

ANCP

Bologna, 12 settembre 2025



Roberto
Chiappa

Passaggio Generazionale

Obiettivi dell'incontro

- *Come avvicinare il Cliente/Imprenditore*
- *Come gestire l'ansia e i bisogni del Cliente*
- *La creazione della domanda*

i 3 più grandi errori



Riflessione:

*“Se io non so di avere un problema,
chi se ne frega
se tu hai la soluzione per quel problema?”*

*Prima di aprire la bocca
per parlarmi dei tuoi prodotti,
aiutami a capire quali rischi sto correndo!!!”*

Come avvicinare il Cliente?

- *“So che ha lavorato tutta la vita per creare qualcosa di solido. Vuole che questo patrimonio rimanga integro anche in futuro?”*
- *“Il vero controllo non è solo gestire il presente, ma decidere oggi come andranno le cose domani. Cosa ne pensa?”*
- *“Non è una questione di parlare di fine vita, ma di garantire continuità e serenità alla sua famiglia.”*

Gestire ansia e resistenze

- *“Porta sfortuna a parlarne”*
- *“Ci penseranno i miei figli”*
- *“Non è ancora il momento”*
- *“Ho già troppo da fare adesso”*

Gestire ansia e resistenze

- *“Porta sfortuna a parlarne”*

“Proprio per scaramanzia, e le confesso che lo sono anch’io, molti imprenditori preferiscono occuparsene quando tutto va bene e non c’è urgenza.”

Gestire ansia e resistenze

- *“Ci penseranno i miei figli”*

“È una scelta possibile, certo. L'unica differenza è che, se decide lei, la sua volontà è chiara. Se decide qualcun altro, magari non sarà quello che vuole lei.”

Gestire ansia e resistenze

- *“Non è ancora il momento”*

“È vero, nessuno sente mai che sia il momento giusto. E proprio per questo chi decide per tempo, poi si sente più leggero.”

Gestire ansia e resistenze

- *“Ho già troppo da fare adesso”*

“Ho capito perfettamente ed è proprio per alleggerire il futuro che tanti imprenditori scelgono di pianificare quando hanno la mente lucida e il pieno controllo dell'azienda”

Creare la domanda

- *“Cosa può fare affinché la sua famiglia abbia non solo un patrimonio ma anche un progetto chiaro, creato da lei, su come gestirlo?”*
- *“Se per un periodo lei dovesse assentarsi dall'azienda, chi prenderebbe le decisioni al posto suo?”*
- *“Preferisce che siano gli eventi a decidere o avere lei il totale controllo delle linee guida?”*

Creare la domanda

- *“Se oggi la sua famiglia si trovasse a discutere senza la sua presenza, pensa che troverebbero subito un accordo?”*
- *“ ... ”*
- *“ ... ”*

*“L'errore più grande è trasformare
in teoria le cose pratiche.”*

Bibliografia

1. Bada a come parli - Paolo Borzacchiello
2. L'arte di far domande - Edgar Shein
3. Volere troppo e ottenerlo - Chris Voss
4. Pensieri lenti e veloci - Daniel Kahneman
5. La chimica segreta delle interazioni umane - P. Borzacchiello
6. Parlami - Matteo Rampin
7. Al gusto di cioccolato - Matteo Rampin





La Governance della Famiglia Imprenditoriale

Potere, Strumenti e Sostenibilità

Un viaggio attraverso i meccanismi che regolano le dinamiche familiari nell'imprenditoria moderna, esplorando come tradizione e innovazione si fondono per creare valore sostenibile.

*Bologna, 12 settembre 2025
Avv. Gianluigi Serafini*

Capitolo 1

Introduzione: le Imprese Familiari in Italia



L'Impatto delle Imprese Familiari sull'Economia Italiana

Le imprese familiari costituiscono la spina dorsale dell'economia italiana, giocando un ruolo fondamentale non solo nel mantenimento delle tradizioni, ma anche nell'innovazione e nella crescita. La loro resilienza e visione a lungo termine le rendono un attore insostituibile nel panorama imprenditoriale del Paese.

Nel dettaglio:

- rappresentano il **67,2%** delle **aziende maggiori**, intese come le aziende italiane con fatturato superiore a 20 milioni di euro;
- generano il **42%** del **fatturato totale** delle aziende monitorate;
- ad esse è riferibile il **52,3% dell'occupazione complessiva** delle aziende monitorate.

Le imprese familiari dimostrano la loro vasta portata e diversità strutturale in Italia. Impiegano **circa 3,375 milioni di dipendenti** e generano **un fatturato complessivo di oltre 1.200 miliardi di euro**.

È importante sottolineare che il termine "impresa familiare" non si limita alle Piccole e Medie Imprese (PMI); include anche molti dei più grandi e influenti gruppi industriali del Paese.

Fonte dei dati:

XVI Osservatorio AUB - AIDAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari). Dati aggiornati al 2022 per le aziende con fatturato superiore a 20 milioni di euro.

Definizione e Caratteristiche delle Imprese Familiari

Le imprese familiari non sono semplicemente aziende a conduzione ristretta, ma entità in cui il **controllo e la governance sono saldamente detenuti da una o più famiglie**. Questa struttura proprietaria e gestionale unica ne modella profondamente la visione e le strategie, distinguendole da altre forme d'impresa.



Controllo e continuità

La proprietà e la gestione rimangono in mano alla famiglia, garantendo una visione a lungo termine e tramandando valori generazionali.



Visione a lungo termine

Priorità alla sostenibilità e alla crescita graduale rispetto ai guadagni a breve termine, favorendo investimenti duraturi.



Resilienza e adattabilità

Spesso mostrano una notevole capacità di affrontare le crisi e di adattarsi ai cambiamenti, grazie a decisioni rapide e strutture flessibili.

È importante sottolineare che **il 92% delle PMI italiane ha carattere familiare**, ma le imprese familiari possono assumere qualsiasi dimensione, dalle piccole e medie imprese alle grandi multinazionali. Giganti come **Ferrero, Brembo, Ferragamo, Edizione S.p.A.** e il **Gruppo Lunelli** ne sono esempi lampanti, dimostrando come questo modello sia efficace e vincente anche su scala globale, mantenendo un forte legame con le proprie radici e identità.



Capitolo 2

Potere, Autorità e Competenze nella Famiglia Imprenditoriale



Il Potere nella Famiglia Imprenditoriale

Il Potere dei Soci: L'Assemblea

In una famiglia imprenditoriale, il "potere" si riferisce principalmente ai diritti legali riconosciuti ai soci, esercitati in assemblea. Qui si prendono le decisioni strategiche e fondamentali per l'impresa.

Proprietà e Gestione sono ruoli distinti

La proprietà dell'impresa, che spetta ai soci, non corrisponde necessariamente alla sua gestione demandata all'organo amministrativo. Quest'ultima può essere affidata a un *management* professionale esterno alla famiglia.

Assemblea e Amministratori: Problematiche

Il rapporto tra l'assemblea dei soci e il consiglio di amministrazione (amministratori) può generare attriti. È cruciale bilanciare il controllo dei soci con l'autonomia gestionale necessaria per la guida operativa dell'impresa.

Separazione tra Proprietà e Gestione: Un Equilibrio Delicato



Nelle imprese familiari, la distinzione tra chi possiede l'azienda e chi la dirige è fondamentale. L'efficienza e la crescita dipendono da come questi ruoli si armonizzano, specialmente con l'introduzione di *management* professionale esterno.

Proprietà: Assemblea dei Soci

Detiene il controllo legale e definisce la visione strategica.

La sfida è bilanciare le dinamiche familiari con le esigenze aziendali.

- Definisce la strategia aziendale
- Approva bilanci
- Nomina il Consiglio di Amministrazione e gli organi di controllo



Gestione: Consiglio di Amministrazione

Responsabile dell'esecuzione delle strategie e dell'efficienza operativa.

- Esegue le strategie approvate
- Gestisce le attività ordinarie e straordinarie
- Rendiconta all'assemblea e predispone il bilancio

Problematiche Comuni nella Separazione tra Proprietà e Gestione



La gestione di questa separazione può generare diverse criticità che, se non affrontate, possono compromettere la stabilità e la crescita dell'impresa familiare.

- **Conflitti di interesse tra obiettivi familiari e aziendali:** spesso, gli interessi personali o emotivi della famiglia prevalgono sulle logiche di mercato o sulle decisioni strategiche necessarie per la salute dell'impresa a lungo termine.
- **Difficoltà nel delegare autonomia decisionale ai *manager* esterni:** la famiglia, abituata al controllo diretto, può fare fatica a concedere piena fiducia e autonomia ai *manager* non familiari, limitandone l'efficacia e la capacità di innovare.
- **Rischio di *micromanagement* da parte della famiglia:** i membri della famiglia proprietaria potrebbero intervenire eccessivamente nelle operazioni quotidiane, minando l'autorità del *management* professionale e creando confusione nei ruoli.
- **Problemi di comunicazione tra assemblea e CdA:** la mancanza di canali di comunicazione chiari e strutturati può portare a malintesi, aspettative non allineate e ritardi nelle decisioni cruciali.
- **Tensioni quando le *performance* non soddisfano le aspettative** familiari: se i risultati economici non sono in linea con le aspettative della famiglia, possono sorgere attriti e sfiducia nei confronti del *management*, anche se le *performance* sono oggettivamente positive nel contesto di mercato.

Strategie per Gestire un Equilibrio Delicato

Per assicurare la sostenibilità e il successo dell'impresa, è fondamentale adottare strategie mirate a mitigare queste problematiche.

- **Definizione chiara dei ruoli e delle responsabilità:** stabilire una chiara *governance* attraverso statuti, patti parasociali e altri strumenti giuridici che definiscano i confini tra proprietà e gestione, e le aspettative reciproche.
- **Consiglio di Amministrazione forte e indipendente:** inserire nel CdA membri esterni qualificati e indipendenti che possano apportare competenze obiettive, fungere da mediatori e garantire una visione strategica non influenzata dalle dinamiche familiari.
- **Comunicazione aperta e trasparente:** implementare incontri regolari e strutturati tra assemblea dei soci (famiglia) e CdA, con reportistica chiara e obiettivi condivisi, per allineare aspettative e decisioni anche in rapporto agli *stakeholders*.
- **Formazione e professionalizzazione:** investire nella formazione sia dei membri della famiglia (inclusa l'educazione sul ruolo di proprietari) sia del *management* esterno, per garantire che tutti comprendano le rispettive funzioni e operino con standard professionali.
- **Valutazione basata sui meriti:** instaurare sistemi di valutazione oggettivi per il *management*, basati su KPI e obiettivi aziendali, per depersonalizzare le discussioni sulle *performance* e rafforzare la fiducia basata sui risultati.

La Governance nell'Impresa Familiare: Concetti e Peculiarità

La **governance aziendale** (o *corporate governance*) è il sistema di regole, processi e prassi attraverso cui un'azienda viene diretta e controllata. Riguarda le relazioni tra il *management*, il consiglio di amministrazione, gli azionisti e altri *stakeholder*, con l'obiettivo di garantire trasparenza, equità e responsabilità.

Governance Azienda non familiare

In una società non familiare, la *governance* si concentra principalmente sulla massimizzazione del valore per gli azionisti e sull'efficienza gestionale, con una chiara separazione tra proprietà e gestione.

- Focus sul profitto e ritorno sull'investimento.
- Ruoli definiti e professionalizzazione.
- Decisioni basate su logiche di mercato.

Le Peculiarità della Governance Familiare

Nell'impresa familiare, la *governance* è un equilibrio delicato tra le esigenze dell'azienda e quelle della famiglia.

- **Obiettivi Multipli:** non solo profitto, ma anche continuità familiare, valori e legame con il territorio.
- **Interazione tra i Ruoli:** i membri della famiglia possono anche essere *manager*.
- **Pianificazione a Lungo Termine:** longevità dell'impresa e il passaggio generazionale.

Il Consiglio di Amministrazione: Vantaggi per l'Impresa Familiare



Il **Consiglio di Amministrazione (CdA)** è l'organo collegiale che gestisce e supervisiona l'impresa, garantendo una direzione strategica e la tutela degli interessi a lungo termine. È il modello preferibile per le imprese familiari per la sua capacità di bilanciare dinamiche interne ed esigenze di mercato.

La sua struttura offre benefici significativi rispetto alla gestione individuale.

Quali?

- **Diversità di competenze:** porta visioni e *background* differenti, arricchendo il processo decisionale.
- **Migliore gestione del rischio:** le decisioni sono frutto di dibattito e analisi più approfondite.
- **Trasparenza e responsabilità:** favorisce la chiarezza e l'*accountability* interna.
- **Supporto al passaggio generazionale:** fornisce una struttura stabile e un ambiente per lo sviluppo dei futuri *leader*.



L'Importanza degli Amministratori Indipendenti

Chi sono? Gli **Amministratori Indipendenti** sono membri del CdA esterni alla famiglia e non legati all'azienda. Essi sono cruciali per il CdA di un'impresa familiare in quanto apportano obiettività, competenze specialistiche e fungono da mediatori, riducendo i conflitti di interesse e rafforzando la *governance*, orientando le scelte verso la sostenibilità e la crescita di lungo periodo.



Principali requisiti degli Amministratori Indipendenti secondo il CODIF*:

- Indipendenza di giudizio.
- Non intrattengono, né hanno di recente intrattenuto, neppure indirettamente, con la Società o soggetti ad essa relati, rapporti tali da minarne o condizionarne l'autonomia di giudizio.
- Le loro competenze permettono di presidiare alcune aree di competenza altrimenti non rappresentate in CdA.

** Codice di Autodisciplina per le Società Non Quotate a Controllo Familiare, pubblicato dall'Associazione Italiana delle Aziende Familiari, nella versione dell'ottobre 2017*

Strumenti Essenziali di Compliance per la Governance Aziendale Italiana



Per assicurare la legalità, l'etica e l'efficienza, le imprese italiane devono adottare diversi strumenti di *compliance*, integrando le disposizioni normative con le migliori prassi di gestione del rischio.

L'applicazione di questi strumenti, basati su normative come il **Codice Civile**, il **Testo Unico della Finanza (TUF)** e il **D.Lgs. 231/2001**, è cruciale per la reputazione, la legalità e la sostenibilità a lungo termine dell'impresa familiare e non.

- **Modello 231 (D.Lgs. 231/2001):** un sistema organizzativo e gestionale per prevenire la commissione di reati e esonerare l'ente dalla responsabilità amministrativa. Include procedure di controllo e un Organismo di Vigilanza.
- **Sistema di Controllo Interno (SCI):** l'insieme delle politiche, procedure e strutture aziendali volte a garantire la corretta gestione, l'efficienza operativa, l'affidabilità delle informazioni finanziarie e la conformità normativa (es. Codice Civile, TUF).
- **Collegio Sindacale:** organo di controllo interno che vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adequatezza del sistema amministrativo e contabile (Codice Civile).
- **Revisore Legale dei Conti:** professionista indipendente o società di revisione incaricato/a di esprimere un giudizio sull'attendibilità del bilancio d'esercizio, garantendone la veridicità e correttezza (Codice Civile, TUF).
- **Codice Etico:** un documento che definisce i valori, i principi etici e le regole di condotta che l'azienda si impegna a rispettare, orientando il comportamento di tutti gli stakeholder interni ed esterni.
- **Procedure Anti-Corruzione:** Specifiche misure e controlli interni volti a prevenire, individuare e contrastare fenomeni corruttivi, spesso integrate nel Modello 231 e conformi alle normative nazionali e internazionali.

Competenze Chiave per la Governance Familiare



Mediazione

Capacità di gestione dei conflitti interni e mediazione tra diverse visioni familiari per mantenere l'unità decisionale.



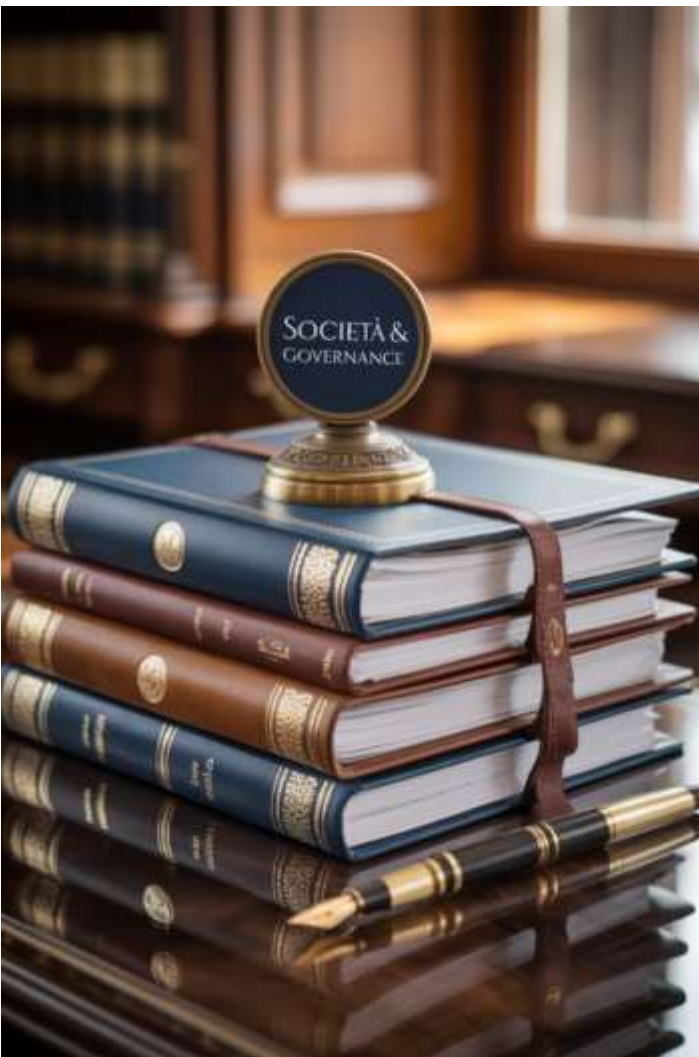
Visione Strategica

Capacità distintiva delle imprese familiari: pensiero strategico a lungo termine che supera la logica trimestrale.



Competenze ESG

Nuove competenze emergenti in materia di sostenibilità ambientale, sociale e di *governance* come fattori critici di successo.



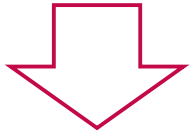
Capitolo 3

L'Assetto di Governance per l'Impresa Familiare



Adeguamento dello Statuto alla compagine societaria

Lo **Statuto** è, dal punto di vista giuridico, l'atto più importante per una società. In esso sono contenute le regole di funzionamento della società stessa e i diritti e doveri dei soci, degli amministratori e degli altri attori rilevanti della vita dell'impresa.



Uno Statuto *tailor-made* è un efficace strumento di *governance*, capace di regolare tutti gli aspetti legali fondamentali avendo al contempo un occhio di riguardo per la specificità della singola Impresa Familiare. In esso, dopo attenta analisi legale, possono prevedersi clausole per l'*exit* di alcuni soci, metodi di decisione concertati con gli amministratori e particolari strumenti di remunerazione. A tal fine possono soccorrere anche i **patti parasociali**.



La Holding di Famiglia: Strumento di Organizzazione e Tutela

Cosa è? La **Holding di Famiglia** è una società, partecipata dai membri della Famiglia Imprenditoriale, nella quale vengono conferite tutte le imprese e società operative riferibili alla Famiglia stessa. Grazie ad essa, viene a crearsi un Gruppo di Società, con a capo la Holding, le cui attività imprenditoriali rispondono ad un unico centro economico di interessi.

I vantaggi della Holding di Famiglia:

1. **Centralizzazione Strategica.** La Holding familiare centralizza il patrimonio e facilita significativamente il complesso processo del passaggio generazionale, garantendo continuità e stabilità.
2. **Gestione Coordinata.** Consente una gestione trasparente e coordinata degli asset familiari, ottimizzando le sinergie tra le diverse partecipazioni.
3. **Neutralizzazione dei conflitti tra soci.** Grazie alla struttura di Gruppo, eventuali conflitti interni alla compagine societaria familiare non ricadono pregiudizievolemente sulle attività di impresa.

Pianificazione del passaggio generazionale

Con il termine **Passaggio Generazionale** si fa riferimento all'attività di **preservazione del patrimonio** e all'**organizzazione del suo trasferimento**.

La **gestione e pianificazione del passaggio generazionale** sono fondamentali per salvaguardare e valorizzare il patrimonio di individui e famiglie, in particolar modo quando siano presenti complessi aziendali e/o partecipazioni societarie.



Questi temi si inseriscono in un contesto normativo, fiscale e sociale in continua evoluzione, che rende indispensabile un **approccio strategico e informato** per minimizzare i rischi e garantire la trasmissione efficiente del patrimonio.

Di seguito analizziamo alcuni degli strumenti più efficaci nel contesto delle Imprese Familiari



Definizione

Il *trust* è un istituto recepito con la L. 364/1989 che ha ratificato la Convenzione dell'Aja del 1985 e si configura come uno **schema trilaterale** in cui un soggetto (c.d. *settlor*) trasferisce beni ad un altro soggetto (c.d. *trustee*), che li amministra nell'interesse di un beneficiario (c.d. *beneficiary*), o di uno scopo specifico.

Vincolo di destinazione

Con la costituzione del *trust* i beni vengono formalmente trasferiti dal *settlor* al *trustee* e costituiscono una **massa distinta dal patrimonio di quest'ultimo**, vincolata alla destinazione stabilita nel *trust*, cosicché il *trustee* non ne può disporre in proprio, né essa può essere aggredita dai creditori del *trustee*.

Restrizioni del diritto successorio

L'istituzione di un *trust* richiede una piena armonizzazione con la disciplina successoria, ponendo particolare attenzione a due elementi fondamentali: il **vincolo del divieto dei patti successori** ex art. 458 c.c. e l'**inderogabile tutela dei legittimari**.

Novità fiscali

Una recente riforma (D.lgs. 139/2024) introduce l'**opzione di tassazione "in entrata"** per i *trust*. Pertanto, sarà ora possibile scegliere quando assolvere l'imposta da applicare sui beni/diritti conferiti in *trust*.

Se la tassazione dei beni avviene in «uscita», ovvero al momento del trasferimento ai beneficiari, si applicheranno aliquote e franchigie vigenti in tale momento.

La tassazione in «entrata», invece, permette ai disponenti di pagare l'imposta al momento della costituzione del *trust*, basandosi sul valore iniziale dei beni conferiti, evitando ulteriori imposizioni al momento della distribuzione ai beneficiari.

Il patto di famiglia



Definizione

Il patto di famiglia è un istituto giuridico introdotto in Italia con la Legge 14 febbraio 2006, n. 55 e viene disciplinato dall'art. 768 *bis* c.c. ai sensi del quale il patto di famiglia è quel contratto con il quale **“l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda, e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote, ad uno o più discendenti”**

Finalità

Il patto di famiglia ha il fine di **anticipare il trasferimento dei beni aziendali**, senza attendere l'apertura della successione. Il trasferimento avverrà in totale esenzione di imposta.

Limitazioni

La normativa italiana, come abbiamo già visto per il *trust*, impone una stretta osservanza delle norme successorie. In particolare, l'art. 768 quater c.c. impone che i beneficiari del trasferimento debbano **liquidare ai futuri legittimari** una somma di denaro, o il corrispondente valore in natura, calcolato al momento della stipula del patto secondo i criteri della successione necessaria.

Cause di scioglimento

Le **cause di scioglimento** del contratto che istituisce un patto di famiglia sono tassative: *i)* un diverso contratto, con le medesime caratteristiche ed i medesimi presupposti previsti dalla normativa in tema di patto di famiglia; *ii)* **la possibilità di esercitare il diritto di recesso**, ove espressamente previsto nel contratto istitutivo del patto e, necessariamente, attraverso dichiarazione agli altri contraenti certificata da un notaio.

Il *family buy-out*



Definizione

Il *family buy-out* è un'operazione societaria che facilita il passaggio generazionale all'interno di un'azienda familiare, permettendo a uno o più membri della famiglia di **acquisire le quote dei parenti** che desiderano uscire dalla compagine sociale.

Finalità

Il *family buy-out* consente di **preservare la continuità aziendale** e il **controllo familiare**, evitando l'ingresso di soggetti esterni e garantendo una transizione organizzata e strutturata della proprietà.

Struttura dell'operazione

Gli eredi intenzionati a subentrare nella gestione e nel controllo dell'impresa familiare costituiscono una **società veicolo (NewCo)**. Questa società è capitalizzata con mezzi propri, finanziamenti bancari o il supporto di fondi di *private equity* e viene utilizzata per **acquisire le quote o azioni della società di famiglia**.

Limitazioni

L'Agenzia delle Entrate ha espresso criticità verso il *family buy-out*, evidenziando, in alcune pronunce come questa operazione possa configurare un **abuso del diritto** quando comporta un numero eccessivo di negozi giuridici privi di una reale logica di mercato e finalizzati esclusivamente a ottenere **vantaggi fiscali indebiti**. Questa posizione rende il ricorso al *family buy-out* meno agevole, richiedendo particolare attenzione nella sua strutturazione per evitare contestazioni.

Due esempi contrapposti di pianificazione patrimoniale: Dalla e Berlusconi



- Lucio Dalla, scomparso il 1° marzo 2012 mentre si trovava in Svizzera, non ha lasciato alcun testamento e tutti i suoi beni sono stati divisi tra i cinque cugini.
- Il cantante aveva un patrimonio di 100 milioni di euro.
- Marco Alemanno, compagno di vita e collaboratore del cantante, non ha ricevuto nulla e ha deciso di non intraprendere azioni legali.
- Nel 2013, i beni del cantante sono stati messi all'asta e nel febbraio del 2014 è stata istituita la Fondazione Lucio Dalla, nella stessa residenza dell'artista.



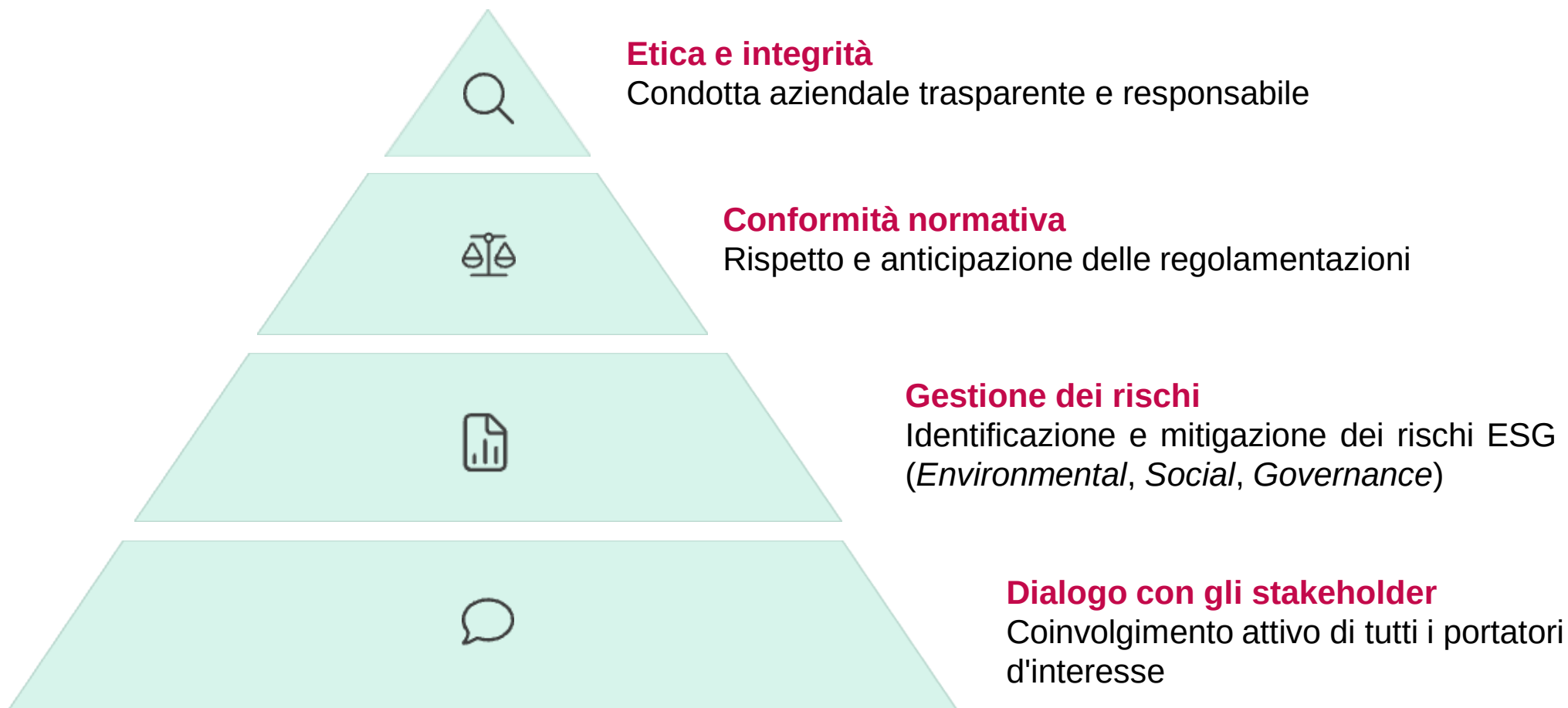
- Il disegno che descrive la suddivisione del patrimonio di Silvio Berlusconi è delineato in un testamento olografo che individua le principali linee guida per la distribuzione del suo vasto impero, stimato in 6,4 miliardi di euro.
- Secondo le disposizioni testamentarie di Berlusconi, nessuno degli eredi singolarmente avrà il controllo esclusivo di Fininvest, che sarà invece esercitabile congiuntamente dai due figli maggiori, i quali saranno titolari complessivamente di una partecipazione pari al 53,08%.
- Ai restanti tre figli, che condividevano equamente una quota del 21,87%, viene assegnata solo la loro quota di legittima complessivamente pari al 24,99%. Questo porta la partecipazione totale dei tre fratelli in Fininvest al 46,86%.

Capitolo 4

La Sostenibilità come Valore Condiviso e Leva Strategica



Governance sostenibile: elementi fondamentali



Perché la sostenibilità è strategica, anche per l'Impresa Familiare



Vantaggio economico

Le pratiche sostenibili portano a riduzione dei costi operativi, maggiore efficienza nei processi e accesso a nuovi mercati sensibili ai temi ESG, creando un vantaggio competitivo tangibile nel medio-lungo termine e al credito.



Reputazione e fiducia

Un impegno autentico verso la sostenibilità rafforza la reputazione aziendale e costruisce un rapporto di fiducia con clienti, investitori e partner commerciali, aspetti sempre più determinanti nelle scelte di acquisto e investimento.



Mitigazione dei rischi

L'adozione di politiche ESG riduce l'esposizione a rischi normativi, ambientali e reputazionali in un contesto sempre più regolamentato, contribuendo alla resilienza dell'organizzazione di fronte alle sfide future.

I principi cardine della governance ESG

Trasparenza



Uno dei principi fondamentali della *governance* ESG è garantire che tutte le informazioni rilevanti sulle attività ambientali, sociali e di governance siano comunicate in modo chiaro, completo e verificabile. **La trasparenza consente a investitori e *stakeholder* di comprendere appieno come un'azienda gestisce i propri impatti ESG e i rischi associati.**

Etica ed integrità



L'etica aziendale e l'integrità rappresentano la base per una solida *governance* ESG. Le aziende sono incoraggiate ad adottare un **codice etico** chiaro, a sviluppare meccanismi per **gestire potenziali conflitti di interesse** e a **prevenire fenomeni di corruzione**. Inoltre, creare un ambiente di lavoro che premi la responsabilità e promuova l'onestà può contribuire in modo significativo a rafforzare la **fiducia** e il **rispetto nei confronti dell'azienda**, sia internamente che esternamente.

Gestione del rischio



Una *governance* ESG efficace richiede un **approccio proattivo alla gestione dei rischi**. Le aziende devono **identificare, valutare e mitigare i rischi ESG lungo tutta la catena del valore**, garantendo al contempo che i sistemi di monitoraggio siano aggiornati per affrontare le sfide emergenti e proteggere la resilienza aziendale nel lungo termine.

Struttura della governance ESG

- **Ruoli e responsabilità**

La *governance* ESG si basa su una **chiara distribuzione di ruoli e responsabilità all'interno dell'organizzazione**. Il **Consiglio di Amministrazione** ha il compito di definire la tipologia dei valori di cui si deve fare promotore e di cui l'azienda stessa deve farsi promotrice verso l'esterno. Questi comprendono i comportamenti che l'azienda deve portare avanti nella gestione aziendale.

Per garantire una corretta supervisione delle politiche legate ai fattori ESG, il consiglio di amministrazione può istituire **un comitato dedicato** oppure attribuire tali competenze a un comitato già esistente, come **il comitato rischi**, a seconda delle esigenze e delle scelte strategiche dell'azienda.

- **Strumenti di *governance* ESG**

Le aziende possono contare su una serie di strumenti per implementare una *governance* ESG efficace. Tra questi, i **codici etici** e **le politiche aziendali** (ad esempio, politiche anti-corruzione e di sostenibilità) svolgono un ruolo essenziale nel guidare il comportamento e le decisioni aziendali.

- **Integrazione nella catena del valore**

La *governance* ESG deve estendersi oltre i confini dell'azienda, coinvolgendo fornitori, partner e altri attori della catena del valore. Questo implica promuovere pratiche sostenibili e responsabili lungo tutta la filiera produttiva, monitorando e valutando regolarmente le prestazioni dei partner per garantire l'allineamento agli standard ESG aziendali.



GA

grimaldialliance.com