



Gestione della filantropia e
dell'impatto all'interno del
family office
Philanthropy Impact Papers

73%

dei family office svolge ora attività filantropica¹.

Valore globale del capitale filantropico stimato a più di

USD

2500 miliardi²

Oltre USD

1000 miliardi

destinati all'investimento a impatto a livello mondiale³

Attualmente nel mondo esistono circa

17 000

family office che controllano nel complesso beni per oltre USD 10 000 miliardi⁴

¹ Shifting Horizons: Insights Into How Family Offices Are Responding to Rapid Economic and Social Change, BNY Mellon, February 2022

² Philanthropy and the Global Economy, v2.0, Citi Bank 2022

³ Sizing the Impact Investing Market 2022, GIIN

⁴ 2021 Family Office Real Estate Investment Study, Family Office Real Estate Institute 2022

Introduzione

Degli 84 000 miliardi di dollari USA previsti entro il 2045 nell'ambito del trasferimento di grandi patrimoni, 12 000⁵ verranno devoluti in beneficenza.

I 72 000 rimanenti saranno ereditati da una generazione profondamente consapevole delle sfide mondiali da raccogliere e che tende a vedere i limiti nei metodi tradizionali utilizzati per affrontare le questioni sociali⁶.

I giovani preferiscono pertanto scegliere una compagine professionale per la fondazione di famiglia e sperimentare approcci innovativi quali blended finance, investimento a impatto e venture philanthropy.

In tale contesto, le famiglie fanno sempre più affidamento sui family offices per gestire le loro aspirazioni in materia di investimento a impatto, puntando su un migliore coordinamento e una maggiore professionalizzazione. Tuttavia, per alcuni family officers provenienti dal settore finanziario, legale o aziendale questo può essere un territorio inesplorato.

Lo scopo della presente guida è fornire un sistema di riferimento di alto livello alle famiglie e ai family officers che desiderano gestire le proprie aspirazioni in materia di investimento a impatto nei rispettivi family office, nonché per coloro che sono già impegnati su tale fronte ma che sono alla ricerca di ulteriori indicazioni.

TEMI ANALIZZATI IN QUESTA GUIDA

1. I vantaggi di gestire nel family office le aspirazioni in materia di investimento a impatto.
2. Che cosa si intende per 'impatto'?
3. Come affrontare la gestione dell'investimento a impatto in un family office.
4. Strategie per gestire l'investimento a impatto in un family office.

⁵ U.S. High-Net-Worth and Ultra-High-Net-Worth Markets 2021, Cerulli Associates

⁶ The new face of wealth and legacy, The Economist Intelligence Unit, 2018

I vantaggi di gestire le aspirazioni in materia di investimento a impatto nel family office

Il family office, grazie alla posizione davvero unica che occupa nell'ecosistema familiare e alla sua profonda comprensione delle dinamiche, dei valori e delle aspirazioni finanziarie di quest'ultimo, è la struttura ideale per gestire e conseguire gli obiettivi della famiglia in materia di investimento a impatto.

Tra le principali motivazioni figurano:

1. **Professionalizzazione**

Professionalizzare le attività svolte dalla famiglia nel settore dell'investimento a impatto.

2. **Consolidamento**

Consolidare e coordinare i vari interessi della famiglia.

3. **Successione**

Coinvolgere la nuova generazione nella visione e nell'identità della famiglia.

PROFESSIONALIZZAZIONE

Due sono i fattori chiave all'origine della tendenza a una maggiore professionalizzazione dell'investimento a impatto. Innanzitutto, la crescente consapevolezza della necessità di adottare un approccio più strategico alla filantropia che applichi all'investimento a impatto lo stesso rigore esercitato in ambito aziendale o finanziario.

In secondo luogo, in un mondo sempre più trasparente come quello odierno, l'attività filantropica delle famiglie facoltose è più che mai sotto lo sguardo indagatore dell'opinione pubblica. Di conseguenza, la pressione ad operare la scelta giusta da un punto di vista non solo finanziario, ma anche dell'immagine, è molto forte, il che riveste particolare importanza agli occhi della nuova generazione poiché contribuisce a creare un'identità positiva della famiglia.

CONSOLIDAMENTO

Il principale motivo per cui molte famiglie decidono di costituire un family office è consolidare e coordinare le loro diverse attività che spaziano dalla gestione degli investimenti alla pianificazione successoria, in modo da razionalizzare il processo decisionale, garantire una maggiore riservatezza e ottimizzare i risultati finanziari.

La filantropia è sempre stata considerata un ambito che esula dalla sfera di competenza del family office, ad eccezione dell'esecuzione dei pagamenti. Tuttavia, la crescente tendenza a semplificare e a raggruppare le attività sta gradualmente facendo confluire questo tema al suo interno.

Molte famiglie riconoscono inoltre l'importanza di elaborare una strategia e una narrazione integrata e uniforme per tutti i loro impegni.

SUCCESSIONE

La successione e il trasferimento del patrimonio sono temi cruciali per molte famiglie facoltose e da questo punto di vista i family offices svolgono un ruolo fondamentale. Stando agli studi, i millennial e la generazione Z hanno una maggiore coscienza sociale e ambientale rispetto ai loro predecessori⁷ e prediligono un approccio a 360 gradi che tenga conto degli aspetti aziendali, finanziari e relativi all'investimento a impatto. Il dibattito su impatto, eredità, identità e capacità della ricchezza di produrre effetti positivi può rappresentare quindi lo snodo ideale per preparare le generazioni future ad assumersi le responsabilità che derivano dalla ricchezza.

Affrontare il tema dell'investimento a impatto può contribuire inoltre a rafforzare i legami di parentela coinvolgendo tutti nella creazione di una storia familiare e fornendo una piattaforma per la collaborazione tra generazioni. Partecipando alle decisioni di investimento a impatto o alle strategie filantropiche della famiglia i più giovani hanno anche la possibilità di sviluppare competenze essenziali in ambiti quali ricerca, gestione, reportistica, analisi e finanza.



SPUNTI DI RIFLESSIONE

1. Qual è l'insieme delle vostre motivazioni?
2. In che modo il family office può supportare meglio il conseguimento degli obiettivi della famiglia in materia di investimento a impatto?
3. Quali difficoltà potrebbe comportare l'integrazione della filantropia nel family office?
4. Quali strategie potete mettere in campo per promuovere la collaborazione tra generazioni nelle iniziative intraprese nel settore dell'investimento a impatto?
5. Fino a che punto vi sentite pronti a districarvi tra le complessità della moderna filantropia e dell'investimento a impatto?

⁷ Philanthropy in the Family Office: A Global Perspective, Global Family Office Community and Hammer & Associates, 2015

Che cosa si intende per ‘impatto’?

Ogni azione ha un impatto, positivo o negativo che sia. In questa pubblicazione per ‘impatto’ si intende l’effetto benefico che una famiglia si prefigge deliberatamente di produrre per migliorare le condizioni dei singoli individui, delle comunità e della società nel suo complesso.

Ciò significa mettere i suoi valori e il patrimonio di cui dispone al servizio delle sfide sociali e ambientali da raccogliere. Un’azione che può svolgere in tutta la sua sfera di influenza.

LA SFERA DI INFLUENZA

Quando si desidera esercitare un impatto positivo, il pensiero va subito alla filantropia, ma per rendere possibile un rinnovamento significativo si possono utilizzare tutte le proprie risorse.

Capitale filantropico

Risorse finanziarie stanziare in via prioritaria per realizzare un notevole impatto sociale e/o ambientale diretto (‘impact first’) sostenendo organizzazioni senza scopo di lucro.

Capitale d’investimento

Attività destinate agli investimenti che generano un rendimento finanziario insieme a un ‘rendimento’ (impatto) sociale e/o ambientale.

Capitale aziendale

Risorse e raggio di azione delle aziende di un individuo da impiegare nel rispetto delle prassi sostenibili e della responsabilità d’impresa.

Capitale sociale

Capacità del singolo di favorire il cambiamento politico e mobilitare le risorse attraverso la propria rete di relazioni e la reputazione di cui gode.



SPUNTI DI RIFLESSIONE

1. Che cosa intende per ‘impatto’ la vostra famiglia?
2. In che modo potete rendere le vostre azioni coerenti con la definizione che date di ‘impatto’?
3. Secondo voi, qual è l’equilibrio giusto tra rendimenti finanziari e impatto?
4. Quali sono le tipologie di capitale che impiegate attualmente?

FIGURA 1
Il continuum del capitale



IL CONTINUUM DEL CAPITALE

Il continuum del capitale (FIGURA 1) aiuta a visualizzare il modo in cui si possono impiegare le risorse finanziarie, spaziando da 'finance first' a sinistra a 'impact first' a destra. Partendo da sinistra, il capitale d'investimento mira a generare rendimenti in linea con il mercato commisurati al profilo di rischio e all'orizzonte temporale del beneficiario effettivo.

Dall'altro lato dello spettro, il capitale filantropico è un'ampia categoria di capitale caratterizzata da un rendimento finanziario atteso limitato o inesistente che si prefigge come principale obiettivo un impatto sulla società o sull'ambiente. Tra i due estremi vi è una vasta gamma di approcci che abbinano finanza e impatto in misura diversa di cui possono avvalersi le famiglie per svolgere, con il loro patrimonio, un'azione incisiva.

Come affrontare la gestione dell'investimento a impatto in un family office?



CASO PRATICO 1

Dopo la cessione, il titolare di un'azienda di fama internazionale ha costituito un family office per la gestione del patrimonio e delle aspirazioni in materia di investimento a impatto. In questo nuovo capitolo dell'esistenza, insieme alla moglie, si è reso conto di volere utilizzare i propri beni per creare un'economia a impatto maggiormente rigenerativa così da contribuire a plasmare il mondo da lasciare in eredità ai figli.

Con questo obiettivo hanno realizzato un family office incentrato sull'impatto positivo. Oltre a dare vita a una narrazione comune, hanno scritturato un team di esperti non solo di ambiti tradizionali, ma anche di investimento a impatto e filantropia strategica con cui definire un quadro di riferimento unico e un modello di governance capaci di armonizzare gli investimenti con l'azione filantropica e la responsabilità di impresa. Una strategia mirata a generare sia rendimenti finanziari che 'rendimenti' sociali e ambientali o un impatto positivo.

Grazie a questo approccio a 360 gradi hanno potuto costituire un'eredità in grado di durare nel tempo, lasciando il segno nella società e salvaguardando al contempo il patrimonio in un'ottica di lungo termine.

Ogni family office è unico nel suo genere, ma alcuni insegnamenti universali possono aiutare gli altri a orientarsi nel percorso da compiere nel settore dell'attività filantropica e dell'investimento a impatto.

ASSICURARSI IL COINVOLGIMENTO DEI FAMILIARI E DEI PRINCIPALI STAKEHOLDER

Che si sia alle prime armi o si abbia già esperienza nel campo della filantropia e dell'investimento responsabile, la chiarezza e la trasparenza della visione e degli obiettivi della famiglia rivestono un ruolo cruciale.

I family officer e/o i consulenti filantropici esterni possono aiutare a individuare o a mettere a fuoco gli intenti e la strategia, a trovare una sintesi tra opinioni divergenti, a gestire le aspettative e a facilitare un dialogo e un dibattito aperto.

Per coinvolgere i familiari in un family office occorre rispettare gli interessi e i punti di forza delle singole persone nonché le esigenze di quest'ultimo e le dinamiche che si creano al suo interno.

In quest'ottica le riunioni di famiglia e i seminari appositamente organizzati da terzi svolgono una funzione importante. È utile disporre anche di un sistema strutturato che spieghi il funzionamento del processo decisionale e le modalità con cui i familiari possono proporre o contribuire a nuove iniziative o idee.

Oltre a coinvolgere i parenti, è essenziale essere sulla stessa lunghezza d'onda degli altri principali stakeholder, specialmente dei family officer incaricati che fungono da perno delle aspirazioni della famiglia in materia di investimento a impatto e le traducono in strategie attuabili.

DEFINIRE RUOLI E RESPONSABILITÀ

Definire chiaramente fin dall'inizio ruoli e responsabilità dei membri della famiglia e dei family officer contribuisce a evitare sovrapposizioni e lacune e riduce al minimo conflitti, inefficienze e frustrazioni.

Assegnare ruoli in base agli interessi individuali e alle competenze può favorire il loro coinvolgimento e il valore del loro contributo, poiché i membri sono più motivati quando lavorano in settori in linea con le loro capacità e passioni.

Si comincia individuando le attività da svolgere per conseguire gli obiettivi prefissati dalla famiglia in materia di investimento a impatto. Dopodiché si valutano gli interessi e l'esperienza di ognuno per assegnare i compiti ai familiari e al team del family office.

Una difficoltà in cui spesso ci si imbatte è la mancanza di una solida esperienza pregressa nel settore. Quindi, se verranno fornite le risorse e le opportunità necessarie per approfondire le loro conoscenze in merito, saranno sempre motivati ed efficienti. Consulenti esterni specializzati in filantropia e impatto sociale, come quelli di Pictet, possono offrire il loro supporto.

A seconda della mole di lavoro e della sua natura, un numero sempre maggiore di family offices ritiene opportuno reclutare talenti esterni ferrati in materia. Quando lo si costituisce, si raccomanda di assumere candidati che non solo siano in possesso delle competenze necessarie, ma condividano anche i valori della famiglia.

ELABORARE UN PIANO DI INVESTIMENTO A IMPATTO PER LA FAMIGLIA

I family officer possono svolgere un ruolo fondamentale nello sviluppo di un piano di investimento a impatto per la famiglia poiché ne conoscono bene i valori, le dinamiche, le risorse e gli obiettivi a lungo termine.

È un piano più o meno complesso che spazia da un programma di breve periodo a una strategia completa di lungo respiro, da integrare nel patto di famiglia (*si veda il riquadro - Un patto di famiglia*) o da redigere come documento distinto e separato, focalizzato solo sull'attività filantropica o comprensivo dell'intera sfera di influenza della famiglia.

Ecco alcuni dei passi da compiere per mettere a punto una strategia.

1. Chiedere indicazioni a tutti i membri della famiglia

Organizzate una riunione di famiglia per chiedere indicazioni a tutti, in modo da individuare le motivazioni che spingono a donare, le cause da sostenere, gli approcci preferiti e il grado di coinvolgimento desiderato. I family officer o un consulente esterno sono in grado di facilitare il dialogo e garantire che ognuno faccia sentire la propria voce. Le indicazioni emerse consentiranno di tracciare un quadro più chiaro delle aspirazioni della famiglia e di elaborare la strategia da seguire.

In alternativa, si può ricorrere a un consulente esterno.



UN PATTO DI FAMIGLIA

C'è chi decide di mettere nero su bianco i propri obiettivi in materia di investimento a impatto in una convenzione o un patto, un documento in cui sono illustrati i valori, i principi e le direttive che presiedono agli affari e ai rapporti di una famiglia.

Si tratta di un accordo formale siglato tra familiari, in genere quelli che detengono beni cospicui o in comune, volto a creare un sistema di riferimento per il processo decisionale, la pianificazione successoria, la gestione patrimoniale e il dialogo intergenerazionale.

Questa intesa ufficiale contribuisce a istituzionalizzare i valori e gli obiettivi pattuiti e a farne la colonna portante delle strutture di governance familiare.

Assicura che le generazioni attuali e future della famiglia siano allineate con i principi fondamentali delle loro attività filantropiche e di investimento.

Gli esperti di governance familiare di Pictet possono aiutarvi a redigere o a rivedere il vostro patto di famiglia.

Quesiti fondamentali

- Quali sono le motivazioni dei familiari?
- Quali cause desiderano sostenere?
- Quali ruoli vogliono svolgere?
- In quali approcci si riconoscono?
- Quali risorse saranno impiegate?

2. Individuare visione e obiettivi

Una volta stabiliti i valori e gli interessi, cominciate a individuare gli obiettivi comuni e a concentrarvi sulle aspirazioni della famiglia in materia di investimento a impatto. Decidete che cosa volete ottenere (visione) e in che modo (missione).

Individuate risultati concreti e quantificabili in linea con la finalità perseguita che siano precisi, misurabili, raggiungibili, realistici e con una scadenza prefissata (obiettivi SMART). Questa fase garantisce che il piano di investimento a impatto produca risultati tangibili e fornisca un sistema di valutazione dell'efficacia della strategia nel tempo.

La famiglia si mobilerà intorno a un obiettivo comune con interessi condivisi in aree tematiche o geografiche oppure l'impatto positivo e la responsabilità di impresa costituiranno di per sé altrettante finalità da perseguire. Qualora non si riuscisse a trovare una sintesi, The Pictet Philanthropy Impact guide, Family Philanthropy, è in grado di offrire diversi esempi di strategie da adottare.

Quesiti fondamentali

- Su quali regioni volete concentrarvi?
- Su che cosa o su chi desiderate esercitare un impatto positivo?
- Che cosa si intende per 'successo'?

3. Mettere a punto un piano di attuazione

Stilate un piano di attuazione dettagliato che illustri le fasi necessarie a raggiungere gli obiettivi prefissati.

Tale piano dovrebbe includere tempistiche, allocazione delle risorse, ruoli e responsabilità nonché principali indicatori di performance (Key Performance Indicator, KPI) per monitorare i progressi compiuti. Va rivisto e aggiornato periodicamente, se necessario, in modo da essere sempre conforme alla visione e agli obiettivi della famiglia. Questa fase garantisce che la strategia sia attuabile e i progressi vengano monitorati e valutati sistematicamente.

Quesiti fondamentali

- L'orizzonte temporale considerato abbraccia una o più generazioni?
- Per tutte le vostre attività avrete un'unica strategia coerente con la missione che vi siete dati?
- In che cosa consiste la vostra strategia di comunicazione?



SPUNTI DI RIFLESSIONE

1. Quali sono i primi passi che il vostro family office può compiere per avviare il proprio percorso nel settore dell'investimento a impatto?
2. In che modo potete facilitare un dibattito aperto sugli obiettivi da raggiungere in materia di investimento a impatto?
3. Come potete assicurarvi di coinvolgerla tutti i membri della famiglia?
4. Che tipo di formazione e quali risorse occorrono per gestire in maniera efficiente le attività svolte nel settore dell'investimento a impatto?

Strategie per gestire l'investimento a impatto in un family office

Prima di affrontare le diverse strategie impiegate dal family office e dalla famiglia è importante riflettere bene sulla natura dell'impatto desiderato:

1. *impact by design*; oppure
2. *impact by nature*.

Impact by design Tale modello presuppone un approccio deliberato e proattivo all'integrazione dell'impatto sociale ed ambientale nelle principali attività operative e nelle strategie di investimento del family office. In questo caso l'impatto positivo costituisce un elemento centrale della narrazione e delle mansioni quotidiane del family office.

Impact by nature Tale modello prevede una fase di transizione in cui il family office recepisce gradualmente nelle proprie attività operative le aspirazioni della famiglia in materia di investimento a impatto. Pur essendo parte integrante della finalità del family office, l'impatto positivo non costituisce la sua funzione principale.

DIVERSI MODELLI IMPIEGATI DALLE FAMIGLIE

Che si tratti della principale finalità del family office (*impact by design*) o solo di una sua parte (*impact by nature*), i modelli da adottare per coinvolgerlo nella gestione delle aspirazioni delle famiglie in materia di investimento a impatto sono fondamentalmente quattro.

1. **Modello integrato:** Questo modello assegna un ruolo cruciale ai fini della strategia complessiva del family office alle attività svolte nel settore dell'investimento a impatto, fondamentali per l'approccio *impact by design*, che includono:
 - a. **Allineamento del capitale:** Gli investimenti vengono effettuati con il proposito di generare sia rendimenti finanziari che un impatto positivo, spesso coordinati tra loro.
 - b. **Strategia olistica:** I valori e la missione della famiglia presiedono al processo decisionale relativo alla totalità degli attivi e delle risorse.
 - c. **Gestione unificata:** Lo stesso team di solito gestisce investimenti tradizionali e ad impatto.



CASO PRATICO 2

Ecco un family office che è un esempio di *impact by design* poiché l'impatto sociale e ambientale è pienamente integrato nelle attività operative e nelle strategie di investimento. La visione e la strategia definite per la totalità di investimenti e aziende e per la fondazione sono assolutamente in sintonia tra loro.

Azioni principali

1. **Missione:** Ha definito la sua missione per dare priorità alla generazione di un impatto positivo nonché di rendimenti finanziari.
2. **Governance:** Ha istituito un Impact Committee e scritturato esperti di investimento a impatto.
3. **Strategia di investimento:** Ha messo in campo un rigoroso monitoraggio dell'impatto positivo e iniziative di azionariato attivo.
4. **Reportistica:** Pubblica ogni anno rapporti sull'impatto esercitato utilizzando metriche standardizzate.
5. **Cultura:** Coinvolge nella missione e forma l'intero personale del family office e tutti i membri della famiglia.

Risultati

- **Famiglia:** Contribuisce a creare un'identità progressista e responsabile di cui tutti i familiari vanno fieri.
- **Impatto positivo:** Ha sovvenzionato iniziative a forte impatto positivo attraverso la fondazione.
- **Reputazione:** Sta diventando un punto di riferimento nella comunità dell'investimento a impatto.



CASO PRATICO 3

Ecco un family office che è un esempio di *impact by nature* poiché ha recepito gradualmente le iniziative in materia di investimento a impatto nelle proprie attività operative senza farne la sua priorità.

Azioni principali

1. **Fase iniziale:** Ha integrato la fondazione di famiglia nel family office.
2. **Allineamento:** Ha garantito una maggiore coerenza tra gli obiettivi del family office e la fondazione.
3. **Governance:** Ha fatto in modo che il cda della fondazione fosse rappresentato nella funzione di leadership del family office.
4. **Investimenti:** Ha introdotto i criteri ESG nella strategia di investimento.
5. **Narrazione:** Ha coordinato la comunicazione con la famiglia nell'intero ecosistema di attività.

Risultati

- **Famiglia:** Ha costituito un ampio sostegno da parte della famiglia e un family office più inclusivo.
- **Impatto positivo:** Ha reso possibile una maggiore professionalizzazione dell'attività operativa della fondazione di famiglia.
- **Razionalizzazione operativa:** Ha creato una struttura della famiglia più compatta, efficiente e coerente.

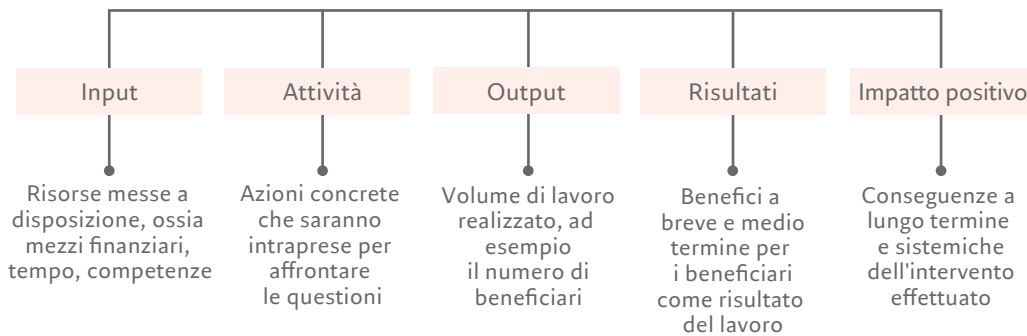
2. **Modello segmentato:** Questo modello prevede che le attività filantropiche (e quelle svolte nel settore dell'investimento a impatto), siano gestite separatamente dagli investimenti tradizionali attraverso:
 - a. **Team dedicati:** Spesso si tratta di team distinti e separati, con scarsa sovrapposizione tra loro.
 - b. **Strategie a sé stanti:** La strategia di investimento e quella in materia di investimento a impatto sono distinti, con allineamento scarso o nullo.
 - c. **Budget autonomi:** Ogni segmento ha il suo budget e la propria metrica.
3. **Modello ibrido:** Questo modello, che abbina approccio integrato e segmentato, conferisce flessibilità alla gestione degli investimenti e delle donazioni attraverso:
 - a. **Team interfunzionali:** Alcuni dipendenti possono far parte di entrambi i team, il che offre alle attività filantropiche la prospettiva di quelle di investimento e viceversa.
 - b. **Portafoglio bilanciato:** Il family office ha la possibilità di conciliare investimenti tradizionali, a impatto e attività filantropiche.
4. **Modello delegato:** Questo modello assegna al family office un ruolo di supervisione di natura maggiormente amministrativa nella gestione del capitale filantropico, nell'esecuzione dei pagamenti e nel coordinamento della reportistica e consente:
 - a. **Separazione:** Alcune grandi famiglie allargate hanno una varietà di obiettivi diversi in materia di investimento a impatto e preferiscono quindi essere indipendenti dal family office centrale.
 - b. **Flessibilità:** La decisione di non centralizzare le aspirazioni in materia di investimento a impatto conferisce alla famiglia maggiore flessibilità, il che è particolarmente vantaggioso se quest'ultima è appena agli inizi.

La scelta del modello dipende da diversi fattori, tra cui figurano gli obiettivi, le dimensioni e la complessità della famiglia, le competenze dei family officers e il grado di coinvolgimento desiderato dai familiari.

Ciascun modello presenta diversi vantaggi e i family offices possono trasformarsi passando dall'uno all'altro man mano che matura il loro approccio alla filantropia e all'investimento a impatto.

FIGURA 2
Il modello logico

Questo strumento aiuta a visualizzare e a illustrare i collegamenti tra le attività, i risultati da ottenere e l'impatto complessivo che si intende esercitare. È un sistema strutturato per la pianificazione, l'attuazione e la valutazione dei programmi o delle iniziative.



ELABORARE UNA POLITICA DI INVESTIMENTO ADATTA AL CAPITALE A IMPATTO

Se state valutando di non limitarvi al capitale filantropico, ma di mobilitare anche il capitale di investimento per conseguire i vostri obiettivi sociali ed ambientali, è importante elaborare una strategia di investimento chiara da fissare in direttive sulla politica di investimento (Investment Policy Statement, IPS).

L'IPS illustra le preferenze di investimento, la governance e i principali processi di investimento vostri (e della vostra famiglia) e costituisce uno strumento strategico che garantisce chiarezza e sintonia tra stakeholder, riduce i conflitti e orienta le decisioni.

Forse ne avrete già uno che può essere rivisto per includere eventualmente la strategia tesa a realizzare investimenti responsabili e a impatto. Quando si mette a punto o si ripensa l'IPS, vanno tenuti presenti i seguenti elementi:

1. **Valori e missione:** Individuate i principali valori che ispirano voi (e la vostra famiglia) che desiderate vedere riflessi nella strategia di investimento.
2. **Obiettivi di investimento:** Definite obiettivi finanziari chiari che comprendano rendimenti attesi, tolleranza al rischio, asset allocation, orizzonte di investimento ed esigenze di liquidità.
3. **Preferenze in materia di investimenti a impatto:** Specificate le preferenze tematiche o le sfide specifiche da affrontare, ad esempio cambiamento climatico o istruzione, e indicate i settori o le aziende a cui dare la priorità o da escludere.

4. **Ripartizione degli investimenti:** Stabilite la ripartizione del capitale tra investimenti 'finance first' e 'impact first'.
5. **Approccio all'asset allocation:** Stabilite la ripartizione tra mercati pubblici e privati e tra azioni, obbligazioni e beni reali per favorire il conseguimento degli obiettivi in materia di investimento a impatto, garantendo al contempo la solidità finanziaria.
6. **Approccio all'azionariato attivo:** Redigete le linee guida per dialogo con gli azionisti, politica di voto e strategie volte a influenzare una condotta aziendale coerente con la finalità perseguita in materia di investimento a impatto.
7. **Strategia di endowment:** Alcune famiglie optano per gli endowment delle fondazioni come banco di prova di una strategia di investimento maggiormente in linea con la missione che si sono date.

MISURARE IN MANIERA EFFICACE L'IMPATTO POSITIVO ESERCITATO

Una delle preoccupazioni più diffuse tra filantropi è precisamente come misurare l'impatto esercitato dalla propria azione.

Il senso di frustrazione nasce dal fatto stesso che non esiste una maniera chiara di gestire l'impatto positivo esercitato poiché quest'ultimo dipende da una serie di fattori, tra cui figurano priorità, area tematica e obiettivi.

Chi ha avviato un suo programma filantropico necessita di un sistema di riferimento dedicato creato ad hoc.

Per chi invece si focalizza sulle donazioni, in linea di massima gli approcci da adottare sono tre:

1. Approccio attivo

Questo approccio consiste nel concentrare gli sforzi sul monitoraggio e sulla valutazione del lavoro svolto da un partner una volta che la donazione è stata effettuata, individuando, ad esempio, traguardi da raggiungere per poter sbloccare le tranche successive.

In tal caso, l'importante è che l'obiettivo finale sia chiaro. Dopo averlo individuato, si può procedere a ritroso stabilendo quali sono gli indicatori dei risultati da ottenere di volta in volta. Alcuni preferiscono fare da sé, altri si avvalgono della collaborazione di terzi.

2. Approccio basato sulla fiducia

Questo approccio prevede lo svolgimento, in via preliminare, di un'accurata due diligence dei potenziali partner in modo da selezionare le organizzazioni che hanno le maggiori probabilità di ottenere il risultato finale desiderato e poi 'fare affidamento' sulla loro capacità dimostrarsi all'altezza del compito.

Il grosso del lavoro viene quindi svolto all'inizio, prima ancora di effettuare qualsiasi donazione, e non in un secondo momento. Di solito uno dei principi di tale approccio è evitare di pattuire in precedenza la destinazione di qualsivoglia donazione, lasciando all'organizzazione la libertà di decidere di che cosa necessita per poter sortire l'effetto desiderato.

3. Approccio misto

Questo approccio, come indica il termine, consiste nell'abbinamento dei due precedenti, ossia nell'investire subito tempo ed energie nella selezione dei partner giusti e poi collaborare con loro nell'intero processo per far in modo da ottenere i risultati sperati.

PREDISPORRE UN PIANO DI COMUNICAZIONE

In passato, molti family office hanno volutamente optato per una presenza discreta, preferendo spesso rimanere nell'anonimato o nella sfera privata. Un atteggiamento che però sta lentamente cambiando per due motivi:

1. Innanzitutto, in un mondo sempre più trasparente, l'attività delle famiglie facoltose è più che mai sotto lo sguardo indagatore dell'opinione pubblica. Un numero crescente di family office ha quindi deciso di cavalcare il cambiamento e di anticipare i tempi definendo la propria narrazione prima che lo faccia qualcun altro al posto loro.

2. In secondo luogo, mano che sale di rango all'interno della famiglia, la nuova generazione di titolari di grandi patrimoni diventa più attiva, desidera essere maggiormente coinvolta, vuole far sentire la propria voce e spesso si mostra propensa ad adottare un approccio più trasparente nei confronti della ricchezza.

Alla luce di queste tendenze, può essere molto utile essere consapevoli dell'identità della famiglia a cui si appartiene. Le aspirazioni nutrite in materia di investimento a impatto possono svolgere una parte importante in tale narrazione. Qual è l'immagine che si vuole trasmettere e perché? Anche nel caso di un family office molto discreto è opportuno prepararsi a un'eventuale comunicazione al pubblico veicolando messaggi chiari su azioni e visione.

I messaggi interni sono forse ancora più importanti. Ad esempio, in una grande famiglia allargata per la quale il family office costituisce un'entità astratta, definire una narrazione coerente e una strategia di comunicazione completa può contribuire a favorire unità, sintonia e comunione di intenti e garantire che tutti si riconoscano maggiormente nella sua identità e nel suo patrimonio.



SPUNTI DI RIFLESSIONE

1. In che modo potete coniugare rendimenti finanziari e impatto positivo nella vostra strategia di investimento?
2. Come garantire che i dati raccolti in materia di investimento a impatto siano pertinenti e si traducano in strategie attuabili?
3. Quale ruolo svolge la trasparenza nell'approccio della vostra famiglia agli investimenti a impatto?
4. Quali processi intendete mettere a punto per rivedere e modificare periodicamente la vostra strategia?

Conclusione

Scopo della presente pubblicazione non è dare direttive né trarre conclusioni definitive, bensì fornire spunti di riflessione e avviare un dialogo sia all'interno della famiglia che del family office.

Esercitare un impatto positivo è un processo continuo. Mettete a fuoco l'approccio da adottare per trovare il modo più efficace di realizzare le vostre aspirazioni. Accettate il fatto che forse non riuscirete immediatamente a fare tutto al meglio, ma concedetevi il tempo di sperimentare metodi diversi e di imparare, perfezionando man mano la strategia.

Per rispondere a eventuali quesiti che questa lettura può aver suscitato vi invitiamo a rivolgervi a un consulente qualificato come quelli del team Wealth Solutions di Pictet Wealth Management.

SPUNTI DI RIFLESSIONE

1. Quali sono i punti salienti della guida che si applicano maggiormente alla vostra situazione?
2. Come potete iniziare ad attuare le strategie illustrate in questa sede?
3. Quale altro tipo di assistenza o di risorsa vi occorre per proseguire nel percorso avviato dalla vostra famiglia nel settore dell'investimento a impatto?

Altre interessanti pubblicazioni di Pictet

I nostri esperti interdisciplinari redigono periodicamente rapporti e guide su una vasta gamma di argomenti di sicuro interesse per le famiglie e i family office. Di seguito ne sono riportati alcuni che approfondiscono taluni dei temi affrontati in questa guida.

- Family philanthropy
- Choosing the right philanthropic vehicle
- Finding impactful partners in philanthropy
- When philanthropy and investing join forces
- Starting your philanthropic journey
- Top traits and common mistakes in philanthropy
- Navigating a business sale
- Responsible investing, a multigenerational vision
- The ABCs of Family Governance

Disclaimer legale:

Il presente documento di marketing (di seguito il «Documento») ha unicamente finalità informative e di riferimento in relazione ai servizi o prodotti forniti dalla Banca. Esso è concepito per la circolazione generale e il suo contenuto può essere letto e/o utilizzato solo dal suo destinatario. Questo Documento non è indirizzato e non deve essere fornito a o utilizzato da persone aventi cittadinanza, residenza o domicilio, o entità registrate in un paese o in una giurisdizione in cui la sua distribuzione, pubblicazione, messa a disposizione o utilizzo sono in contrasto con le norme di legge o regolamentari in vigore. Questo Documento non costituisce una offerta, una sollecitazione di una offerta, una raccomandazione o un invito per acquistare, vendere o sottoscrivere titoli o altri strumenti finanziari, e non deve essere interpretato come una proposta per la conclusione di qualsiasi tipo di rapporto giuridico, contratto o transazione con la Banca o con terze parti. Nessuna parte di questo Documento costituisce inoltre una consulenza finanziaria, di investimento o giuridica. La Banca si riserva il diritto di modificare i suoi servizi, prodotti o prezzi in qualsiasi momento senza preavviso. Esso non costituisce una raccomandazione personale concepita per le esigenze, gli obiettivi e la situazione finanziaria di una persona o entità specifica, o il risultato di una ricerca d'investimento. Il destinatario deve considerare l'adeguatezza di un prodotto o servizio alla luce dei suoi obiettivi individuali e valutare in maniera indipendente, avvalendosi di una consulenza professionale, i rischi finanziari peculiari cui si espone, nonché le possibili conseguenze sotto il profilo giuridico, regolamentare, creditizio, fiscale e contabile. L'utilizzo di questo Documento non implica alcun diritto od obbligo per alcun dipendente o per il suo destinatario. La Banca non ha alcun obbligo di aggiornare le informazioni contenute in questo Documento e non rilascia alcuna dichiarazione o garanzia, espressa o implicita, in merito alla loro accuratezza o completezza. La Banca non è responsabile per l'utilizzo, la trasmissione o il riutilizzo del contenuto di questo Documento. La riproduzione, copia, divulgazione, modifica e/o pubblicazione in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo di questo Documento

non sono consentite senza il preventivo consenso della Banca e non comportano alcuna responsabilità a carico della Banca. Il destinatario di questo Documento si impegna a rispettare le norme di legge e regolamentari applicabili nelle giurisdizioni in cui utilizza le informazioni fornite nello stesso, incluso il campo del copyright. Il destinatario non può violare il copyright su questo Documento. Questo Documento e il suo contenuto non possono essere citati se non viene indicata la fonte. Tutti i diritti riservati. Copyright 2025.

Distributori

Banque Pictet & Cie SA, route des Acacias 60, 1211 Ginevra 73, Svizzera è una banca di diritto svizzero, autorizzata e soggetta alla regolamentazione dell'Autorità federale di vigilanza sui mercati finanziari (FINMA).

Bank Pictet & Cie (Europe) AG è una banca di diritto tedesco con sede in Neue Mainzer Str. 2-4, 60311 Francoforte sul Meno, Germania, autorizzata e soggetta alla regolamentazione della Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), l'autorità federale tedesca di supervisione finanziaria, con succursali (soggette alla rispettiva autorità di regolamentazione locale) nei seguenti paesi: Lussemburgo, Francia, Italia, Spagna, Monaco e Regno Unito.

Pictet Bank & Trust Limited,

Building 1, Bayside Executive Park, West Bay Street & Blake Road, Nassau, New Providence, The Bahamas, è autorizzata e soggetta alla regolamentazione della Central Bank of The Bahamas e della Securities Commission of The Bahamas.

Banque Pictet & Cie SA Singapore Branch («BPSA SG Branch») a Singapore

è registrata a Singapore con UEN: T24FC0020C. Questo Documento non è indirizzato a, e non è destinato alla distribuzione, pubblicazione o utilizzo da parte di persone che non siano accredited investor, expert investor o institutional investor secondo la definizione della section 4A del Securities and Futures Act 2001 of Singapore («SFA»). BPSA SG Branch è una wholesale bank branch soggetta alla regolamentazione della Monetary Authority of Singapore («MAS») ai sensi del Banking Act 1970 of Singapore, un exempt financial adviser ai sensi del Financial Advisers Act 2001 of Singapore e un exempt capital markets licence holder ai sensi dello SFA.

Banque Pictet & Cie SA, Hong Kong Branch («Pictet HK Branch») a Hong Kong. Il presente Documento non è indirizzato a, e non è destinato alla distribuzione, pubblicazione o utilizzo da parte di persone che non siano professional investor secondo la definizione della Securities and Future ordinance (Chapter 571 delle Laws of Hong Kong) e delle regole emanate in base alla stessa (la «SFO»). Se non desidera che Pictet HK Branch utilizzi le sue informazioni personali per finalità di marketing, può chiedere a Pictet HK Branch di cessare di farlo, senza alcun onere a suo carico, contattando il Data Protection Officer a mezzo posta elettronica all'indirizzo asia-data-protection@pictet.com o per posta alla sede legale di Pictet HK Branch al 9/F., Chater House, 8 Connaught Road Central, Hong Kong.

Avvertenza: Il contenuto di questo Documento non è stato verificato da alcuna autorità di regolamentazione a Hong Kong. Le raccomandiamo di esercitare prudenza in relazione agli Investimenti. In caso di dubbi in merito a qualsiasi parte del contenuto del presente Documento, le consigliamo di avvalersi di una consulenza professionale indipendente.



pictet.com/wealth-management