

Le sei aziende selezionate da FABULA sono **Brembo (Bergamo)**, **Davines Group (Parma)**, **FERRAGAMO (Firenze)**, **Ferrari-Lunelli (Trento)**, **illycaffè (Trieste)** e **Ponti (Novara)**. Si tratta di aziende leader nei rispettivi settori, che spaziano dalla moda alla cosmetica, dal food & beverage alla componentistica automotive, rappresentando dei “champions” non solo del Made in Italy, ma anche della sostenibilità.

La raccolta dati, effettuata anche attraverso interviste dirette rivolte ai responsabili della funzione ESG, si è conclusa tra settembre e ottobre 2024. Una prima fase dell'analisi comparativa ha prodotto alcuni risultati interessanti, evidenziando alcuni fattori comuni a tutti i casi, variabili chiave che guidano le scelte ESG nelle imprese familiari e i risultati che ne derivano. Tali fattori, sia in termini di driver che di outcome, sono stati raggruppati in due categorie: quelli legati alla **famiglia (family)** e quelli legati all'**attività aziendale (business)**.

La Figura propone una **concettualizzazione grafica degli elementi (driver e outcome)** emersi dallo studio.



## I driver familiari

Quattro sono i driver familiari identificati: **imprinting del fondatore, presidio di un membro della famiglia sui temi ESG, cultura familiare e radicamento nel territorio locale.**

In primo luogo, **l'imprinting del fondatore**, che emerge come un'impronta distintiva presente in tutti i casi analizzati, riflette l'orientamento verso la sostenibilità dell'azienda, fortemente influenzato dalle attitudini, convinzioni e valori del fondatore. Questo aspetto, pur essendo poco esplorato nella letteratura sulle imprese familiari e la sostenibilità, evidenzia come le scelte del fondatore plasmino non solo le sue decisioni, ma anche quelle delle generazioni successive. Un esempio emblematico è il brand FERRAGAMO la cui filosofia di sostenibilità affonda le radici nelle pratiche dell'omonimo fondatore. Durante il periodo autarchico e la Seconda Guerra Mondiale, **Salvatore Ferragamo**, il fondatore dell'azienda, adottò soluzioni innovative come l'uso di sughero per le scarpe con zeppa, dimostrando un'attenta gestione delle risorse e dei materiali. Anche **Ernesto Illy** di illycaffè, già negli anni '70, sottolineava che "La funzione dell'impresa industriale è fondamentale e irrinunciabile, ma la sola prospettiva economica non può bastare. Deve essere integrata con rispetto dell'uomo, della comunità e dell'ambiente".

Un ulteriore elemento distintivo dei casi studiati è il **presidio dei temi ESG da parte di un membro della famiglia** ossia il coinvolgimento attivo della famiglia nel monitoraggio e nella promozione di pratiche sostenibili. In Brembo, ad esempio, Cristina Bombassei (terza generazione) ricopre il ruolo Chief Legacy Officer, dopo essere stata fino al 2024 alla guida della Direzione Sostenibilità, da lei fondata nel 2013; nel Gruppo Davines Stefania Bollati (seconda generazione) è Head of Wellbeing; in FERRAGAMO James (nipote del fondatore) ricopre il ruolo di Chief Transformation & Sustainability Officer, e in Ferrari-Lunelli, Camilla Lunelli (terza generazione) - Direttrice

Comunicazione del Gruppo Lunelli - è referente interno per la sostenibilità. In tutte le aziende investigate, emerge come prassi l'attenzione e il coinvolgimento diretto della famiglia su questi temi, con un presidio che, **in alcuni casi, va addirittura oltre il contesto aziendale**. Ad esempio, Lara Ponti dell'omonima Ponti, oltre a presidiare la funzione ESG in azienda, è Vicepresidente di Confindustria per la Transizione Ambientale e gli obiettivi ESG, e ha ricevuto nel 2023 il CEO Italian Awards di Forbes per "l'impegno costante nella promozione della parità di genere e l'empowerment femminile".

**La cultura familiare e il radicamento nel territorio locale** emergono come fattori altrettanto importanti, consolidati in letteratura e confermati dai nostri casi, dimostrandosi driver fondamentali in tema di scelte ESG. A titolo di esempio citiamo FERRAGAMO, azienda nella quale la cultura e i valori familiari, radicati nell'artigianato di alta qualità, nell'innovazione e nel rispetto della tradizione, risultano allineati appieno con i criteri ESG. Questo approccio è rinvenibile in un documento formalizzato, "Culture Blueprint", che definisce il purpose, la vision e i valori della famiglia Ferragamo, condivisi e applicati a tutti i livelli in azienda. In maniera analoga, il Gruppo Davines ha ratificato la "Carta Etica", che incorpora la cultura e i valori familiari e si pone l'obiettivo di estenderli e condividerli anche al di fuori del contesto aziendale.

Altrettanto importante, e in grado di stimolare un forte orientamento verso la sostenibilità, è il **radicamento nel territorio come espressione della cultura e del contesto locale**, incorporato nella proposta di valore del prodotto. Questo legame territoriale viene coltivato con cura e spinge le aziende ad adottare pratiche sostenibili al fine di rafforzarlo. Ad esempio, nel contesto del Trentino, la famiglia Lunelli, alla guida di Ferrari-Lunelli, promuove una gestione sostenibile dei vigneti per valorizzare e preservare le qualità del suolo, come aspetti identitari del proprio vino e del territorio in cui sono inseriti. L'obiettivo della famiglia, quindi, è quello di ridurre l'impatto ambientale in ogni fase del processo produttivo, promuovendo al tempo stesso uno sviluppo economico e culturale sostenibile del territorio, attraverso la sua valorizzazione e il rispetto del lavoro e della dedizione degli agricoltori. Un ulteriore esempio è rappresentato dall'impegno verso l'agricoltura: il Gruppo Davines per l'agricoltura biologica rigenerativa, e illycaffè per l'agricoltura rigenerativa, che rafforzano il loro legame con il territorio, prestando particolare attenzione alla selezione delle materie prime e alla protezione della biodiversità. Inoltre, iniziative culturali e filantropiche, come quelle promosse dalla Fondazione Ferragamo e illycaffè, da Brembo attraverso la "Casa del Sorriso" o da Ponti con i numerosi progetti di empowerment femminile, dimostrano un forte impegno per il benessere delle persone e per la sostenibilità delle comunità locali.

## I driver aziendali

Passando ora ai driver a livello di business, gli elementi in comune emersi includono il **contesto settoriale, l'esposizione internazionale, la professionalizzazione e la strategia di differenziazione**.

Il **contesto settoriale** è un elemento intrinseco che guida le pratiche ESG nelle imprese, influenzandone le scelte proprio in base alle caratteristiche del settore di appartenenza. Ad esempio, nel caso di Brembo, operante nel settore automotive, la transizione green è stata trainata in primo luogo dalle normative stringenti, legate principalmente alla riduzione delle emissioni e/o all'efficienza energetica. Per aziende come illycaffè, Ponti e Lunelli, il cui core business è legato all'agroalimentare, l'uso efficiente delle risorse naturali e l'attenzione alla biodiversità rappresentano per l'azienda e i propri stakeholder obiettivi/target ESG prioritari.

Allo stesso modo anche **l'esposizione internazionale** e la professionalizzazione sono elementi di business che indirizzano le scelte ESG in maniera significativa. Tutte le aziende analizzate vantano una forte presenza sui mercati esteri, dove le tendenze ESG si sono manifestate per prime. Questo ha consentito alle aziende del campione di adottare tali pratiche con maggiore tempestività ed efficacia rispetto ad altre. Inoltre, alcune di esse, come FERRAGAMO e Brembo, avvertono una pressione ancora più forte dovendo rispondere anche alle aspettative del mercato borsistico.

Ancora, tutte le aziende analizzate, hanno un management aperto a membri esterni alla famiglia, elemento che contribuisce sia alla **professionalizzazione** dell'organizzazione sia a un maggior orientamento alla sostenibilità, facilitando l'adozione di pratiche e strategie ESG. Ad esempio, Brembo che, già caratterizzata da un'organizzazione interna ben strutturata, ha adottato un approccio ancora più sistematico verso la sostenibilità, dotandosi delle risorse necessarie sia alimentando le competenze già presenti in azienda sia acquisendo

dall'esterno nuove competenze. Oggi l'azienda dispone di un Team Sustainability composto da 7 persone e una task force di oltre 30 membri provenienti da diverse aree aziendali, oltre a un Sustainability Committee con 12 direttori, il Presidente Esecutivo e l'Amministratore Delegato, supportato da Ambassador e Champion della sostenibilità, dedicati a promuovere una cultura attenta ai temi ESG dentro e fuori l'azienda. Infine, il gruppo, in linea con quanto previsto dal Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana, ha istituito all'intero del CdA il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità composta da tre Amministratori indipendenti in carica per 3 anni.

In ultima analisi, la **strategia di differenziazione**, individuata come ulteriore driver a livello di business, si basa sull'idea che un'azienda possa creare un vantaggio competitivo non solo offrendo prodotti o servizi unici, ma anche impegnandosi in pratiche sostenibili. In questo contesto, la sostenibilità non è vista come un costo o un obbligo normativo, ma come un'opportunità per generare valore a lungo termine. Un esempio è illycaffè, per la quale l'eccellenza qualitativa, spinge l'azienda a fare sempre meglio, ivi inclusi gli aspetti ESG incorporati nelle pratiche per garantire la qualità stessa del prodotto. Come si afferma in illycaffè, "qualità e sostenibilità sono due facce della stessa medaglia". Anche FERRAGAMO e le altre aziende analizzate hanno adottato la strategia di differenziazione come un motore verso l'adozione delle pratiche ESG, sfruttandone così appieno il potenziale competitivo che ne può derivare.

## I benefici a livello familiare

Spostando l'attenzione sugli outcome, sia a livello familiare che di business, i casi analizzati rivelano nuovamente diverse similitudini.

Per quanto riguarda gli aspetti familiari, i principali benefici identificati includono il **rafforzamento della cultura familiare, l'armonia e la coesione tra i membri della famiglia, la facilitazione del passaggio generazionale e l'attrattiva verso la "next-gen"**, ovvero le nuove generazioni che entreranno in azienda. In altri termini, l'adozione di pratiche ESG non solo consolida i valori familiari, ma rende gli stessi rapporti più armoniosi, allineando le idee tra le diverse generazioni e rendendo l'impresa più attraente per i giovani eredi, che sono così incentivati a essere parte attiva nella vita dell'azienda. I giovani membri della famiglia Lunelli, ad esempio, vengono incoraggiati a intraprendere un percorso formativo approfondito propedeutico all'ingresso in azienda, il che contribuisce ad allineare i loro valori, spesso orientati a tematiche sociali e ambientali tipiche della generazione Z e dei Millennial, con quelli aziendali.



**L'adozione delle pratiche ESG, inoltre, rafforza la coesione familiare e favorisce il passaggio generazionale**, specialmente attraverso strumenti di family governance come i patti di famiglia, che facilitano la continuità aziendale. Ad esempio, seppur l'ingresso in azienda sia guidato/accompagnato in tutti i casi analizzati, in FERRAGAMO, l'adozione delle pratiche ESG ha contribuito a rafforzare l'intenzione di formalizzare o stipulare nuovi accordi di famiglia per agevolare la transizione generazionale. Anche in illycaffè, l'introduzione di percorsi di inserimento e regole di ingaggio chiare per i giovani, che affrontano le tematiche ESG con una visione positiva, contribuisce a creare un quadro di aspettative condiviso, riducendo le tensioni tipiche dei ricambi generazionali. Questo ha aiutato a integrare i nuovi membri senza conflitti, garantendo continuità all'azienda e il rispetto delle competenze e delle esperienze di ognuno.

In illycaffè, infatti, è ampiamente condivisa la convinzione che la partecipazione attiva delle persone alla crescita aziendale e al perseguimento degli obiettivi di sostenibilità rafforzi non solo la cultura d'impresa, ma anche quella familiare. Attraverso momenti di dialogo e confronto, l'azienda promuove la centralità e il valore delle persone, in modo da consolidare un senso di comunità e appartenenza.

## I benefici a livello aziendale

Per quanto riguarda gli aspetti aziendali (gli outcome a livello di business), i principali benefici includono **l'efficienza operativa**, dettata da una riduzione dei costi energetici; **un packaging più sostenibile e un uso intelligente delle risorse e dei materiali**; **il miglioramento della reputazione aziendale**; **un impatto positivo sulle vendite** grazie a una maggiore fiducia da parte dei consumatori; e infine, **l'innovazione** sotto molteplici aspetti: di prodotto, nei materiali usati e, in alcuni casi, di processo o modello di business.



Come afferma Davide Triacca, Sustainability Director di FERRAGAMO, *“Un’azienda come la nostra è particolarmente attenta a questi temi. Gli investimenti in iniziative ESG, il nostro impatto sull’ambiente e sulle persone, così come la nostra presenza sul mercato con materiali e prodotti innovativi, consolidano sicuramente la nostra reputazione a livello internazionale e la costruzione di una relazione solida con i nostri clienti”*. L’integrazione degli aspetti ESG nella strategia aziendale, infatti, offre importanti benefici reputazionali, come sottolineato anche da Cristina Bombassei: *“Le imprese che investono in sostenibilità sono fortemente apprezzate.”*

Inoltre, l’adozione di pratiche ESG funge anche da **“volano per l’innovatività”**. I casi analizzati evidenziano progressi notevoli in questo ambito. In particolare, Ponti e il Gruppo Davines si distinguono per il loro impegno verso la sostenibilità. Ponti ha adottato un approccio sostenibile sia a livello di prodotto che di processo: sul fronte del prodotto, ha lanciato una linea di aceti 100% italiani, da filiere corte, certificati su block chain. Sul piano dei processi, l’azienda lavora costantemente sulla riduzione degli imballi, a partire dall’introduzione del PET riciclato nelle bottiglie di plastica, contribuendo così a diminuire l’impatto ambientale.

Analogamente, Davines si distingue per la sua **attenzione all’economia circolare**, uno dei quattro pilastri strategici su cui il gruppo ha concentrato i propri sforzi per generare un impatto ambientale e sociale positivo. La circolarità è per il Gruppo Davines un invito a ripensare il proprio modello di business, abbandonando l’approccio lineare di “prendi, usa, smaltisci” a favore di una filosofia rigenerativa, pienamente in sintonia con i valori aziendali. In sintesi, l’insieme dei benefici emersi, inclusa quella reddituale e di impatto sulle vendite, come affermano Sonia Ziveri (Gruppo Davines) e Cristina Bombassei (Brembo), evidenziano **l’esistenza di un circolo virtuoso tra risorse investite in ESG, performance aziendale e risultati economici**, consolidando il ruolo strategico della sostenibilità per il successo a lungo termine delle imprese.