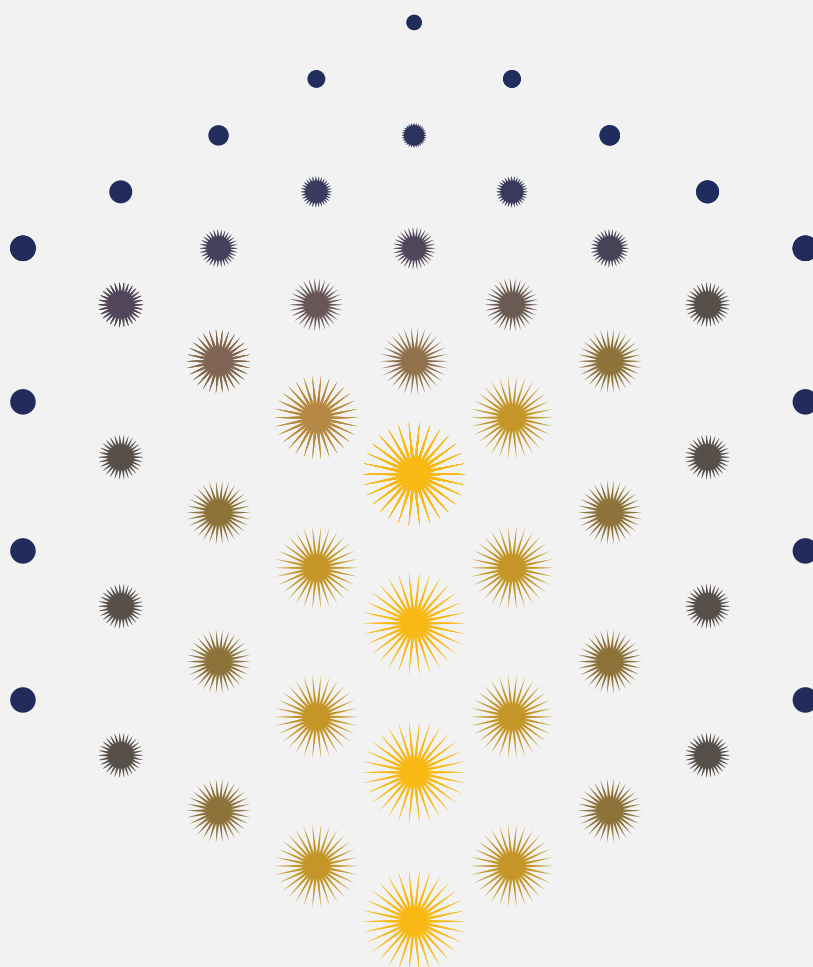


La sfida delle competenze per i Family Office

Mercato, strategie e carriere

REPORT 2024



La sfida delle competenze per i Family Office

Mercato, strategie e carriere

REPORT 2024



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



INNOVATION
& STRATEGY

IN COLLABORAZIONE CON:



CENTRE FOR
FAMILY BUSINESS
MANAGEMENT

Sponsor

Banca Patrimoni
Sella & C.

GSA
Tax & Tech

Moltiply

Vontobel

Professional Partners

CLEARY GOTTLIB

DITANNO ASSOCIATI
LEGALE • TRIBUTARIO

DENTONS

GPBL

Legance

L&P
LOCONTE&PARTNERS

MAISTO E ASSOCIATI

PedersoliGattai

TAVECCHIO
& ASSOCIATI

TREMONTI
ROMAGNOLI
PICCARDI
E ASSOCIATI
STUDIO LEGALE E FISCALE

withersworldwide

Executive Partners

ABC company



AITi | TIEDEMANN
GLOBAL



BNL
GRUPPO BNP PARIBAS

CF
CORPORATE FAMILY OFFICE

EOS **IM**

FAMILY STRATEGY
Metodi per la Continuità Patrimoniale

4P
FourPartners

MONDO INSTITUTIONAL
Italian Institutional Investors Monitor

key2people
make an entrance

Nexta
Professionisti d'Impresa

V
VALEUR

Patrocinatori



Media Partner



Ringraziamenti

Il report “La sfida delle competenze per i Family Office: mercato, strategie e carriere” non sarebbe stato possibile senza il supporto di numerosi colleghi e professionisti uniti dal comune interesse riguardo l’evoluzione delle famiglie e le modalità secondo cui esse possono gestire in maniera efficace il proprio patrimonio. Vorremmo quindi ringraziare le famiglie e i professionisti dei Family Office italiani e internazionali che si sono resi disponibili a confrontarsi con noi, indicandoci quali sono le principali competenze da loro richieste all’interno di un Family Office. Creare una sintesi dall’eterogeneità e della ricchezza di competenze ed esperienze è estremamente importante per noi, in quanto ci permette di comprendere un fenomeno complesso nelle sue innumerevoli sfaccettature. Un ringraziamento speciale va ai keynote speaker ospiti che hanno partecipato al ciclo di workshop dell’Osservatorio Family Office 2024: Nadine Kammerlander, Anneleen Michiels e Cristina Cruz.

Infine, estendiamo il ringraziamento a tutti i professionisti che ci hanno accompagnato nel processo di ricerca dell’Osservatorio, sia coloro che ci supportano dal primo anno di attività, sia coloro che sono entrati a far parte del gruppo da quest’anno. Un “grazie” di cuore va quindi a tutti i nostri Sponsor, Professional Partner, Executive Partner, Patrocinatori e Media Partner che ci hanno accompagnato in questo affascinante percorso di ricerca, così importante per l’evoluzione dei Family Office italiani. In particolare, ringraziamo:

-
- Donatella Angeletti, *General Manager GSA Tax&Tech*
 - Giovanni Bandera, *Dottore commercialista, Partner PedersoliGattai*
 - Riccardo Barone, *Dottore commercialista, Partner Tavecchio e Associati*
 - Alessandro Bavila, *Avvocato, Partner Maisto e Associati*
 - Andrea Bellardi, *Senior Relationship Manager Bank Vontobel AG*
 - Alessandra Benozzo, *Marketing & Business Development Manager Withersworldwide*
 - Barbara Biviano, *Responsabile Strategic Development & Service Models BNL Gruppo BNP Paribas Private Banking & Wealth Management*
 - Francesco Caio, *Strategic Partner EOS Investment Management Group*
 - Andrea Caraceni, *Fondatore e Amministratore Delegato CFO Sim*
 - Giulio Cerioli, *Avvocato, Presidente Nexta STA Srl*
 - Marco Cerrato, *Avvocato, Partner Maisto e Associati*
 - Giulia Cipollini, *Avvocato, Partner Withersworldwide, Head of Tax and Wealth Planning*
 - Fabio Cividini, *Executive Director Wealth Management Bank Vontobel AG*
 - Giampaolo Codeluppi, *Partner Key2people Executive Search*
 - Daniele Conti, *Partner Valeur Group*
 - Aleksandra Milan Cortegiano, *Director Investment Funds Valeur Group*
 - Roberta Crivellaro, *Avvocato, Managing Partner Withersworldwide, Head of the Italian Practice*
 - Lorenzo Del Forno, *Senior Investment Analyst PE & IR Manager ABC Company*
 - Elisabetta De Lorenzi, *Dottoressa commercialista, Partner Tavecchio e Associati*
 - Gaetano De Vito, *Presidente Assoholding*
 - Lorenzo Echeoni, *Executive Director Assoholding*
 - Francesco Fabiani, *Managing Director & Partner ALTi – Tiedemann Global (Suisse)*
 - Pietro Fioruzzi, *Avvocato, Partner Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP*
 - Massimo Fortuzzi, *Responsabile Ufficio Grandi Patrimoni Wealth Banca Patrimoni Sella & C.*
 - Alessandro Fracassi, *CEO Multiply Group e Amministratore Delegato GSA S.A.G.L*
 - Lucia Frascarelli, *Avvocato, Segretario Generale Assofiduciaria*
 - Stefano Gaspari, *Amministratore Unico Mondo Investor*
 - Emanuele Giangreco Biancheri, *Partner Family Strategy e Membership and International Relations AIFO – Associazione Italiana Family Officer*
 - Elena Giordano, *Partner ALTi – Tiedemann Global (Suisse)*
 - Marco Graziani, *Avvocato, Partner Legance – Avvocati Associati*
 - Edoardo Kratter, *Avvocato, Associato Withersworldwide*
 - Tiziana Leone, *Head Large Private Wealth Management Banca Patrimoni Sella & C.*
 - Gabriele Lobascio, *Board Member CESAM, di Multiply Group*
 - Stefano Loconte, *Avvocato e Professore, Fondatore e Managing Partner Loconte&Partners*
 - Paolo Ludovici, *Dottore commercialista, Partner Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*
 - Guglielmo Maisto, *Avvocato e Professore, Partner fondatore Maisto e Associati*
 - Alberto Manzonetto, *Managing Partner Four Partners Advisory SCF SpA*
 - Fabio Marchetti, *Avvocato e Professore, Presidente Assofiduciaria*
 - Tommaso Marchetti, *Dottore commercialista, Associato Tremonti Romagnoli Piccardi e Associati*
 - Benedetta Mazzacano, *Avvocato, Praticante Avvocato Withersworldwide*
 - Federico Meconi, *Chief Business Innovation Officer Banca Patrimoni Sella & C.*
 - Patrizia Misciattelli delle Ripe, *Founder e Presidente AIFO – Associazione Italiana Family Officer*
 - Filippo Molinari, *Dottore Commercialista Partner Withersworldwide*
 - Beatrice Molteni, *Avvocato, Associato Wealth Management Loconte&Partners*
 - Ciro Mongillo, *CEO & Founding Partner EOS Investment Management Group*

- Giorgio Novello, *Associate Four Partners Advisory SCF SpA*
- Corrado Pachera, *Partner e Consigliere Delegato CFO Sim*
- Marco Palamidessi, *Dottore Commercialista, Senior Partner Nexta STA Srl*
- Lorenzo Palleroni, *CEO Vontobel Wealth Management SIM*
- Marco Paracchi, *Dottore Commercialista, Partner Tremonti Romagnoli Piccardi e Associati*
- Elena Pelloso, *Founder & Ceo Atailab Multifamily Office*
- Mauro Puppo, *Dottore Commercialista, Amministratore Delegato Nexta STA Srl*
- Roberto Randazzo, *Avvocato, Partner Legance – Avvocati Associati*
- Francesca Ricci, *Marketing, BD & Communication Gatti Pavesi Bianchi Ludovici*
- Domenico Romeo, *Managing Partner Four Partners Advisory SCF SpA*
- Marco Ruini, *Managing Partner ABC Company*
- Gianluca Russo, *Avvocato, Senior Attorney Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP*
- Giorgia Sanchini, *Managing Director ALTi – Tiedemann Global (Italia)*
- Stefano Sala, *Head of Southern Switzerland Bank Vontobel AG*
- Marco Sandoli, *Avvocato, Partner Di Tanno Associati*
- Salvatore Sannino, *Innovation Area Director Assoholding*
- Stefano Schrievers, *Responsabile Wealth Management Italia BNL Gruppo BNP Paribas Private Banking & Wealth Management*
- Maria Paola Serra, *Avvocato, Managing Counsel Dentons*
- Federico Sella, *Amministratore Delegato Banca Patrimoni Sella & C.*
- Stefano Simonetti, *Responsabile Servizi di Investimento CFO Sim*
- Alfonso Sorrentino, *Direttore commerciale e marketing Multiply Group*
- Stefano Taioli, *Amministratore Delegato ABC Company*
- Andrea Tavecchio, *Dottore commercialista, TEP, Partner fondatore Tavecchio e Associati*
- Nicola Tortora, *Strategic Development & Service Models BNL Gruppo BNP Paribas Private Banking & Wealth Management*
- Giammarco Tosi, *Deputy CEO Multiply Group*
- Lorenzo Vangelisti, *CEO & Partner, Valeur Group*
- Giorgia Zanetti, *Dottore commercialista, Socio Maisto e Associati*

Il team di ricerca:



Josip Kotlar

Direttore Scientifico
Professore Ordinario di Strategia, Innovazione
e Imprese Familiari
Politecnico di Milano School of Management



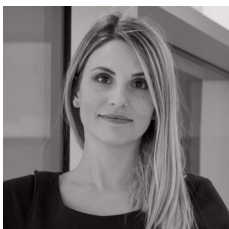
Alfredo De Massis

Co-Direttore Scientifico & Chair dello Scientific Advisory Board
Professore Ordinario di Imprenditorialità e Family
Business Management
Università G. D'Annunzio di Chieti-Pescara, IMD (Svizzera) e
Lancaster University Management School (UK)



Luca Manelli

Co-Direttore Scientifico e Lead Researcher
Ricercatore in Strategia e Famiglie Imprenditoriali
Politecnico di Milano School of Management



Emanuela Rondi

Affiliate Researcher e International Research Coordinator
Università degli Studi di Bergamo



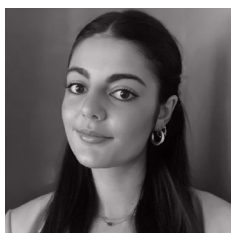
Giulia Pontoglio

Project Manager
Politecnico di Milano School of Management



Domenico Appio

Business Analyst
Politecnico di Milano School of Management



Chiara Pantalena

Business Analyst
Politecnico di Milano School of Management

Hanno inoltre contribuito allo sviluppo della ricerca:

- Alice Bottigella
- Giorgia Lucini

Scientific Advisory Board

- **Bernardo Bertoldi**
Professore Associato presso il Dipartimento di Management dell'Università di Torino, cofondatore di 3H Partners
- **Andrea Calabrò**
Professore di Family Business e Entrepreneurship, IPAG Business School, Nizza, Francia
- **Cristina Cruz**
Professoressa Ordinaria di Family Business, IE Business School, Madrid, Spagna
- **Giancarlo Giudici**
Professore Ordinario di Corporate Finance presso Politecnico di Milano School of Management
- **Judy Green**
Presidente del Family Firm Institute (FFI), Boston, USA
- **Nadine Kammerlander**
Professoressa di Family Business, WHU - Otto Beisheim School of Management, Vallendar, Germania
- **Anneleen Michiels**
Professoressa Associata in Finance and Family Business, Faculty of Business Economics, Hasselt University, Belgio
- **Samuele Murtinu**
Professore di International Business and Interim Head of Section (Entrepreneurship), Utrecht University School of Economics, Utrecht, Paesi Bassi
- **Matthias Nordqvist**
Professore Ordinario di Business Administration alla House of Innovation (HOI), Stockholm School of Economics, Stoccolma, Svezia
- **Dianne Welsh**
Hayes Distinguished Professor of Entrepreneurship e Founding Director of the Entrepreneurship Programs, University of North Carolina Greensboro, Greensboro, USA

Indice

Introduzione	8
Executive Summary	18
Metodologia della Ricerca	26
1 Il censimento dei Family Office italiani: Uno sguardo su governance e gestione del Family Office	28
2 Lo sviluppo delle competenze nei Single Family Office: come orientarsi in mercato complesso?	56
3 I percorsi di carriera nei Single Family Office	84
4 Le competenze nel mercato dei Multi-Family Office italiani: trend e strategie	112
Società Partner	138
Società Sponsor & Patrocinatori	147



Introduzione

I Family Office rappresentano una struttura di gestione patrimoniale sofisticata e personalizzata, progettata per soddisfare le esigenze complesse di (U)HNWI (*High-Net-Worth Individual*) e delle loro famiglie. Un Family Office offre una gamma di servizi che spaziano dalla gestione degli investimenti alla pianificazione patrimoniale, dalla consulenza fiscale alla filantropia. L'essenza di un Family Office è garantire che ogni aspetto della ricchezza familiare sia curato con la massima attenzione e professionalità.

Le competenze all'interno di un Family Office sono fondamentali. La diversità delle attività richiede un insieme di abilità altamente specializzate e una profonda comprensione delle dinamiche familiari e finanziarie. Senza un team di esperti qualificati, un Family Office rischia di fallire nel suo compito di proteggere e far crescere il patrimonio familiare. Di conseguenza, la capacità di attrarre e trattenere professionisti di alto livello è cruciale per il successo a lungo termine.

Oggi, i Family Office affrontano sfide senza precedenti che richiedono competenze nuove e una strategia proattiva per la gestione del talento. La globalizzazione ha intensificato la "guerra per il talento", rendendo sempre più difficile attrarre i migliori professionisti. La commoditizzazione di molte competenze, data l'ascesa delle tecnologie digitali abilitanti, come l'intelligenza artificiale, ha reso indispensabile distinguersi non solo per la qualità dei servizi, ma anche per l'innovazione e la personalizzazione del servizio. Le tecnologie digitali e gli algoritmi stanno trasformando il settore del wealth management. Mentre questi strumenti offrono nuove opportunità, presentano anche la minaccia di sostituire, almeno parzialmente, alcuni servizi tradizionali. Questo scenario impone ai Family Office di aggiornare costantemente le proprie competenze e di adottare un approccio flessibile e innovativo nella gestione delle risorse umane.

Questo report si prefigge due obiettivi principali. Il primo è supportare la professionalizzazione dei Family Office. Questo implica non (solo) elevare il livello di competenza dei professionisti che vi lavorano, ma fornire spunti su come rendere questa occupazione distinta e a sé stante, con profili e professionalità specifiche. Data la natura olistica dell'industria dei Family Office, all'intersezione di una serie di altre industrie più mature e standardizzate (come l'investment banking, l'asset management, o la pianificazione fiscale e legale per famiglie), risulta importante promuovere l'idea che il professionista del Family Office – il *Family Office professional* – non sia semplicemente un professionista prestato al Family Office, ma richieda competenze specifiche e distintive. Il secondo obiettivo è supportare la professionalizzazione del mercato per le competenze dei Family Office. Ciò include consulenti, fornitori di servizi e altre entità che interagiscono con i Family Office. Un mercato professionale e ben organizzato contribuisce a

creare un ambiente favorevole alla crescita e alla stabilità dei Family Office, migliorando la qualità complessiva dei servizi offerti.

È essenziale fornire ai principal e alle next gen delle famiglie che possiedono o intendono fondare un Family Office nuovi spunti e prospettive. Questo report invita i leader a pensare al Family Office non solo in termini di *attività e output*, ma anche di *input e processi*. Quindi non focalizzarsi solamente sui servizi che un dato Family Office produce nei confronti della/e famiglia/e, come invece accade in molta ricerca sul tema (cadendo inevitabilmente sulla loro incomparabilità, sintetizzata dalla frase “una volta che hai visto un Family Office, hai visto un solo Family Office”), ma andando all’origine di essi. Date le caratteristiche knowledge-intensive del Family Office, l’origine non può che essere il capitale di relazioni, expertise e conoscenza dei professionisti che ci lavorano e l’ecosistema di peer e fornitori di servizi intorno al Family Office.

Nel panorama in continua evoluzione dei Family Office, la sfida delle competenze è centrale. Riconoscere l’importanza del capitale umano e adottare strategie innovative per attrarre, trattenerne e sviluppare i migliori professionisti è fondamentale per il successo a lungo termine. Questo report offre una guida dettagliata e spunti preziosi per affrontare queste sfide e costruire un Family Office all’avanguardia, capace di adattarsi ai cambiamenti e di prosperare nel tempo. La professionalizzazione del settore non è solo una necessità, ma una straordinaria opportunità per definire nuovi standard di eccellenza nella gestione patrimoniale e nei servizi a supporto delle famiglie.

Josip Kotlar

Direttore Scientifico

Alfredo De Massis

Co-Direttore Scientifico e Chair dello Scientific Advisory Board

Luca Manelli

Co-Direttore Scientifico e Lead Researcher



Metodologia della ricerca

Metodologia

Gli studi dell'Osservatorio Family Office si basano su metodologie rigorose e affermate nell'ambito delle ricerche economico-finanziarie e sociali. La ricerca si articola in diverse fasi, a partire dalla raccolta di dati provenienti da varie fonti, primarie e secondarie, la loro integrazione, e la loro analisi attraverso metodi quantitativi e qualitativi. I dati raccolti ogni anno sono conservati ed esaminati con rigore scientifico, al fine di triangolare le diverse fonti di dati ed aggiornare la base empirica.

La ricerca dell'Osservatorio 2024 si articola in quattro macro-studi correlati tra loro:

- 1. Il censimento dei Family Office italiani:** Il punto di partenza e la base dati fondamentale per l'Osservatorio
- 2. L'analisi qualitativa delle competenze per i Single Family Office:** Lo studio esplorativo, di natura qualitativa, focalizzata sulla comprensione delle competenze necessarie ed abilitanti per i Single Family Office.
- 3. L'analisi dei consigli d'amministrazione dei Single Family Office:** Una valutazione quantitativa e qualitative della composizione dei Consigli d'Amministrazione e delle dinamiche di governance dei Single Family Office.
- 4. Il questionario ai Multi-Family Office:** Lo studio delle competenze dei Multi-Family Office, basato sulla somministrazione di un questionario, per analizzare i fattori che creano valore aggiunto a famiglie imprenditoriali e Single Family Office.

1. Il censimento dei Family Office italiani

Il censimento viene condotto e aggiornato nel corso del tempo mediante l'impiego di diverse fonti. Il primo passo è stato l'identificazione delle tipologie di società, settori e ragioni sociali rilevanti per i Single e Multi-Family Office, usando una combinazione di diverse banche dati riconosciute e utilizzate frequentemente nella ricerca scientifica in finanza, management, sociologia e scienza politica. Nello specifico, sono state utilizzate le seguenti banche dati:

- AIDA (<https://www.bvdinfo.com/en-gb/our-products/data/national/aida>)
- Crunchbase (<https://about.crunchbase.com/about-us/>)
- LexisNexis (<https://www.lexisnexis.com>)
- Orbis (<https://www.bvdinfo.com/it-it/le-nostre-soluzioni/dati/internazionali/orbis>)

- Pitchbook (<https://pitchbook.com/about>)
- Zephyr (<https://www.bvdinfo.com/en-us/our-products/data/green-field-investment-and-ma/zephyr>)

Ogni database è stato utilizzato individualmente per generare una lista di organizzazioni che potenzialmente potessero essere identificate come Family Office. Successivamente, queste liste sono state sottoposte a un processo di pulizia, analisi e incrocio, al fine di verificare se ogni Family Office sia stato correttamente identificato, sia ancora attivo e se mantenga ancora legami con una o più famiglie.

In aggiunta, per favorire nuove connessioni ed inclusività, è stato adottato un approccio di campionamento *snowball* utilizzando i riferimenti tra i contatti generati dall'interazione con i Family Office e il relativo ecosistema di società e professionisti, anche attraverso la partecipazione a riunioni ed eventi promossi da centri di studi e ricerca esterni. I risultati del censimento sono riportati nel Capitolo 1 di questo report.

2. L'analisi qualitativa delle competenze per i Single Family Office

La seconda parte della ricerca dell'Osservatorio 2024 adotta un approccio qualitativo per comprendere le esperienze e le prospettive delle famiglie sul tema delle competenze e del capitale umano nei Single Family Office. L'approccio si basa principalmente su interviste formali ed informali, osservazioni di incontri ed eventi e un'analisi qualitativa dei dati così raccolti al fine di ottenere una comprensione profonda e dettagliata dei fenomeni studiati.

Le interviste individuali, semi-strutturate, sono state la principale fonte di dati, adattando il protocollo di domande in base al ruolo e alle competenze degli intervistati. Quando possibile, le interviste sono state registrate e trascritte. In linea con le categorie che sono emerse nel tempo dal censimento annuale, sono state coinvolte diverse categorie di partecipanti, per garantire l'eterogeneità del campione: famiglie con e senza Family Office, famiglie con e senza impresa di famiglia, famiglie alla prima generazione o multigenerazionali, famiglie con governance complessa o con governance in via di sviluppo, famiglie italiane, famiglie internazionali con radici italiane, e internazionali.

Tabella 1. Sintesi delle principali informazioni raccolte nell'indagine qualitativa

CATEGORIA INFORMATORE	METODO DI RACCOLTA DATI	NUMERO DI DATI RACCOLTI	DURATA AGGREGATA (MINUTI)
Professionisti aree di attività: <ul style="list-style-type: none"> • pianificazione patrimoniale • advisory finanziaria • consulenza fiscale internazionale • advisory su family governance • manager di Single Family Office e Multi-Family Office 	Interviste semi-strutturate	52	1950
	Focus group	3	350
Famiglie italiane	Interviste semi-strutturate	35	1450
	Focus group	1	150
Famiglie internazionali	Interviste semi-strutturate	9	250
Totale			4150

I dati raccolti dai diversi intervistati sono stati analizzati secondo i metodi qualitativi dell'analisi tematica e della *grounded theory*¹. Questi risultati sono dettagliatamente illustrati nel Capitolo 2.

1 Vaismorandi, M., Turunen, H., and Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing and Health Sciences*, 15: 398-405; Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory*, (2nd ed.) Sage, Thousand Oaks, CA.; Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. SAGE.

3. L'analisi dei Consigli di Amministrazione dei Single Family Office

Per approfondire le competenze dei Single Family Office italiani, abbiamo raccolto informazioni di dettaglio sulla composizione dei loro Consigli di Amministrazione (CdA). Le informazioni sono state estratte dalle banche dati Orbis e AIDA. In particolare, per ciascun componente del CdA sono state raccolte le seguenti informazioni: genere, età, appartenenza alla famiglia, ruolo organizzativo, ed eventuali quote azionarie detenute nel Single Family Office. L'informazione riguardante l'appartenenza alla famiglia è stata categorizzata sulla base del cognome. Inoltre, tramite l'incrocio con i dati su LinkedIn e Aida e Orbis, abbiamo estratto informazioni di dettaglio riguardo alla figura degli amministratori delegati (o ruoli equivalenti), raccogliendo indicazioni sulle loro precedenti esperienze professionali. Questo approccio multi-livello consente di catturare la relazione tra caratteristiche individuali, organizzative e familiari. I risultati di questa analisi vengono presentati nel Capitolo 3.

4. Il questionario ai Multi-Family Office

L'obiettivo del questionario Multi-Family Office Italia è fornire una fonte primaria di dati empirici su larga scala sui Multi-Family Office italiani, per investigare e analizzare lo stato dell'arte del mercato delle competenze per i Family Office, focalizzandosi sulla figura del professionista che lavora in un Multi Family Office oppure vi collabora in qualità di advisor esterno.

A questo proposito, il questionario è stato somministrato alle società italiane che svolgono servizi di Multi-Family Office, che hanno quindi visibilità sulle rispettive strutture, processi e principali attività. In particolare, è stato indirizzato verso coloro che ricoprono un ruolo apicale nell'indirizzo e gestione strategici del Family Office. Il questionario è stato amministrato digitalmente tramite il software Qualtrics, con la possibilità di compilarlo tramite videochiamata con un membro del team di ricerca che fungesse da intervistatore. Il numero di Multi-Family Office professionali che hanno risposto alla survey è pari a 43. Ai fini della ricerca, i dati sono stati analizzati in forma aggregata, anonimizzati e conservati in modo privato all'interno del team di ricerca. Le evidenze emerse da tale questionario sono presentate nel Capitolo 4 del presente report.

Executive Summary



Il censimento dei Family Office italiani: uno sguardo su governance e gestione del Family Office

- I Single Family Office italiani al 31.12.2023 sono 113.
- Quando i Single Family Office sono gestiti da CEO indipendenti, la loro fascia d'età si concentra per il 64% tra i 40 e i 59 anni.
- Quando i Single Family Office sono gestiti da CEO membri della famiglia proprietaria, l'età è molto più distribuita, con maggiore peso sugli estremi, avendo quindi più CEO più giovani (20-39 anni) o CEO più anziani (anni maggiori o uguali a 80 anni). La maggioranza dei CEO dei Single Family Office italiani ha un background in gestione d'impresa, trainata soprattutto dai CEO che sono membri delle famiglie proprietarie. L'expertise nei mercati, e specialmente nel private equity, è il secondo background più frequente dei CEO di Single Family Office italiani.
- Dei Single Family Office analizzati, 69 hanno un Consiglio di Amministrazione (o organo equivalente). 36 consigli di amministrazione (CdA) di SFO (poco più della metà del campione di CdA analizzato) vedono la coesistenza di due generazioni nella composizione demografica dei loro consiglieri, mentre 20 CdA hanno tre generazioni coesistenti. I restanti 17 CdA vedono solamente una generazione rappresentata nei loro consiglieri.



Lo sviluppo delle competenze nei Single Family Office: come orientarsi in mercato complesso?

- Navigare il mercato delle competenze richieste per operare efficacemente all'interno di un Family Office richiede una comprensione profonda sia delle competenze specifiche necessarie sia delle caratteristiche strutturali distintive del mercato (domanda e offerta di competenze) dei Family Office stessi.
- È possibile comprendere l'eterogeneità delle competenze dei Family Office secondo quattro tipi di competenze: competenze orizzontali e tecnico-analitiche, competenze verticali e tecnico-analitiche, competenze orizzontali e relazionali, e competenze verticali e relazionali.
- Il mercato per le competenze dei Family Office italiani è caratterizzato da alte asimmetrie informative, sia dal lato dell'offerta di competenze (è difficile valutare ex ante la qualità e il fit del professionista nel Family Office) sia dal lato della domanda di competenze (il campo dei Family Office è ancora poco professionalizzato e caratterizzato da protezione della privacy e confidenzialità). Queste asimmetrie informative sono particolarmente intense per i Single Family Office rispetto ai Multi Family Office.



I percorsi di carriera nei Single Family Office

- Il Single Family Office, rispetto all'impresa di famiglia, è caratterizzato dall'essere una organizzazione ibrida, in cui le logiche, i processi e i modi di creare valore tipici della professional service firm (PSF) si combinano con le logiche e il controllo della famiglia.
- La figura del professionista del Single Family Office è identificata dalla combinazione di tre caratteristiche distintive: Fiduciary Guardian, Learning Agent e Generalist Expert.
- Esistono due disfunzioni del professionista del Single Family Office, rappresentate dalle figure dello "Yes Man" e del "Tecnocrate".



Le competenze nel mercato dei Multi-Family Office italiani: trend e strategie

- Al 31.12.2023, l'Italia contava 91 Multi-Family Office (MFO), con una concentrazione significativa in Lombardia (55 unità), seguita dal Veneto (11), Emilia-Romagna (7) e Lazio (6). Questo dato evidenzia il ruolo centrale della Lombardia, e di Milano in particolare, come baricentro di queste organizzazioni del Paese.
- La maggior parte delle famiglie clienti dei Multi-Family Office intervistati possiede patrimoni fino a €250 milioni, rappresentando quasi il 90% del totale. I Multi-Family Office italiani tendono a servire famiglie con patrimoni considerevoli ma non estremamente elevati, con una presenza limitata in termini assoluti di famiglie con patrimoni superiori a €250 milioni.
- Considerando il periodo 2017-2022, il volume del fatturato complessivo del settore dei Multi-Family Office mostra un tasso di crescita composto annuale (CAGR) pari a 8,12%.
- I Multi-Family Office italiani mostrano una tendenza alla crescita organica e un ampliamento moderato delle risorse umane. La media dei dipendenti è in costante aumento, con la tendenza ad assumere figure senior nei prossimi 12 mesi. Le strategie di assunzione sono guidate dalla necessità di rispondere alla domanda di servizi complessi e di mantenere elevati standard di servizio per le famiglie clienti.

Executive Summary



The census of Italian Family Offices: an overview of Family Office governance and management

- As of December 31, 2023, there are 113 Single Family Offices (SFOs) in Italy.
- When Single Family Offices are managed by independent CEOs, 64% of these CEOs fall within the 40 to 59 age range.
- When Single Family Offices are managed by CEOs who are members of the owning family, the age distribution is more varied, with a greater representation at the extremes: younger CEOs (ages 20-39) and older CEOs (80 years or above). The majority of CEOs of Italian Single Family Offices have a background in business management, particularly those who are members of the owning families. Market expertise, especially in private equity, is the second most common background for CEOs of Italian Single Family Offices.
- Of the Single Family Offices analyzed, 69 have a board of directors (or an equivalent body). 36 boards (just over half of the sample analyzed) have a demographic composition that includes two generations, while 20 boards have three coexisting generations. The remaining 17 boards have only one generation represented among their directors.



Developing competencies in Single Family Offices: how to navigate a complex market?

- Navigating the market for the skills required to operate effectively within a Family Office demands a deep understanding of both the specific competencies needed and the distinctive structural characteristics of the Family Office market (demand and supply of skills).
- The heterogeneity of competencies in Family Offices can be understood according to four types: horizontal and technical-analytical skills, vertical and technical-analytical skills, horizontal and relational skills, and vertical and relational skills.
- The market for competencies in Italian Family Offices is characterized by high information asymmetries, both on the supply side (it is difficult to assess ex-ante the quality and fit of a professional in the Family Office) and on the demand side (the Family Office field is still underprofessionalized, with a strong emphasis on privacy and confidentiality). These informational asymmetries are particularly intense for Single Family Offices compared to Multi-Family Offices.



Career paths in Single Family Offices

- Compared to the family business, a Single Family Office is characterized as a hybrid organization where the logic, processes, and methods of value creation typical of professional service firms (PSFs) are combined with the logic and control of the family.
- The profile of the Single Family Office professional is identified by a combination of three distinctive characteristics: Fiduciary Guardian, Learning Agent, and Generalist Expert.
- There are two dysfunctions of the Single Family Office professional, represented by the figures of the “Yes Man” and the “Technocrat.”



Competencies in the Italian Multi-Family Office Market: trends and strategies

- As of December 31, 2023, there were 91 Multi-Family Offices (MFOs) in Italy, with a significant concentration in Lombardy (55 units), followed by Veneto (11), Emilia-Romagna (7), and Lazio (6). This highlights the central role of Lombardy, particularly Milan, as a hub for these organizations in the country.
- Most client families of the interviewed Multi-Family Offices have assets of up to €250 million, representing nearly 90% of the total. Italian Multi-Family Offices tend to serve families with considerable but not extremely high wealth, with a limited presence of families with assets exceeding €250 million in absolute terms.
- Considering the period from 2017 to 2022, the total revenue volume of the Multi-Family Office sector shows a compound annual growth rate (CAGR) of 8.12%.
- Italian Multi-Family Offices exhibit a tendency towards organic growth and moderate expansion of human resources. The average number of employees is steadily increasing, with a trend toward hiring senior professionals over the next 12 months. Recruitment strategies are driven by the need to meet the demand for complex services and maintain high standards of service for client families.





1

Il censimento dei Family Office italiani: Uno sguardo su governance e gestione del Family Office

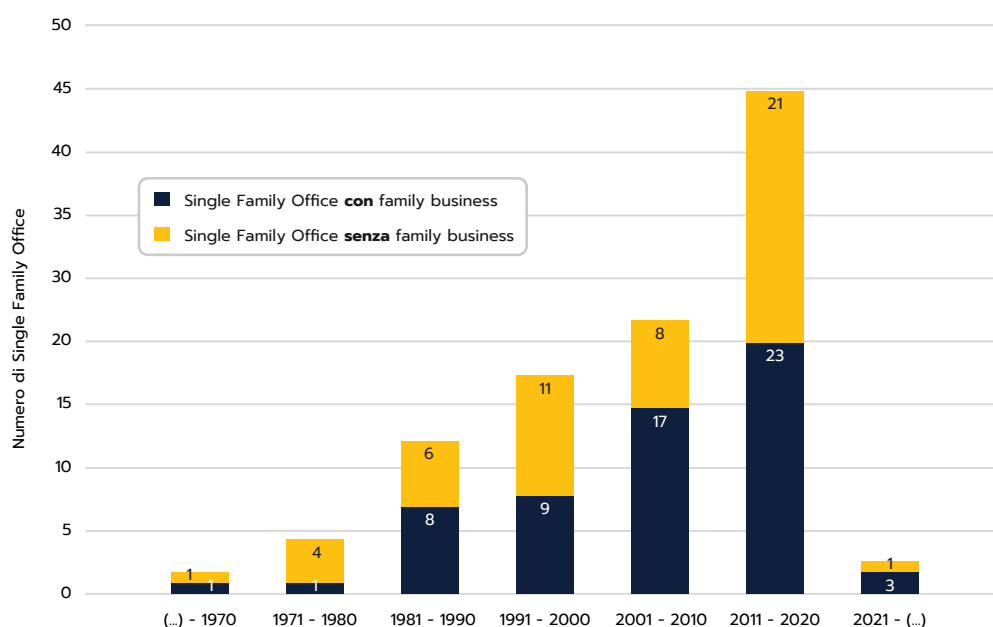
Messaggi chiave del capitolo

- I Single Family Office italiani al 31.12.2023 sono 113.
- Quando i Single Family Office sono gestiti da CEO indipendenti, la loro fascia d'età si concentra per il 64% tra i 40 e i 59 anni.
- Quando i Single Family Office sono gestiti da CEO membri della famiglia proprietaria, l'età è molto più distribuita, con maggiore peso sugli estremi, avendo quindi più CEO più giovani (20-39 anni) o CEO più anziani (anni maggiori o uguali a 80 anni). La maggioranza dei CEO dei Single Family Office italiani ha un background in gestione d'impresa, trainata soprattutto dai CEO che sono membri delle famiglie proprietarie. L'expertise nei mercati, e specialmente nel private equity, è il secondo background più frequente dei CEO di Single Family Office italiani.
- Dei Single Family Office analizzati, 69 hanno un consiglio di amministrazione (o organo equivalente). 36 Consigli di amministrazione (CdA) di Single Family Office (poco più della metà del campione di CdA analizzato) vedono la coesistenza di due generazioni nella composizione demografica dei loro consiglieri, mentre 20 CdA hanno tre generazioni coesistenti. I restanti 17 CdA vedono solamente una generazione rappresentata nei loro consiglieri.

Censimento dei Single Family Office italiani

Al 31.12.2023, i Single Family Office (Single Family Office) italiani censiti dall'Osservatorio risultano 113. La figura 1.1 mostra la distribuzione dei Single Family Office fondati in diversi decenni, con un confronto tra quelli con e senza family business. Si nota un aumento significativo dei Single Family Office fondati dopo il 2000, con un picco tra il 2011 e il 2020. Questo riflette una tendenza in aumento delle famiglie italiane a creare strutture di gestione patrimoniale più indipendenti, a fronte di una crescente complessità del patrimonio familiare e alla conseguente necessità di una gestione professionale. A ciò si aggiunge il numero crescente di eventi di liquidità delle imprese familiari italiane, che siano parziali o totali, che aumenta l'esigenza di gestire il rischio diversificando gli investimenti della famiglia. Complessivamente, il 54% dei Single Family Office appartiene a famiglie che hanno ancora un family business.

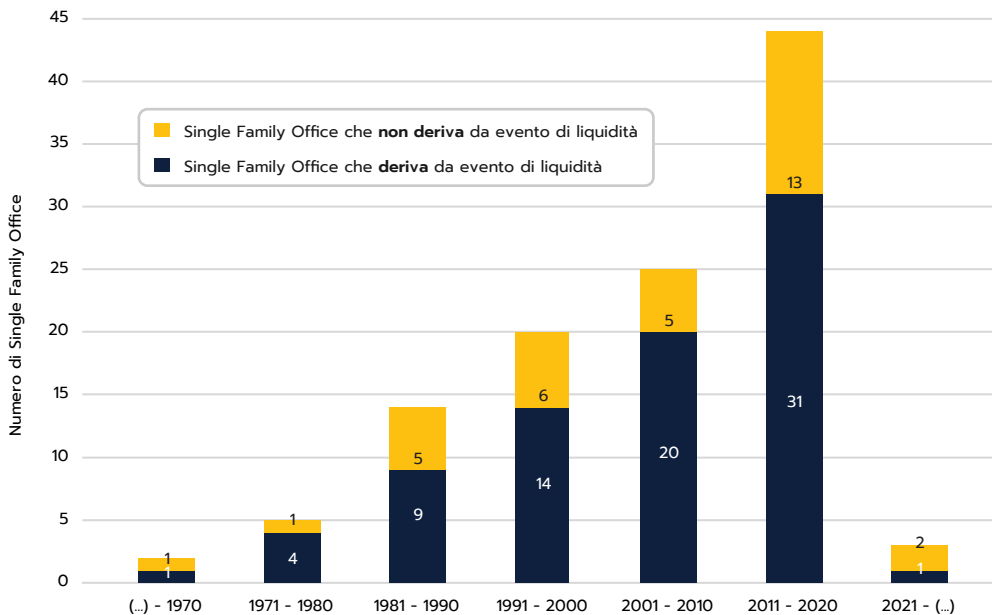
Figura 11: Single Family Office italiani per anno di fondazione (con e senza family business)



Circa la metà dei Single Family Office mantiene un collegamento diretto con le attività imprenditoriali famigliari, mentre l'altra metà opera in assenza del family business, avendo subito un evento di liquidità, completo o parziale, o non avendo mai avuto un family business nel senso stretto dell'espressione. Quest'ultimo caso comprende per esempio importanti manager di azienda e finanziari il cui patrimonio non deriva da un'attività imprenditoriale famigliare.

Guardando alla relazione tra la fondazione dei Single Family Office e gli eventi di liquidità, risulta che complessivamente solo il 29% dei Single Family Office è stato creato da famiglie che hanno ceduto, parzialmente o integralmente, l'impresa famigliare. Nella maggioranza dei casi, quindi, il Single Family Office è stato fondato per gestire un patrimonio che si è accumulato nel tempo, grazie al successo continuativo del family business, e che ha raggiunto ad un certo punto una dimensione e una complessità tale da richiederne una gestione separata e professionale. Come si nota in figura 1.2, i Single Family Office nati a seguito di eventi di liquidità sono però cresciuti notevolmente negli ultimi anni, con un picco tra il 2011 e il 2020.

Figura 12: Single Family Office italiani per anno di fondazione (nati da evento di liquidità o meno)

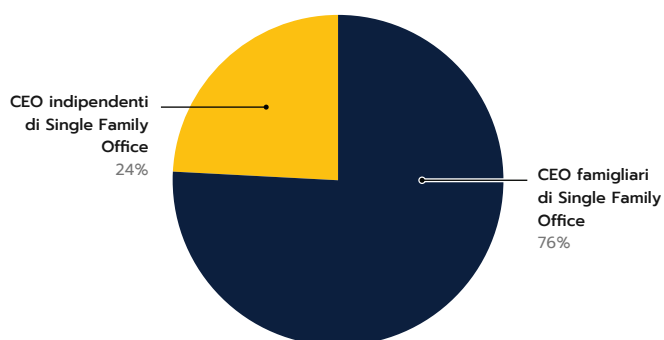


Le caratteristiche dei Chief Executive Officer di Single Family Office

Con la crescita e le recenti trasformazioni dei Single Family Office (SFO) italiani, fornire punti di riferimento riguardo alle loro scelte di governance diventa sempre più importante per garantire una gestione efficace e sostenibile del patrimonio familiare. A tal fine, avviamo la nostra analisi dallo studio delle caratteristiche dei Chief Executive Officer (CEO)¹ dei Single Family Office italiani, analizzando aspetti quali l'appartenenza alla famiglia, l'età, il genere e l'esperienza professionale. Queste dimensioni offrono una visione aggiornata di come le famiglie imprenditoriali scelgono i leader per i loro Single Family Office, evidenziando le dinamiche di continuità e innovazione all'interno di queste strutture di gestione patrimoniale.

Un notevole 76% dei CEO dei Single Family Office sono componenti della famiglia proprietaria, mentre solo il 24% sono manager esterni alla famiglia (figura 1.3)². Questo dato sottolinea la forte preferenza delle famiglie italiane a mantenere controllo e gestione del Single Family Office all'interno del nucleo familiare, garantendo che i valori e la visione a lungo termine siano preservati, anche se la scelta di CEO esterni può notoriamente portare valore di expertise esterna, spesso fondamentale per una gestione professionale di un patrimonio familiare diversificato.

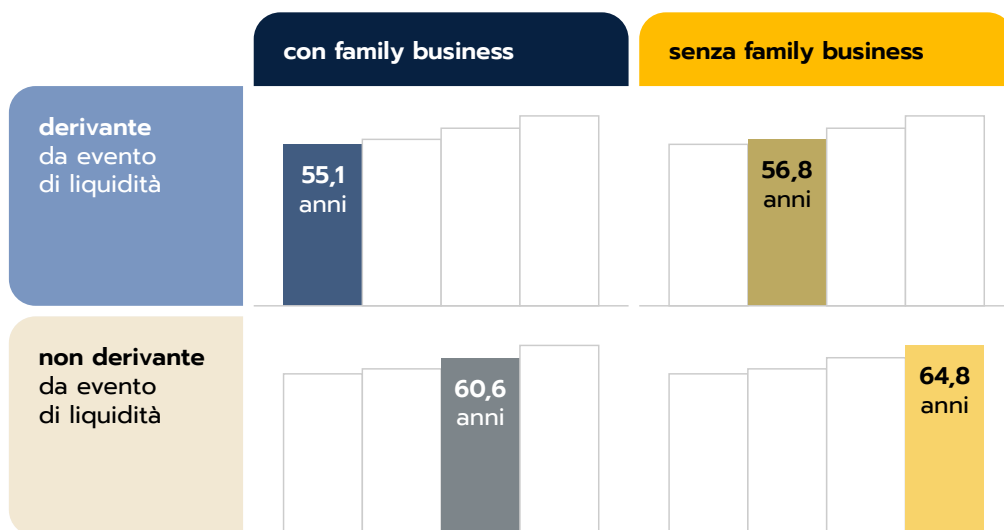
Figura 13: CEO famigliari e CEO indipendenti dei Single Family Office italiani (dati disponibili per 104 CEO di Single Family Office)



1 Con l'espressione mutuata dall'inglese "Chief Executive Officer" indichiamo la figura apicale nella gestione del Single Family Office, tipicamente associata alle figure dell'Amministratore Delegato e dell'Amministratore Unico.

2 Indichiamo con l'espressione "CEO famigliari" quei CEO di Single Family Office che sono membri della famiglia di cui il Single Family Office è emanazione. Indichiamo con l'espressione "CEO indipendenti" quei CEO non appartenenti a tale famiglia.

Figura 1.4: Età media dei CEO dei Single Family Office (dati disponibili per 104 CEO di Single Family Office)

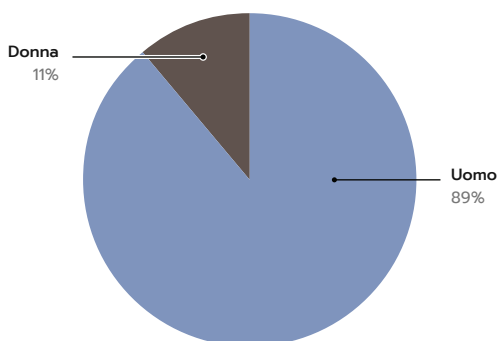


L'età dei CEO varia molto tra i Single Family Office censiti, con alcune differenze significative tra Single Family Office di famiglie che possiedono o meno un family business, e tra Single Family Office di famiglie che hanno avuto o meno un evento di liquidità: i CEO dei Single Family Office senza family business tendono generalmente ad essere più anziani, suggerendo una preferenza per i leader con maggiore esperienza (figura 1.4). All'opposto, i CEO di Single Family Office derivanti da eventi di liquidità sono mediamente più giovani, riflettendo forse un dinamismo maggiore e un approccio innovativo nella gestione del nuovo capitale.

Venendo al genere (figura 1.5), l'89% dei CEO dei Single Family Office sono uomini, mentre solo l'11% sono donne, riflettendo una significativa disparità di genere. Nonostante questo dato risulti migliore rispetto alla media delle aziende italiane³, dove le posizioni di leadership sono ancora prevalentemente occupate da uomini, rimane comunque una chiara indicazione della predominanza maschile che si estende alla leadership della gestione dei patrimoni familiari. Tuttavia, come si vedrà nella sezione successiva, l'evoluzione verso una maggiore inclusività di genere si sta già concretizzando a livello della composizione dei Consigli d'Amministrazione, dove le donne stanno progressivamente guadagnando terreno nelle posizioni di vertice, il che lascia ben sperare che il settore dei Single Family Office italiani possa fare da apripista per una auspicata futura parità di genere.

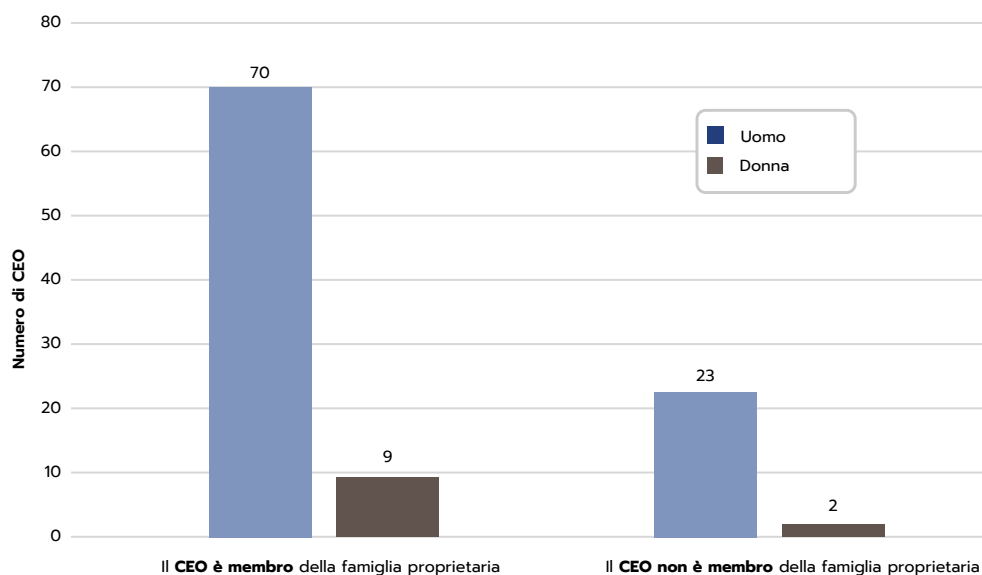
³ Si veda, ad esempio, il recente report European Women on Boards 2024. <https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2024/03/EWOB-Toolkit-for-change-Gender-diversity-on-European-boards.pdf>

Figura 15: Genere del CEO del Single Family Office (dati disponibili per 104 CEO di Single Family Office)



La figura 1.6 presenta la segmentazione dei CEO dei Single Family Office italiani sulla base di due criteri incrociati: il genere del CEO (uomo o donna) e la sua appartenenza o meno alla famiglia proprietaria. Dalle analisi, il profilo tipico del CEO del Single Family Office italiano è uomo e membro della famiglia (70 CEO su 104 – circa il 67%).

Figura 16: Distribuzione del genere del CEO del Single Family Office e la sua appartenenza alla famiglia (dati disponibili per 104 CEO di Single Family Office)



La disparità di genere nella leadership dei Single Family Office risulta confermata sia tra i Single Family Office con family business che tra quelli senza, quindi pare che la presenza maschile domini ancora nelle posizioni di vertice indipendentemente dall'esistenza di un'azienda industriale nel portafoglio della famiglia (figura 1.7).

Con riferimento all'età, i CEO famigliari risultano mediamente più anziani, con una forte presenza nella fascia d'età 60-79 anni, mentre i CEO non famigliari sono più giovani (figura 1.8). Questo suggerisce che le famiglie preferiscono mantenere la gestione nelle mani di membri più esperti, mentre i CEO esterni sono scelti per la loro energia e visione innovativa. È evidente un ulteriore trend interessante: quando i Single Family Office sono gestiti da CEO esterni alla famiglia, la fascia d'età di questi si concentra per il 64% tra i 40 e i 59 anni, mentre quando i Single Family Office sono gestiti da CEO famigliari, l'età è molto più distribuita, con maggiore peso sugli estremi, avendo quindi una quota maggiore di CEO più giovani (20-39 anni) e una quota altrettanto importante di CEO più anziani (con 80 anni o più).

Figura 17: Genere del CEO del Single Family Office con e senza family business (dati disponibili per 104 CEO di Single Family Office)

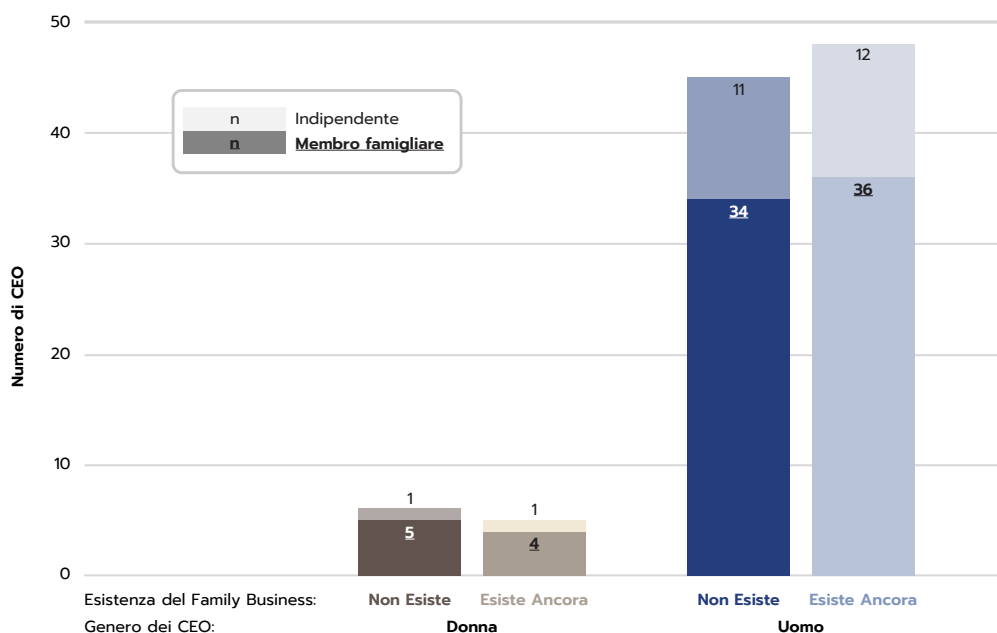
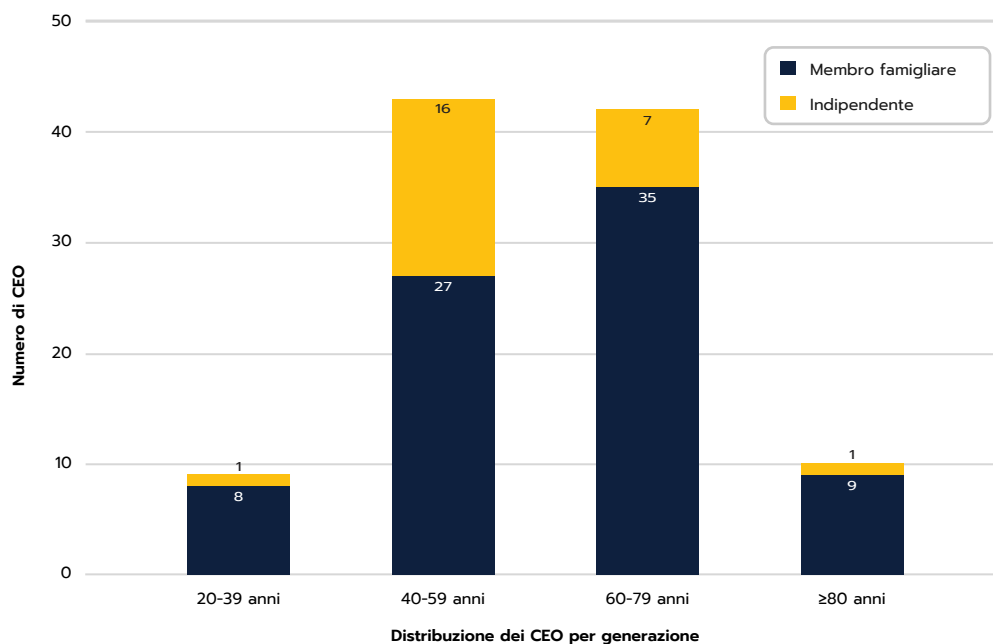
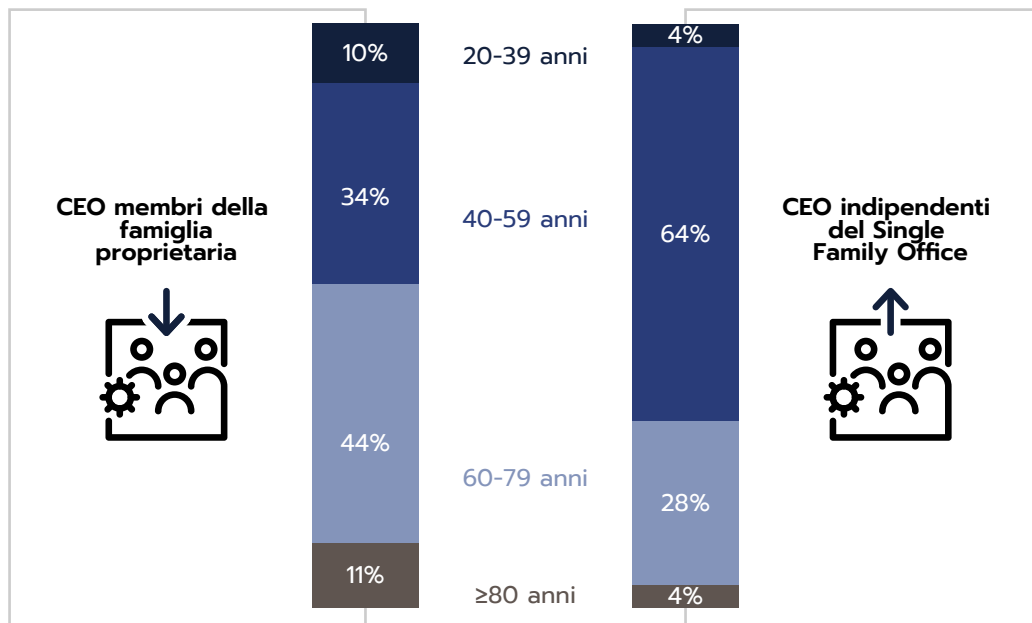


Figura 18: Distribuzione dei CEO di Single Family Office italiani per generazione (dati disponibili per 104 CEO di Single Family Office).



Infine, l'analisi dei CEO dei Single Family Office mostra che i CEO famigliari hanno molto spesso un background in gestione di impresa, mentre i CEO esterni hanno esperienze diversificate, inclusi ambiti come il private equity, e la finanza e controllo (figura 1.10). Questo indica che le famiglie preferiscono leader famigliari anche se essi hanno conoscenze ed esperienze limitate all'ambito del business famigliare, delegando le attività tecniche del Single Family Office ai diretti riporti, come il Chief Investment Officer o il Chief Operating Officer. Al contrario, i CEO esterni risultano più preparati a svolgere ruoli operativi tipici dei Single Family Office

Figura 19: Segmentazione per generazioni dei CEO di Single Family Office: confronto fra CEO famigliari e CEO indipendenti



Più in generale, il 72% dei CEO dei Single Family Office italiani ha avuto un’esperienza manageriale nell’azienda della famiglia (figura 1.11), il che suggerisce che l’esperienza di relazione e lavoro con una famiglia all’interno dell’azienda industriale rappresenta ancora un elemento fortemente apprezzato tra le famiglie nella scelta del gestore del proprio Single Family Office. D’altro canto, però, questo dato è guidato dai CEO famigliari, che arrivano al 65%, mentre tra i CEO esterni alla famiglia, solo il 29% ha un’esperienza all’interno del family business. Da un lato, questo trend sottolinea il valore portato dai CEO famigliari, che lavorando in impresa conoscono più a fondo famiglia, le sue strategie e lo scopo dei suoi affari, il che risulta un elemento di “iniziazione” alla gestione del patrimonio privato della famiglia. Dall’altro, questo dato può anche indicare che il mercato delle competenze per la gestione dei Single Family Office sia ancora acerbo, per cui, mancando figure professionali specializzate, le imprese famigliari sono ancora un importante bacino di competenze per i Single Family Office italiani.

Figura 110: Background dei CEO dei Single Family Office – Segmentazione per appartenenza del CEO alla famiglia proprietaria (dati disponibili per 92 CEO di Single Family Office)

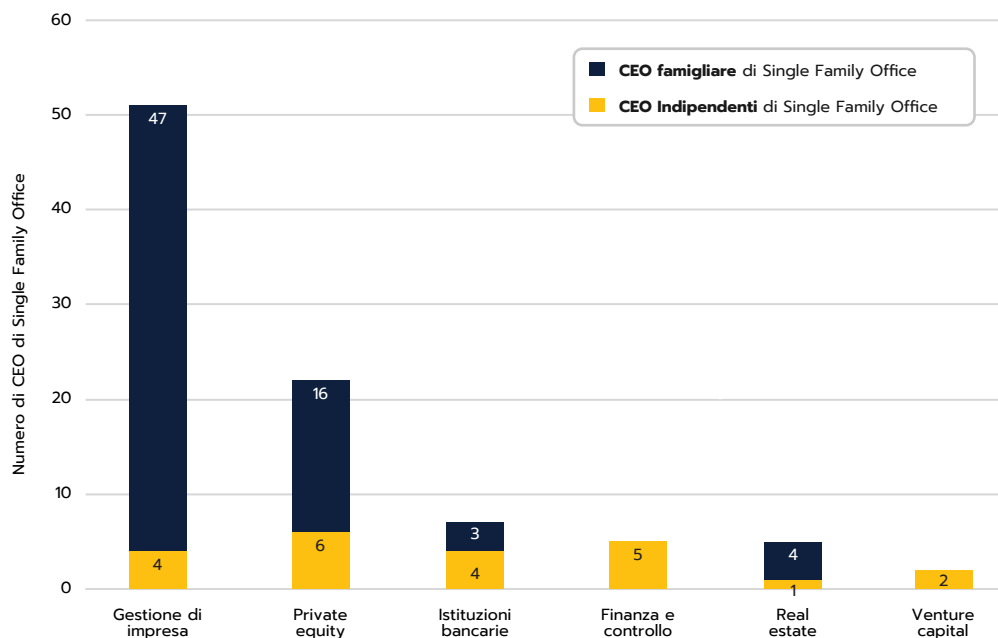


Figura 111: Esperienza di family business dei CEO del Single Family Office italiani (dati disponibili per 88 Single Family Office)

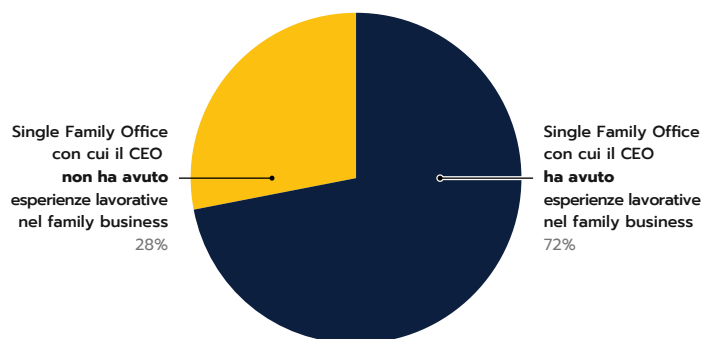
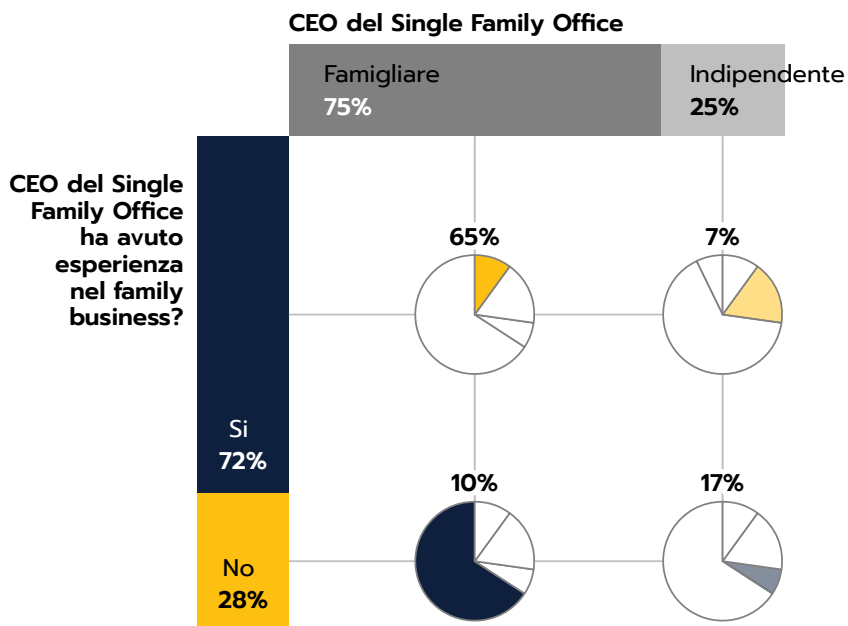


Figura 1.12: Presenza di esperienza lavorativa nel family business da parte del CEO del Single Family Office – Segmentazione per appartenenza del CEO alla famiglia proprietaria (n = 88)



I Consigli di Amministrazione dei Single Family Office

Considerando la popolazione dei 113 Single Family Office individuati, 69 possiedono un organo collegiale di controllo e indirizzo, ossia un Consiglio di Amministrazione (o organo equivalente). Dei 69 Consigli di Amministrazione (CdA) di Single Family Office italiani, 45 (circa il 65%) presentano una composizione mista, aggregando sia consiglieri membri della famiglia che consiglieri esterni. 21 (30%) invece presentano Consigli di Amministrazione a conduzione completamente familiare, mentre i rimanenti 3 Consigli di Amministrazione sono composti esclusivamente da professionisti indipendenti. La maggior parte dei Consigli di Amministrazione di Single Family Office ha una dimensione che varia tra i 4 e i 7 componenti, un dato che risulta confermato tra diversi tipi di Single Family Office (con e senza family business, e nati da un evento di liquidità o meno, vedere figure 1.13 e 1.14).

Figura 1.13: Il Consiglio di Amministrazione dei Single Family Office

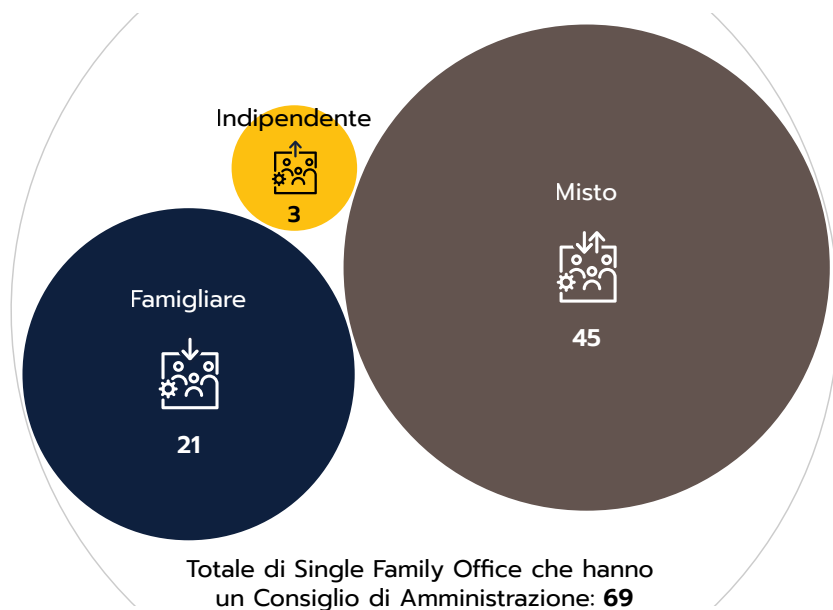


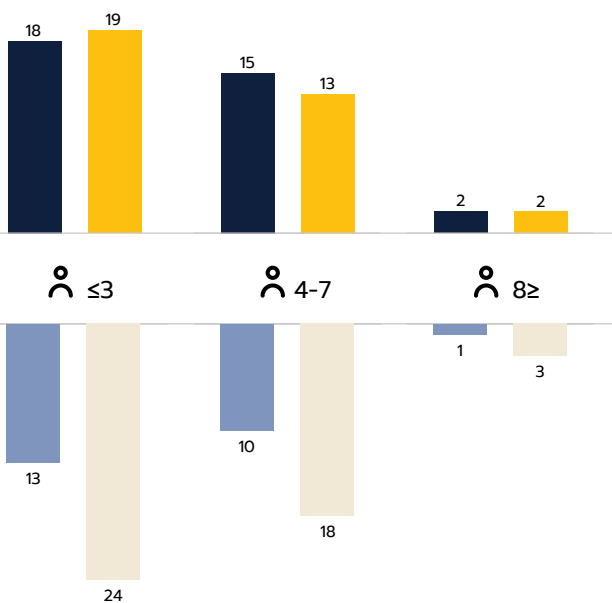
Figura 1.14: Grandezza del Consiglio di Amministrazione dei Single Family Office - Confronto tra Single Family Office nati da un evento di liquidità o meno (dati disponibili per 69 Single Family Office)

Confronto tra Single Family Office:

Con e senza Family Business

Numero di persone nel CDA:

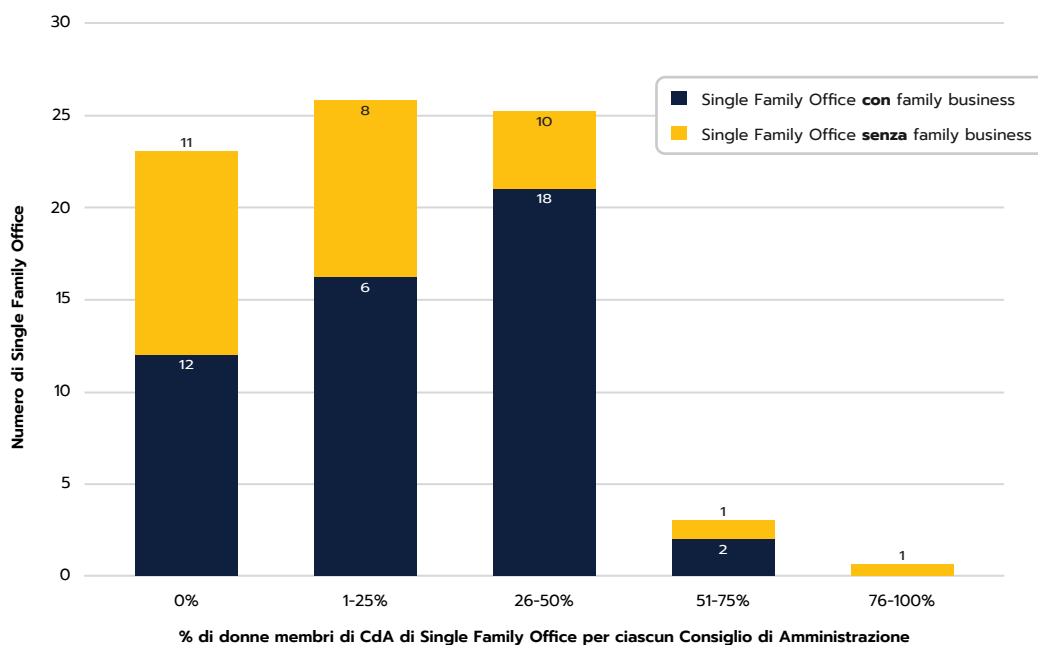
Nati o non nati da un evento di liquidità



La rappresentanza femminile nei Consigli di Amministrazione dei Single Family Office è generalmente bassa, sia nei Single Family Office con che in quelli senza family business (figura 1.15). La percentuale di donne membri di Consigli di Amministrazione di Single Family Office sul totale dei membri di Consigli di Amministrazione è pari a 24,5%. Il rapporto tra consiglieri donne e consiglieri uomini (ossia il Gender Diversity Index) è pari a 32,5%, lontano dal valore 1, che rappresenta l'uguaglianza di rappresentatività di uomini e donne (ossia, 50% uomini e 50% donne) nei Consigli di Amministrazione di Single Family Office. Il 40% dei Consigli di Amministrazione di Single Family Office è composto da donne per una percentuale tra il 26% e il 50% e tale composizione è la più comune. Inoltre, 23 Consigli di Amministrazione (il 33% sui 69 Consigli di Amministrazione di Single Family Office) non mostrano alcuna partecipazione di donne come consiglieri.

Solo in 6 Consigli di Amministrazione di Single Family Office sui 69 analizzati, il presidente del Consiglio di Amministra-

Figura 115: Rappresentatività delle donne (in %) nel Consiglio di Amministrazione dei Single Family Office

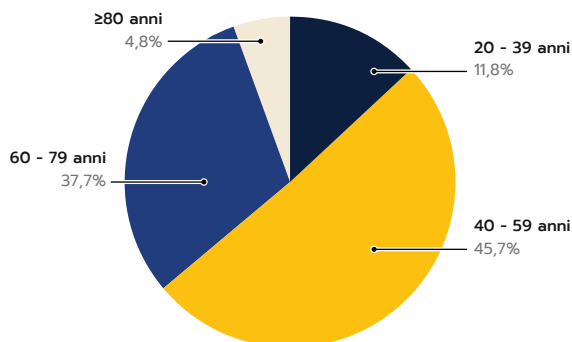


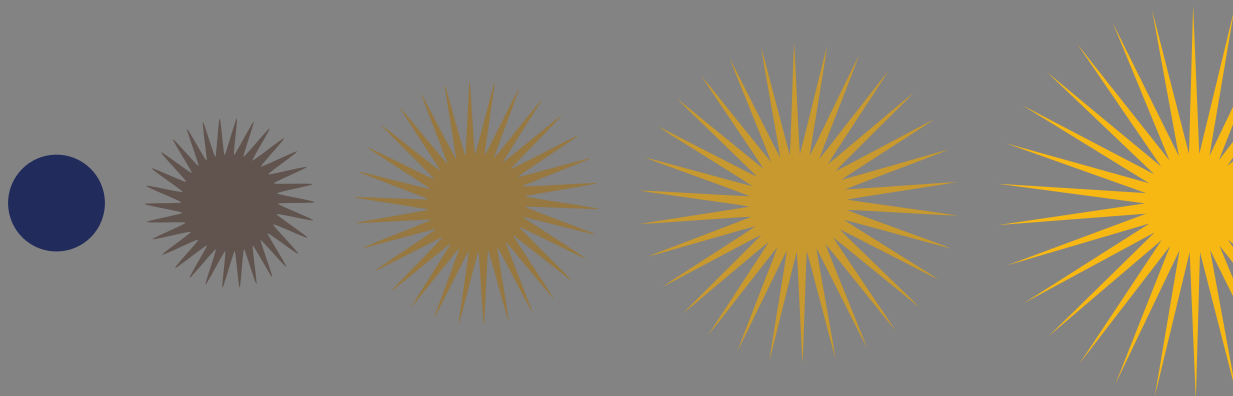
zione del Single Family Office non è un membro della famiglia proprietaria. Quindi la famiglia è coinvolta (anche) nel ruolo di presidente del Consiglio di Amministrazione di 54 Single Family Office, che costituiscono più del 90% dei casi.

La figura 1.16 presenta la composizione delle diverse fasce d'età (generazioni) dei consiglieri dei Consigli di Amministrazione dei Single Family Office. Il 46,67% dei consiglieri hanno un'età compresa tra i 40 e i 59 anni (nati tra il 1984 il 1965), mentre il 37,72% hanno un'età compresa tra i 60 e i 79 anni (nati tra il 1964 e il 1945). Il restante 16,6% dei consiglieri appartiene alle generazioni più giovani (11,8%, nati dopo il 1984) e alle generazioni più anziane (nate nel 1944 o prima).

Mantenendo la stessa distribuzione per fasce d'età, e approssimando tali fasce d'età a generazioni diverse, 36 Consigli di Amministrazione di Single Family Office (poco più della metà del campione analizzato) vedono la coesistenza di due generazioni nella composizione demografica dei loro consiglieri, mentre 20 Consigli di Amministrazione hanno tre generazioni coesistenti.

Figura 116: Numero di consiglieri nel Consiglio Di Amministrazione del Single Family Office per ciascuna fascia d'età







La prospettiva dei Partner dell'Osservatorio Family Office

CLEARY GOTTLIB

La sfida delle competenze per i consulenti delle famiglie



Pietro Fioruzzi
Partner Cleary Gottlieb
Steen & Hamilton



Gianluca Russo
Partner Cleary Gottlieb
Steen & Hamilton

“Le famiglie complesse con grandi patrimoni hanno bisogno di competenze molto diverse. Queste devono essere applicate nel contesto interdisciplinare degli ambiti operativi di altri tipi di competenze, in modo simile a quello che accade quando si assiste un grande gruppo imprenditoriale. Tuttavia, nel mondo delle imprese il ruolo dei vari consulenti e il modo di lavorare insieme è ben codificato nella prassi. Ad esempio, nel caso di un’operazione straordinaria di un grande gruppo imprenditoriale, giuristi, esperti di questioni fiscali, contabili, consulenti finanziari e strategici sanno esattamente di che porzione del progetto devono occuparsi e, se lavorano in squadra anche per la prima volta, in modo naturale occupano lo spazio di competenza loro assegnato e contribuiscono in modo efficiente al risultato finale. La consulenza alle famiglie, invece, non ha ancora raggiunto la stessa

cristallizzazione dei ruoli: gli esperti che operano con le famiglie non hanno ancora a disposizione un sistema di riferimenti preciso che li porti a cooperare in modo così perimetrato e coordinato come nel mondo aziendale. La complessità dell'universo familiare e l'unicità di ogni famiglia acuiscono il fenomeno. Nel caso di una pianificazione successoria, ad esempio, il notaio, l'esperto di *governance*, l'esperto di questioni tributarie, il consulente strategico delle aziende di famiglia non dovrebbero assumere un ruolo unitario di guida del testatore, ma lavorare insieme per porgere le migliori soluzioni dopo averle esaminate da tutti i punti di vista.

La relazione di fiducia con la squadra. Uno degli ostacoli alla standardizzazione dei ruoli per ottenere il miglior lavoro di squadra da parte dei consulenti delle famiglie è dato dal ruolo correttamente centrale che viene assegnato al rapporto di fiducia. La fiducia, infatti, è tipicamente riposta in un numero molto limitato di soggetti all'interno della cerchia dei consulenti. In modo naturale, la famiglia "si fida" quasi sempre di un solo consulente e accetta che lei o lui estendano la consulenza a esperti di volta in volta necessari. A nostro modo di vedere, invece, sarebbe auspicabile che la famiglia assumesse consapevolezza della necessità di avere in modo permanente consulenti esperti di materie diverse che lavorino insieme,

sviluppassero relazioni di fiducia con ciascun esperto e stimolasse la squadra a lavorare in modo coordinato, anche quando la richiesta da parte di un componente della famiglia arrivi a uno solo dei componenti della squadra, così da ricevere sempre il prodotto del lavoro multidisciplinare di cui ha bisogno.

La sfida della certificazione delle competenze. Le competenze che servono alla famiglia sono specialistiche ma richiedono anche una forte consapevolezza e conoscenza del contesto. Da una parte, quindi, la formazione deve essere orientata a interdisciplinarietà e comprensione dei bisogni di questo particolare tipo di clienti. Corsi di formazione interdisciplinari sono, quindi, utili e necessari per consentire ad un esperto di diventare un componente di una squadra multidisciplinare che assiste una famiglia. Di contro, però, sarebbe auspicabile che all'interno di ciascuna categoria (giuristi, psicologi, esperti di investimenti o fiscalità) si affermassero sistemi di certificazione delle competenze verticali. L'esistenza di sistemi di certificazione dovrebbe anche costituire un modo per attirare talenti brillanti verso il comparto.

A ognuno il suo, ma in modo coordinato! Come fare in concreto? Il nostro suggerimento per chi si occupa di seguire lo sviluppo delle regole di *governance* familiare è quello di introdurre tra i temi da discutere e poi regolare, proprio il tema della squadra dei consulenti (interni o esterni a "single" o "multi" family office secondo una ragionevole discussione di "*make or buy*"), del rapporto di fiducia da estendere all'intera squadra dei consulenti e, infine, delle regole per il loro ingaggio e divisione dei compiti. Sugeriamo che le regole siano specifiche e tengano conto anche delle regole che si applicano alle singole competenze verticali: ad esempio, ove vi fossero avvocati del foro libero, bisogna tenere conto delle regole che disciplinano l'incarico e la gestione dei conflitti senza presumere che un avvocato possa sempre e comunque fare il "legale di famiglia". »

**TAVECCHIO
& ASSOCIATI**

La longevità: Sfida o opportunità per i Family Office?

“ Uno dei fenomeni maggiormente rilevanti nel mondo contemporaneo anche per famiglie *Ultra High Net Worth* è sicuramente l'aumento della speranza di vita. Già oggi è molto frequente trovare famiglie in cui ci sono quattro generazioni e non più le tre classiche. E questo trend è destinato ad aumentare perché come ci dicono autorevoli ricerche i ragazzi che oggi hanno meno di dieci anni hanno il 50% di possibilità di vivere per più di 100 anni e nel caso dei bambini italiani la speranza di vita è 104 anni. Dunque bisogna prepararsi a gestire famiglie che avranno cinque generazioni.

Un cambiamento radicale anche per i *wealth planner* perché questo implica conseguenze e criticità sia legate alla c.d. *mental capacity* sia ai processi di successione e trasferimento della ricchezza. Queste ed altre riflessioni si imporranno anche ai Family Office che devono affrontare il tema “The 100-Year Life: Living and Working in the Age of Longevity”.

Questo si inserisce in un contesto italiano complicato da un punto di vista legale nel gestire i trasferimenti di ricchezza. Come risaputo, l'ordinamento italiano prevede un sistema di successione necessaria,



Andrea Tavecchio
TEP
Founding Partner
Tavecchio & Associati

nel senso che un individuo può lasciare solo una quota a quelli che non sono i suoi eredi. Sono vietati i patti successori e sono anche limitate le possibilità di gestire i cosiddetti patti prematrimoniali.

Questo da un lato impone una riflessione sicuramente al legislatore che dovrebbe adeguare un po' la normativa all'evoluzione della società, ma noi operatori del *wealth planning* dobbiamo cominciare a ragionare in modo diverso rispetto alle pratiche consolidate nei decenni scorsi, e alle idee sottese alle stesse.

In questa evoluzione chi scrive pensa che il ruolo del Family Office possa essere fondamentale. Facciamo un paio di riflessioni che per comodità chiameremo "buone regole per la longevità del patrimonio".

Una prima "regola" è quella di strutturare bene il dialogo con le famiglie. Ciò dovrebbe avvenire sia nel senso di dialogare di più e meglio, cercando di avere un dialogo partecipato e distribuito, e non gerarchico e *top-down* (come invece accade spesso nelle famiglie imprenditoriali), e dall'altro di formalizzare la discussione, cioè di lasciare tracce scritte su quali sono stati i passaggi per arrivare a determinate decisioni. Fra alcuni decenni bisognerà poter ricostruire la genesi degli accordi per non lasciare spazio a discussioni che sono, normalmente, un ottimo modo per distruggere il patrimonio.

Una seconda "regola" è la necessità di cominciare a ragionare su come anticipare almeno in parte le successioni. La speranza media della vita è aumentata, sta aumentando ed aumenterà sempre di più e non è sano per nessuno "aspettare" l'eredità per decenni. Bisogna

che ci sia un patrimonio "core" che rimane integro ed a vantaggio delle generazioni future, ma una parte deve andare in modo ordinato e programmato nel tempo alle diverse generazioni. E qui un buon Family Office ha una funzione centrale: l'educazione alla ricchezza delle famiglie. C'è bisogno di gente esperta nel dialogo con le famiglie. Lo si chiami psicologo, lo si chiami facilitatore, lo si chiami Trustee; non è importante il *job title* però certamente ci vogliono persone che sappiano educare le famiglie al significato e alle conseguenze di essere proprietari di ricchezza, e di come praticarlo in maniera responsabile. 🗨️

Legance

Club Deal e Family Office: sfide fiscali e normative

“ Sempre più frequentemente i Family Office investono in *asset* alternativi attraverso i cd. “*club deal*”. Con questa espressione, in realtà, si fa riferimento a iniziative molto diverse tra loro, per quanto attiene (i) al numero, alla tipologia e alla residenza dei partecipanti/investitori, (ii) agli investimenti sottostanti, quanto a tipologia (*asset* immobiliari, società non quotate, di interesse anche per fondi di *private equity* o di *venture capital*, situazioni cd. *distressed*, etc.) e localizzazione (in Italia o all'estero), (iii) al tipo di impegno assunto (*commitment*) in base agli accordi con gli altri partecipanti (un solo *deal* o una serie di investimenti con caratteristiche specificamente individuate), (iv) alle strutture giuridiche utilizzate, etc.

La caratteristica che tendenzialmente accomuna queste iniziative è quella di non prevedere l'intervento di un gestore professionale, sebbene in alcuni casi il livello di complessità e sofisticazione dei contratti da sottoscrivere e del processo d'investimento somiglia molto a quello di un fondo d'investimento alternativo, il che – come vedremo – deve indurre ad un'attenta valutazione delle diverse implicazioni sotto il profilo legale e fiscale, tanto per il Family Office che investe, quanto (soprattutto) per quello che si fa promotore dell'iniziativa.

La strutturazione fiscale di un “club” è necessariamente condizionata dalle specifiche circostanze in cui esso prende forma. Non esistono soluzioni che vanno bene per tutti i casi. La struttura di un investimento immobiliare negli Stati Uniti, ad esempio, è diversa da quella di un analogo investimento in Italia



Marco Graziani
Partner

Legance – Avvocati Associati

o nel Regno Unito (stiamo parlando di casi di “vita vissuta”, in cui diversi Family Office si sono aggregati per questo tipo di investimenti). Analogamente, una struttura pensata per veicolare investimenti di *holding* italiane (attraverso le quali molti Family Office investono) potrebbe non essere altrettanto efficiente per l'investimento diretto di persone fisiche, ad esempio dei *manager* coinvolti nei singoli *deal*. L'approccio deve essere sartoriale, per tener conto di quante più variabili possibili e dei diversi interessi ed esigenze dei soggetti al tavolo.

Lo stesso vale sul piano legale. Gli accordi di investimento possono essere declinati in modo diverso e contenere una serie di impegni dei partecipanti e complesse previsioni parasociali. Queste sono di solito proposte dai promotori dell'iniziativa, che si fanno carico di individuare gli *asset*, coordinare gli investitori e gestire i *deal*, spesso a fronte di specifici ritorni

economici (sotto forma di commissioni periodiche o di ritorni preferenziali sulla falsa riga del *carried interest* versato ai manager di fondi di *private equity*). A seconda del ruolo e del tipo di coinvolgimento, i Family Office possono trovarsi da una parte o dall'altra del tavolo negoziale: calibrare bene e in modo bilanciato gli accordi è fondamentale per non avere brutte sorprese nelle fasi successive dell'iniziativa. Questo implica chiarezza sui ruoli e sugli impegni di ciascun partecipante, così come sugli aspetti economici e finanziari, una governance snella ma che tenga conto della possibilità che gli obiettivi inizialmente fissati potrebbero non essere più perseguibili a distanza di tempo (dunque occorrono meccanismi chiari e condivisi per prendere decisioni in modo efficace).

Uno degli aspetti collegati a quanto appena detto è quello regolamentare. Sebbene in certi casi ci possano essere diverse somiglianze, un *club deal* – anche particolarmente “elaborato” – non è un fondo d'investimento, né deve essere considerato o strutturato come tale, perché questo potrebbe comportare una serie rischi e di implicazioni penalizzanti. Ciò, sia sul piano regolamentare, laddove fosse individuabile un soggetto che agisce da gestore e svolge un'attività vigilata senza avere le necessarie autorizzazioni, sia sul piano fiscale, perché l'investimento in un fondo d'investimento è trattato diversamente (e per molti Family Office in modo anche più penalizzante) rispetto alla detenzione di quote di partecipazione di una NewCo

costituita per un *club deal* sotto forma di ordinaria società di capitali (Srl o SpA).

La linea di demarcazione è sottile e talvolta si rischia di attraversarla anche senza farci troppo caso. Si pensi al *team* di un Family Office che ha acquisito molta esperienza di investimento in un determinato settore e che ad un certo punto si fa promotore di una iniziativa in club più strutturata in cui l'esperienza e le competenze maturate verrebbero messe a disposizione di altri soggetti (magari altri Family Office) per fare massa critica e portare a termine insieme ulteriori investimenti di quel tipo. Questo stesso progetto può essere qualificato come un puro *club deal* o come fondo d'investimento (gestione collettiva) a seconda di come l'iniziativa è concretamente strutturata e di quale tipo di accordi vengono raggiunti tra i soggetti coinvolti. Al di là della (necessaria) bontà dell'investimento proposto, quindi, è importante che anche la struttura legale e fiscale del *club* sia ben pensata e calibrata, fin dall'inizio. 🗨️



Mantenere il patrimonio unito tra le generazioni

“ Secondo numerosi studi*, circa il 70% della ricchezza delle famiglie facoltose viene eroso entro la seconda generazione e quasi il 90% entro la terza.

Non sorprende quindi che la preservazione del patrimonio rappresenti uno dei temi di maggiore importanza per molte famiglie.

Nel contesto attuale, caratterizzato da un lato da un clima di incertezza geopolitica e da continui cambiamenti macroeconomici, e dall'altro da patrimoni spesso frazionati in diversi paesi e giurisdizioni, risulta fondamentale affidarsi a professionisti capaci di offrire un servizio personalizzato che ponga al centro la famiglia, i suoi bisogni e le sue priorità con l'obiettivo di perseguire la conservazione intergenerazionale della ricchezza.

Un ruolo fondamentale nella gestione del patrimonio è svolto dalla diversificazione che rimane la chiave di volta per ambire ad una preservazione nonché ad una potenziale crescita del capitale nel tempo. Per raggiungere un buon livello di diversificazione degli investimenti è importante rispettare un equilibrio tra



Aleksandra Milan Cortegiano
Partner
Valeur Group



Daniele Conti
Partner
Valeur Group

*Fonte: Vanguard "Tips to successfully transfer your wealth"

le opportunità legate al focus economico-imprenditoriale della famiglia e le innumerevoli occasioni offerte dal mercato in altri settori ed aree geografiche. Questo approccio ha permesso a moltissime famiglie di superare più o meno agevolmente le crisi finanziarie che ciclicamente hanno colpito l'economia globale negli ultimi 70 anni.

Altri aspetti essenziali ed utili ad una gestione efficiente del patrimonio sono il rafforzamento dei rapporti e dell'unità familiare e la preparazione delle generazioni future alla gestione del patrimonio attraverso un percorso mirato e professionale di formazione finanziaria; si consolida così l'unione familiare e contestualmente si preparano in modo adeguato le nuove generazioni al momento in cui dovranno occuparsi direttamente della gestione delle ricchezze familiari.

Una possibile causa di erosione del patrimonio familiare entro pochissime generazioni è rappresentata dalla frammentazione dello stesso. In famiglie più o meno numerose, la suddivisione del patrimonio tra eredi e la gestione indipendente di tale eredità sono le principali motivazioni che impediscono di preservare il capitale nel tempo.

Al fine di ottimizzare il servizio di gestione patrimoniale e di preservare l'unità futura del patrimonio familiare, una soluzione di investimento particolarmente indicata è rappresentata dai fondi di investimento dedicati.

Un fondo di investimento dedicato è un veicolo creato per soddisfare le esigenze di un singolo soggetto quale ad esempio una famiglia. A differenza dei fondi tradizionali, che accettano sottoscrizioni da una

vasta gamma di soggetti ed investono in una varietà di strumenti finanziari, essi sono progettati su misura, sono efficienti sotto il profilo dei costi e rappresentano una soluzione altamente flessibile in termini di struttura e strategia d'investimento.

Un fondo dedicato costituisce la perfetta espressione di un servizio estremamente personalizzato: rende possibile investire nella quasi totalità delle classi di attivo, permette di adattare nel tempo la strategia di investimento (inclusendo criteri ambientali, sociali e di governance - ESG), di pianificare un piano di distribuzioni periodiche e di conferire investimenti già presenti nel patrimonio, contribuendo inoltre al perseguimento del *purpose* familiare.

Permettendo, inoltre, ai diversi membri della famiglia di incrementare nel tempo l'investimento nello stesso - in modo da beneficiare di una strategia ad hoc e ben avviata - i fondi di investimento dedicati offrono la possibilità di consolidare, proteggere ed accrescere in modo efficiente il patrimonio familiare, mantenendolo anzitutto unito e facilitando i futuri processi di successione.

Le famiglie che riescono a mantenere un patrimonio solido e compatto nel tempo sono quelle che riconoscono l'importanza del tema, cercando quanto prima una soluzione.👉



La Ricerca dei Talenti per i FO. Attrattività del FO per professionisti Senior e Junior, opportunità di crescita e professionalizzazione



Giampaolo Codeluppi
Partner
Key2People

“ La decisione di entrare in un FO (e di assumere un professionista) significa spesso unirsi anche alla famiglia che è dietro al FO stesso, in un rapporto che sovente è di lungo periodo e che quindi può definirsi un “personal hire”.

Diventa, pertanto, indispensabile valutare nel processo di recruiting anche l’allineamento valoriale e culturale tra famiglia/FO e il potenziale candidato.

Se poi passiamo a osservare il mercato, emergono chiaramente alcuni trend da evidenziare: una professionalizzazione sempre maggiore delle risorse nei FO; una separazione più netta fra membri della famiglia e i professionisti, con una governance più definita e strutturata; una maggiore diversificazione delle asset class da gestire (es. anche PE, VC, arte, crypto, ...) che comporta una capacità di gestione del rischio più sofisticata, includendo ad esempio aspetti quali la cyber/

information security e l'esposizione sui social media; i temi ESG che sono considerati sempre più importanti nell'asset allocation. Inoltre, si tende sempre più a considerare i FO come il contesto più adeguato per sviluppare le NextGen della famiglia, gestire gli onboarding e le transizioni e, in generale, preparare le successioni generazionali.

Tutto ciò comporta per i FO di entrare in competizione per la ricerca di talenti con altre società quali ad esempio i fondi PE, Banche Commerciali, Investment Bank, e una sempre maggiore attenzione ai temi HR per attrazione, sviluppo e retention dei migliori professionisti, con una maggiore strutturazione e formalizzazione dei processi relativi alla gestione delle risorse.

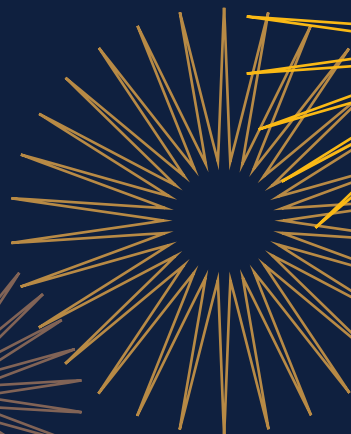
I FO mostrano differenze rispetto ad altri contesti in ambito finanziario: ogni FO è infatti unico rispetto a valori, interessi, esigenze, preferenze della famiglia, richiedendo ai professionisti una forte vicinanza alla famiglia con coinvolgimento talvolta anche su aspetti personali (patrimonio, immobili, relazioni familiari), e con una complessità decisamente più elevata delle relazioni interpersonali all'interno del FO e nei confronti dei membri della famiglia, anche considerando la dimensione media dei team, più contenuta rispetto ad altre realtà del settore finanziario.

Nella ricerca dei talenti per i FO, riteniamo molto importante quindi valutare - oltre a competenze tecniche, integrità, trasparenza e riservatezza, allineamento valoriale - anche le caratteristiche interpersonali dei candidati, la loro capacità

di apportare diversity di pensiero e la leadership/gravitas che esprimono (sapendo anche dire dei «no», facendo challenge in modo costruttivo ai membri della famiglia, sapendo come comunicare notizie a volte non positive, portando prospettive e idee differenti). È importante anche la disponibilità a lavorare per una società spesso caratterizzata da bassa visibilità e a mettere il proprio ego in secondo piano rispetto alle esigenze della famiglia e alla riservatezza richiesta, sapendo che «le migliori esperienze e successi non verranno mai raccontati...».

I FO possono risultare decisamente attrattivi per professionisti senior e junior poiché operano su un range ampio di attività, con team ristretti, un forte coinvolgimento ed esposizione in «presa diretta» con Principal, membri della famiglia e Director senior con notevole expertise, quindi, con opportunità di apprendimento molto rapido. Spesso, poi, si trovano a gestire con autonomia elevata relazioni con numerosi soggetti esterni (es. Banche, Fondi PE, Asset Manager, Professionisti e Consulenti).

Infine, vista la competizione dei talenti rispetto a settori adiacenti, si osserva come il trend delle compensation nei FO sia in crescita, con attenzione ad allineare gli obiettivi di lungo periodo della famiglia e dei manager, e a compensare l'assenza di eventi puntuali di creazione di valore quali ad esempio i momenti di exit tipici dei fondi di PE, con strutture che consentano l'attrattività e la retention dei migliori candidati sul mercato»





2

Lo sviluppo delle competenze nei Single Family Office: come orientarsi in mercato complesso?

Messaggi chiave del capitolo

- Navigare il mercato delle competenze richieste per operare efficacemente all'interno di un Family Office richiede una comprensione profonda sia delle competenze specifiche necessarie sia delle caratteristiche strutturali distintive del mercato (domanda e offerta di competenze) dei Family Office stessi.
- È possibile comprendere l'eterogeneità delle competenze dei Family Office secondo quattro tipi di competenze: competenze orizzontali e tecnico-analitiche, competenze verticali e tecnico-analitiche, competenze orizzontali e relazionali, e competenze verticali e relazionali.
- Il mercato per le competenze dei Family Office italiani è caratterizzato da alte asimmetrie informative, sia dal lato dell'offerta di competenze (è difficile valutare ex ante la qualità e il fit del professionista nel Family Office) sia dal lato della domanda di competenze (il campo dei Family Office è ancora poco professionalizzato e caratterizzato da protezione della privacy e confidenzialità). Queste asimmetrie informative sono particolarmente intense per i Single Family Office rispetto ai Multi Family Office.

2.1. Le competenze strategiche per i Family Office

I Single Family Office sono organizzazioni complesse e sofisticate, create per supportare le famiglie nella gestione di patrimoni ingenti e diversificati. Come sottolineato nei report passati dell'Osservatorio, essi sono molto diversi tra loro per via delle condizioni storiche e culturali in cui la famiglia si trova, in base alla situazione familiare e patrimoniale attuale, e agli obiettivi e bisogni futuri della famiglia. Di conseguenza, le attività svolte dal Family Office sono variegate, e così le competenze necessarie per svilupparle. Ciascun Family Office, inoltre, può decidere di svolgere queste attività internamente, in partnership con professionisti esterni, o esternalizzarle completamente. Essendo tali attività cucite in maniera personalizzata sui bisogni specifici della famiglia, le famiglie possono difficilmente trovare soluzioni nella forma di servizi standardizzati, il che rende tali decisioni ulteriormente difficili.

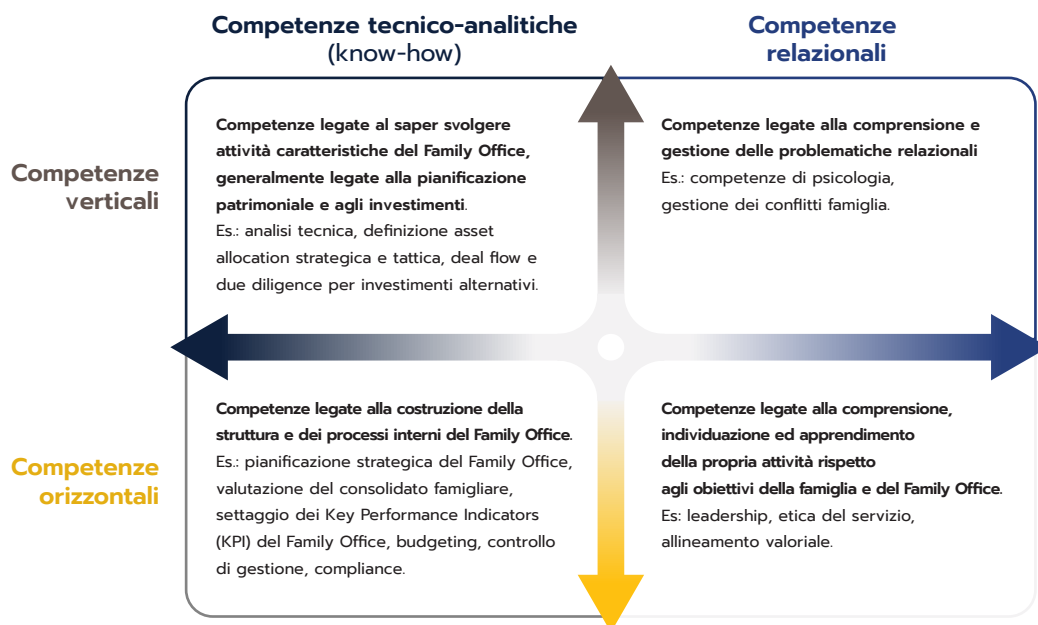
L'analisi dello stato dell'arte della conoscenza scientifica rivela che sappiamo ancora poco su quali siano le competenze necessarie per un Single Family Office e in che modo queste possano essere integrate efficacemente. La letteratura su questo tema ha certamente identificato le attività caratteristiche dei Single Family Office e, per estensione, le competenze associate a tali attività. Ad esempio, attività come l'asset allocation, la valutazione e il mantenimento di collezioni d'arte, la pianificazione legale e fiscale, lo scouting di imprese private in cui investire direttamente, trovano diretta corrispondenza in figure professionali ben definite e relative classi di competenze altrettanto codificate. Tuttavia, il focus esclusivo sulle diverse attività del Family Office – focus solitamente centrato sulla gestione delle diverse asset class del patrimonio familiare – rischia di far perdere di vista due aspetti fondamentali per la sostenibilità di lungo periodo di un Family Office.

Il primo aspetto è quello relazionale. Il successo e la continuità di un Family Office richiede una pratica proattiva di mantenimento del set di emozioni, valori, comportamenti e relazioni positivi tra familiari, tipicamente appartenenti a generazioni diverse, e con i professionisti del Family Office. D'altro canto, l'escalation di conflitti tra i componenti della famiglia o il disaccordo sul purpose del patrimonio familiare sono tra le principali cause che possono portare alla chiusura di un Family Office.

Il secondo aspetto è la pianificazione organizzativa e strategica del Family Office. Sebbene un Family Office necessiti di professionisti, processi e tecnologie, il rischio è che l'attenzione si concentri solo sui risultati, trascurando gli input e i processi necessari per operare efficacemente. Tuttavia, per funzionare in modo ottimale, i Family Office devono sviluppare strutture e processi adeguati, supportati da professionisti con competenze specifiche.

Sulla base di queste riflessioni, proponiamo una tipologia delle competenze che permettono ad un Family Office di funzionare efficacemente ed efficientemente. Sulla base dei dati raccolti e delle analisi sviluppate dall'Osservatorio¹, abbiamo fondato la tipologia delle competenze per i Family Office su due dimensioni: la *natura specifica (verticale)* o *generale (orizzontale)* delle competenze, e il *contenuto analitico-tecnico* o *relazionale* delle stesse, identificando quattro tipi di competenze (cfr. Figura 2.1).

Figura 2.1: La tipologia delle competenze per i Family Office



¹ Si veda a tal proposito la sezione "Metodologia" in questo report.

Di seguito una breve descrizione delle stesse:

1. Competenze verticali e tecnico-analitiche:

Queste competenze sono focalizzate sul saper svolgere le attività tecniche e specialistiche caratteristiche di un Family Office. Sono generalmente legate alla pianificazione patrimoniale e alla gestione degli investimenti.

Esempi specifici:

- **Analisi tecnica:** Capacità di analizzare i mercati finanziari e le singole opportunità d'investimento utilizzando strumenti e metodologie tecniche avanzate.
- **Definizione di asset allocation strategica e tattica:** Sviluppo di strategie di allocazione delle risorse patrimoniali, sia a lungo termine (strategica) che a breve termine (tattica), per massimizzare i rendimenti e minimizzare i rischi.
- **Deal flow e due diligence per investimenti alternativi:** Identificazione e valutazione di opportunità di investimento in asset non tradizionali, come private equity, hedge fund, immobili, tramite un processo rigoroso di due diligence.
- **Risk management (gestione del rischio):** Identificazione, valutazione e gestione dei rischi finanziari, operativi e di mercato.

2. Competenze verticali e relazionali:

Queste competenze si concentrano sulla gestione delle dinamiche relazionali e psicologiche all'interno della famiglia e del Family Office, comprendendo e affrontando le problematiche interpersonali.

Esempi specifici:

- **Empatia, ascolto e riservatezza:** ascolto attivo, prestando attenzione non solo alle parole, ma anche al linguaggio non verbale, e mostrando empatia per le esperienze e le preoccupazioni dei membri della famiglia, mantenendo discrezione e riservatezza.
- **Comprensione delle dinamiche emotive:** Osservazione e comprensione delle dinamiche emotive presenti all'interno della famiglia. Questo implica saper riconoscere e interpretare le emozioni espresse dai membri della famiglia, comprendere il loro impatto sulle relazioni e sui processi

decisionali, e utilizzare queste informazioni per facilitare la comunicazione e la gestione dei conflitti.

- **Riconoscimento dei modelli relazionali famigliari:** Identificazione e analisi di modelli relazionali che caratterizzano la famiglia imprenditoriale. Ciò include comprendere le strutture di potere, le alleanze, i ruoli e le aspettative che influenzano le interazioni tra i componenti della famiglia. Questo riconoscimento consente di anticipare potenziali problematiche e di sviluppare strategie per migliorare la coesione e la cooperazione famigliare.

3. Competenze orizzontali e tecnico-analitiche:

Queste competenze sono relative alla costruzione e gestione della struttura organizzativa e dei processi interni del Family Office. Sono essenziali per l'efficienza operativa e la governance.

Esempi specifici:

- **Pianificazione strategica del Family Office:** Definizione degli obiettivi a lungo termine e delle strategie per raggiungerli, adattando la struttura del Family Office alle esigenze della famiglia.
- **Valutazione del consolidato famigliare:** Analisi e monitoraggio complessivo del patrimonio famigliare, includendo tutti gli asset e le passività, per una visione integrata della ricchezza famigliare.
- **Settaggio dei Key Performance Indicator (KPI) del Family Office:** Identificazione e monitoraggio dei KPI per valutare la performance delle attività del Family Office.
- **Budgeting e controllo di gestione:** Pianificazione e gestione del budget del Family Office, monitoraggio delle spese e delle entrate per garantire la sostenibilità finanziaria.
- **Compliance:** Garanzia che tutte le attività del Family Office siano in conformità con le normative legali e fiscali applicabili.

4. Competenze orizzontali e relazionali:

Queste competenze riguardano la comprensione e l'allineamento nel corso del tempo tra i professionisti del Family Office e gli obiettivi e i valori della famiglia..

Esempi specifici:

- **Leadership:** Capacità di guidare il Family Office e la famiglia verso il raggiungimento degli obiettivi comuni, con una visione chiara e una comunicazione efficace.
- **Etica del servizio e allineamento valoriale:** Impegno a operare con integrità e trasparenza, mettendo gli interessi della famiglia al primo posto. Assicurare che tutte le attività e le decisioni del Family Office riflettano i valori e le priorità della famiglia, promuovendo la coesione e l'identità familiare.
- **Capacità di accompagnamento nella costruzione di processi decisionali cooperativi:** Facilitazione di processi decisionali che coinvolgano tutti i componenti rilevanti della famiglia e i professionisti del Family Office, assicurando che le decisioni siano prese in modo inclusivo e cooperativo. Questo richiede la capacità di creare un ambiente in cui ciascun familiare si senta ascoltato e valorizzato, e di guidare il gruppo verso l'elaborazione di soluzioni condivise che tengano conto dei diversi punti di vista.

2.2. Coniugare domanda e offerta per lo sviluppo di competenze nei Family Office

Il mercato delle competenze nei Family Office è complesso e altamente specializzato, caratterizzato da significative asimmetrie informative che influenzano sia la domanda, ossia i Single Family Office e le relative famiglie, che l'offerta, ossia i professionisti. Come sottolineato in precedenza, in Italia così come nel mondo, il Family Office rappresenta un settore ancora in forte crescita e trasformazione, perciò comprendere le ragioni di queste asimmetrie e delle relative sfide per Family Office e professionisti è ancor più cruciale per favorire lo sviluppo di un mercato efficiente che risponda alle esigenze mutevoli delle famiglie imprenditoriali.

Le sfide per lo sviluppo delle competenze: La prospettiva dei Family Office

Ogni famiglia ha una combinazione unica di obiettivi finanziari e non-finanziari, oltre che valori, dinamiche familiari e bisogni operativi. Questa unicità rende fondamentale identificare e valutare le competenze necessarie sulla base di una conoscenza approfondita delle caratteristiche specifiche della propria situazione. La protezione della confidenzialità e della privacy, tuttavia, è spesso una priorità per i Family Office, il che limita la possibilità di essere trasparenti riguardo alle proprie esigenze, clientela e strutture orga-

nizzative. Questo riserbo complica il processo di ricerca e selezione di professionisti qualificati, poiché le informazioni dettagliate sulle posizioni aperte e sui requisiti specifici sono spesso non divulgate. Ad esempio, risulta raro che i Family Office investano in attività di employer branding finalizzate ad aumentare la visibilità e l'attrattiva dei Family Office come datori di lavoro. Nonostante questa sia stata la postura classica dei Single Family Office, alcuni Single Family Office mostrano maggiore apertura, tramite la creazione di profili tramite i social media (come LinkedIn) o l'investimento in siti dettagliati con le attività del Family Office.

Inoltre, la diversità dei Family Office rende difficile comunicare chiaramente le loro esigenze, e così anche valutare l'adeguatezza dei candidati per ruoli multifunzionali. Per molti Family Office, la fiducia e il fit valoriale tra il professionista e la famiglia sono talmente cruciali da essere spesso valorizzati più delle competenze tecniche. Tuttavia, queste qualità intrinseche sono difficili da misurare a priori. La fiducia si costruisce nel tempo e attraverso interazioni ripetute, rendendo complessa la valutazione iniziale dei candidati.

Infine, i Family Office frequentemente necessitano di competenze altamente specializzate in settori come la gestione patrimoniale, la pianificazione fiscale internazionale, la gestione degli investimenti alternativi e la governance familiare. Queste aree richiedono conoscenze e competenze che non sono facilmente reperibili sul mercato del lavoro generale. I Family Office devono quindi affrontare la sfida di identificare professionisti che non solo abbiano queste competenze tecniche, ma che possano anche integrarsi armoniosamente nella cultura e nei valori della famiglia.

Le sfide per lo sviluppo delle competenze: La prospettiva dei professionisti

Per i professionisti, segnalare efficacemente la qualità del proprio capitale umano ai Family Office è altrettanto una sfida. Le competenze tecniche possono essere dimostrate attraverso certificazioni ed esperienza lavorativa, ma le qualità più ricercate come l'integrità, la discrezione e la capacità di adattarsi ai valori familiari sono difficili da quantificare e comunicare. Quest'ultimo set di competenze risulta quello presente nel quadrante in basso a destra della Figura 2.1, ossia le *competenze orizzontali-relazionali*.

Inoltre, il mercato dei Family Office è relativamente giovane, piccolo, e quindi anche poco professionalizzato rispetto ad altre industrie di servizi professionali. Molti Family Office preferiscono utilizzare network personali e relazioni di lunga data per trovare e assumere professionisti, piuttosto che ricorrere a società di executive search. Questo approccio limita l'accesso a una gamma più ampia di candidati e può perpetuare asimmetrie informative dal lato

dell'offerta. Allo stesso tempo, le dimensioni ridotte del mercato, e la mancanza di pratiche comuni e standardizzate, può scoraggiare la creazione di servizi– come appunto l'executive search – dedicati esclusivamente ai Family Office.

A ciò si aggiunge che nei Family Office la relazione di lavoro è incentrata sul commitment di lungo periodo. I Family Office cercano professionisti che possano offrire stabilità e continuità, fattori essenziali per costruire la fiducia e una comprensione approfondita delle esigenze famigliari. Questo focus sul lungo termine rende il turnover un “problema” piuttosto che una pratica accettata, complicando ulteriormente la disponibilità di talenti sul mercato. Inoltre, per evitare il turnover e garantirsi maggiore stabilità, diversi Single Family Office sono disposti a remunerare maggiormente i propri executive rispetto ai benchmark di mercato.

La mancanza di trasparenza e la difficoltà nel misurare le competenze relazionali sono ulteriori ostacoli alla ricerca e alla selezione delle competenze chiave per i Family Office. Essi cercano spesso individui che non solo possiedano le competenze tecniche necessarie, ma che siano anche in grado di navigare le dinamiche famigliari complesse e di mantenere la discrezione assoluta. Nonostante queste competenze siano intrinsecamente difficili da quantificare e da valutare in un contesto di selezione tradizionale, risulta fondamentale sviluppare strumenti che possano supportare professionisti e Family Office nel confrontarsi su questo tema nei processi di reclutamento.

2.3. Coniugare domanda e offerta per lo sviluppo di competenze nei Family Office

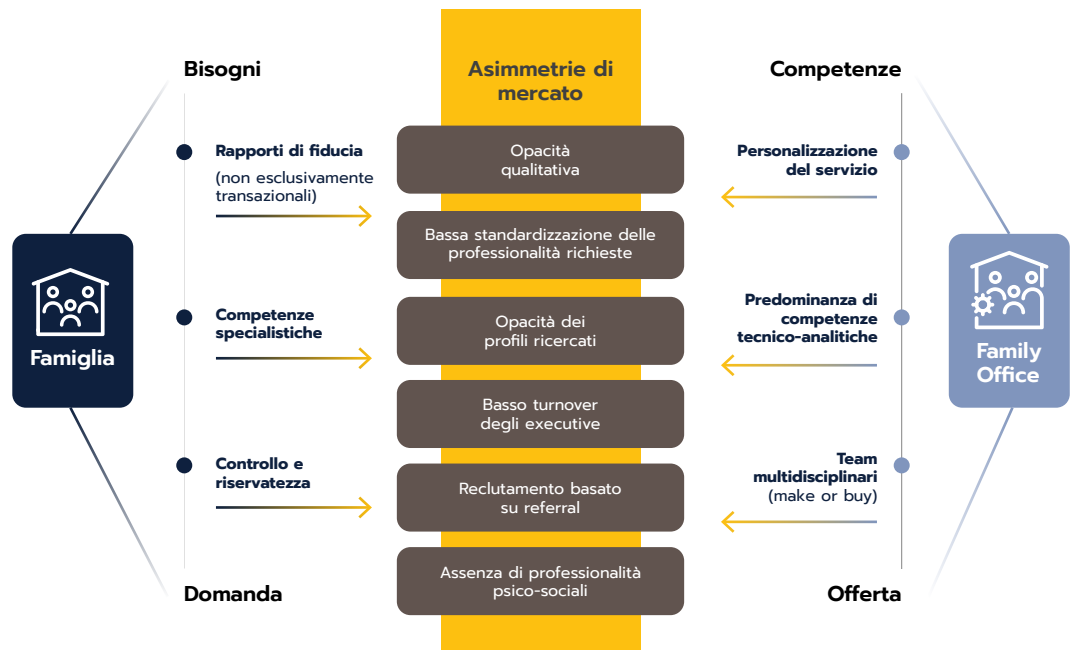
La Figura 2.2 rappresenta una complessa analisi delle caratteristiche strutturali del mercato delle competenze relative ai Family Office, mettendo in luce la presenza di rilevanti asimmetrie di mercato. Queste asimmetrie si manifestano in vari modi, contribuendo a creare un ambiente in cui la ricerca e la selezione di personale specializzato risultano spesso subottimali.

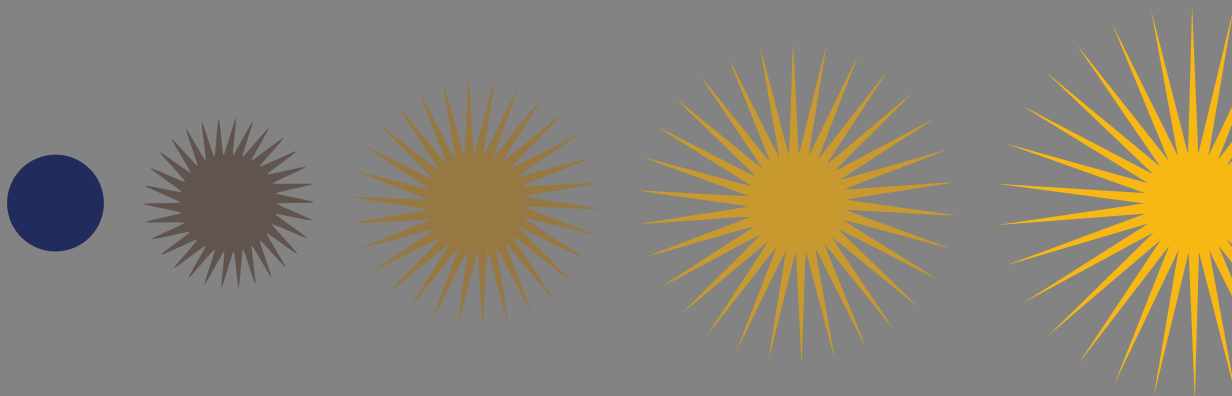
La parte a sinistra del grafico evidenzia il lato della domanda di competenze e i bisogni connessi alla loro richiesta. Questi bisogni sono intrinsecamente legati alla natura non solo transazionale, ma soprattutto fiduciaria del rapporto che queste famiglie instaurano con il loro Family Office. Tra i bisogni principali emerge la necessità di controllo e riservatezza. Le famiglie desiderano mantenere un elevato livello di discrezione nelle loro operazioni, un requisito cruciale data la sensibilità delle informazioni finanziarie e personali trattate. Un altro aspetto rilevante è la richiesta di competenze

altamente specialistiche e personalizzate. Le famiglie non si accontentano di soluzioni generiche, ma cercano servizi su misura che rispondano specificamente alle loro esigenze uniche. Infine, la costruzione e il mantenimento di rapporti di fiducia, non solo professionali ma anche personali, è fondamentale. Le famiglie cercano partner che possano comprendere a fondo le loro dinamiche interne e che agiscano sempre nel loro migliore interesse, in un contesto di assoluta trasparenza e lealtà.

La parte a destra del grafico rappresenta l'altro polo del mercato, ossia l'offerta di competenze. Innanzitutto, la figura sottolinea la natura specifica delle competenze offerte dai professionisti per i Family Office, che sono altamente personalizzate e prevalentemente tecnico-analitiche. Siccome il campo dei Family Office opera su un modello basato su rapporti di fiducia e incentrato sulla riservatezza, viene accentuata la preferenza per il reclutamento attraverso referral personali e professionali, piuttosto che tramite canali tradizionali di selezione. Questa dinamica contribuisce all'opacità dei profili ricercati e rende complesso il controllo della qualità delle risorse selezionate. Inoltre, la bassa standardizzazione delle professionalità richieste e l'assenza di competenze psico-sociali specializzate (competenze che abbiamo chiamato sopra "competenze orizzontali") incrementano ulteriormente le difficoltà di trovare personale adeguato. La figura 2.2 evidenzia anche come la bassa rotazione degli executive all'interno dei family office aggravi queste problematiche, riducendo ulteriormente la fluidità del mercato.

Figura 2.2: Le asimmetrie del mercato per le competenze dei Family Office







La prospettiva dei Partner dell'Osservatorio Family Office

MAISTO E ASSOCIATI

Profili fiscali delle remunerazioni dei manager dei Family Office



Alessandro Bavila
Partner
Maisto e Associati



Marco Cerrato
Partner
Maisto e Associati



Giorgia Zanetti
Senior Associate
Maisto e Associati

“ Il processo di selezione delle figure chiave dei family office (intendendosi per tali sia i lavoratori dipendenti sia gli amministratori, di seguito, congiuntamente i “manager”) è assai delicato sia per attrarre sia per trattenere i soggetti più talentuosi e passa attraverso l’offerta di forme di remunerazione incentivanti.

Generalmente, i manager dei family office percepiscono:

- sia una componente retributiva fissa;
- sia una componente variabile, sotto forma di bonus o *performance fee*, laddove riescano a conseguire determinati risultati.

Com’è noto, gli emolumenti riferibili ad entrambe le componenti sono ascrivibili ai fini tributari nell’alveo dei redditi di lavoro dipendente (o a questi assimilati, nel caso degli amministratori). Pertanto, tali emolumenti sono soggetti all’IRPEF secondo le ordinarie aliquote per scaglioni (fino al 43%).

Inoltre, nel caso in cui il family office sia una “holding di partecipazioni”, l’ammontare della componente variabile eccedente l’importo della parte fissa deve essere ulteriormente assoggettato all’aliquota addizionale del 10% prevista dall’art. 33 del D.L. n. 78/2010 (cfr. Corte di cassazione, Sent. n. 16875/2023).

In tale contesto, il “Nuovo regime agevolativo a favore dei lavoratori impatriati”, di cui all’art. 5 del D. Lgs. n. 209/2023, può consentire ai family office di fare leva sulla variabile fiscale per rendere appetibile

l'offerta delle condizioni economiche da proporre a nuove figure professionali qualificate. In estrema sintesi, si rileva, infatti, che in virtù di tale regime, al ricorrere di alcune specifiche condizioni, i redditi di lavoro dipendente, e quelli ad essi assimilati, prodotti in Italia dai lavoratori che trasferiscono la residenza fiscale nel territorio dello Stato concorrono, entro il limite imponibile annuo di 600.000 euro, alla formazione del reddito complessivo limitatamente al 50% del loro ammontare (ovvero al 40% in presenza di un figlio minore a carico al momento del trasferimento, ovvero di nascita di un figlio ovvero di adozione di un minore di età durante il periodo di fruizione del beneficio). L'agevolazione è applicabile per cinque periodi di imposta a partire da quello del trasferimento della residenza fiscale nel Paese.

Al fine di accrescere la cd. "retention", inoltre, i family office possono:

- riconoscere ai manager la facoltà di partecipare agli investimenti realizzati nelle società target. In detta evenienza, all'*exit* dall'investimento, le eventuali plusvalenze realizzate costituirebbero redditi diversi, soggetti all'imposta sostitutiva del 26%;
- recepire piani di co-investimento del management nelle società target, rispondenti alla disciplina sul cd. "carried interest" recata dall'art. 60 del D.L. n. 50/2017. In tale ipotesi, al verificarsi di determinati requisiti, le performance fee conseguite dai manager al realizzarsi dell'*exit* rappresenterebbero una

forma di remunerazione della partecipazione al capitale di rischio. Sicché, le componenti variabili ritratte dai manager costituirebbero redditi diversi (soggetti, come già ricordato, all'imposta sostitutiva, nella misura del 26%) in luogo di redditi di lavoro dipendente o a questi assimilati (altrimenti assoggettati all'IRPEF con le relative aliquote marginali).

Infine, si osserva che, benché astrattamente possibili, appaiono in concreto difficilmente attuabili piani di *carried interest* che presuppongano la co-partecipazione del management nell'*asset holding vehicle* e che soddisfino le condizioni poste dal citato art. 60 del D.L. n. 50/2017. Si tratta, infatti, di meccanismi di incentivazione che richiedono un investimento significativo in termini relativi (almeno pari all'1% del patrimonio netto della società) da parte dei manager che può risultare eccessivamente oneroso da un punto di vista finanziario in presenza di patrimoni rilevanti. Inoltre, l'effetto incentivante per il management presuppone la possibile monetizzazione da parte di tutti i partecipanti del proprio investimento nella società in un orizzonte temporale di medio periodo che non è generalmente compatibile con le finalità che contraddistinguono tali veicoli a partecipazione familiare. ”

Le recenti modifiche normative in tema di residenza fiscale e il nuovo regime dei lavoratori impatriati: quali opportunità per i professionisti dei Family Office?



Marco Paracchi
Partner Tremonti Romagnoli
Piccardi e Associati



Tommaso Marchetti
Associate Tremonti Romagnoli
Piccardi e Associati

“ A decorrere dal 2024 il legislatore italiano ha introdotto rilevanti modifiche normative in tema di residenza fiscale delle persone fisiche, unitamente ad un rinnovato regime fiscale per i lavoratori c.d. “impatriati”.

Le nuove disposizioni normative in materia di residenza fiscale, in vigore dal primo gennaio 2024, hanno ridefinito i criteri per determinare la residenza fiscale delle persone fisiche in Italia. Oggi, ai sensi dell’art. 2, comma 2, d.P.R. 22 dicembre 1986, n.917, sono considerate residenti le persone fisiche che, per la maggior parte del periodo d’imposta e alternativamente: (i) hanno la residenza nel territorio dello Stato, per la maggior parte del periodo d’imposta, considerando anche le frazioni di giorno; (ii) hanno il domicilio nel territorio dello Stato, intendendosi per domicilio il luogo in cui si sviluppano in via principale le relazioni personali e familiari; (iii) sono fisicamente presenti nel territorio dello Stato; (iv) salvo prova

contraria, risultano iscritte nelle anagrafi della popolazione residente.

Parallelamente, il nuovo regime fiscale dei lavoratori impatriati – anch'esso in vigore dal 2024 – rappresenta un'iniziativa strategica per attrarre talenti internazionali, prevedendo significativi vantaggi fiscali per i lavoratori che trasferiscono la propria residenza fiscale in Italia, purché non siano stati residenti nel territorio dello Stato nei tre periodi d'imposta precedenti il trasferimento e si impegnino a risiedere in Italia per almeno quattro anni. Il nuovo regime offre ai professionisti in arrivo dall'estero ed in possesso di elevate qualifiche una tassazione agevolata, prevedendo un reddito imponibile al 50% o al 40% (in presenza di un figlio minore) sui redditi da lavoro autonomo, dipendente e assimilati per un periodo di cinque anni. Il reddito agevolabile massimo annuo è fissato a Euro 600.000.

Terreno fertile per l'applicazione dell'agevolazione fiscale per i lavoratori impatriati è rappresentato, in particolar modo, dal settore dei Family Office che richiede professionalità attive, inter alia, (i) nell'attività di gestione di patrimoni familiari; e (ii) nei servizi personalizzati di consulenza finanziaria e di gestione di complesse operazioni di investimento.

Da un lato, i Family Office italiani possono beneficiare enormemente dell'afflusso di talenti internazionali, che portano con sé competenze globali, esperienze diversificate e una visione internazionale degli investimenti e della gestione patrimoniale. Dall'altro, i professionisti stranieri possono trarre vantaggio da un regime fiscale favorevole, che gli consente di go-

dere di un alto tenore di vita nel nostro paese.

In sintesi, il nuovo regime fiscale applicabile ai lavoratori impatriati rappresenta un'opportunità tanto per i Family Office quanto per i professionisti interessati al connesso ambito lavorativo. Attraverso una combinazione di vantaggi fiscali e di un ambiente di lavoro stimolante, l'Italia si propone oggi come una destinazione di primo piano per talenti globali, che potranno contribuire ad accelerare il suo sviluppo economico nel lungo termine.

Da ultimo, va rilevato che il nuovo comma 2 dell'art. 2, d.P.R. n. 917, citato, introducendo una definizione di domicilio legata da quella civilistica e non conforme alla migliore prassi internazionale e alle convenzioni sottoscritte dall'Italia, ha ritenuto opportuno dare rilievo, ai fini dell'individuazione della residenza fiscale, agli interessi di carattere personale e familiare e non più a quelli di carattere economico patrimoniale.

Tale impostazione, trascurando i rapporti economici e patrimoniali che hanno una maggiore soglia di materialità, renderà da un lato meno efficace l'azione accertativa dell'amministrazione finanziaria, ma dall'altro semplificherà ulteriormente le possibilità di trasferimento di professionalità di alto profilo nei Family Office italiani. Infatti, le relazioni familiari, a differenza di quelle economico-patrimoniali, risultano più agevoli da rilocalizzare, essendo sufficiente allo scopo che un soggetto abbia la possibilità di vivere per la maggior parte dell'anno in Italia insieme alla propria famiglia e riesca così a creare occasioni di vita sociale facilmente documentabili. ”

LOCONTE&PARTNERS

Il Trust: Uno “scrigno” per i Family Office



Stefano Loconte
Founder e Managing
Partner Loconte&Partners



Beatrice Molteni
Senior Associate Wealth
Management
Loconte&Partners

“ I servizi di un family office, sia single che multi, sono destinati alle famiglie che dispongono di un patrimonio articolato e sensibile al passaggio generazionale e che desiderano mantenerne il valore a lungo termine trasmettendolo alle generazioni successive senza trascurare le esigenze di sostentamento delle generazioni già adulte.

Quindi, tra i compiti principali di un family office vi è quello di dover, oltre che gestire e valorizzare, anche, e soprattutto, proteggere, quindi preservare, il patrimonio delle famiglie.

Gli strumenti utili per raggiungere il fine menzionato sono vari, e tra questi merita attenzione il trust, che risulta essere uno strumento di valore ed elevata adattabilità, in grado di coniugarsi con i family office con particolari accorgimenti.

Si può dire che il trust sia come uno scrigno, in cui all'interno vengono riposti tutti i beni indicati



Sara Santoro
Associate Wealth
Management
Loconte&Partners

dal disponente: una buona metafora per descrivere la capacità di protezione che questo strumento può fornire, grazie alla sua caratteristica principale, ossia la segregazione dei beni al suo interno.

La peculiarità risiede nel fatto che la protezione fornita non è di tipo statico. Infatti il compito del trustee è quello di gestire i beni secondo le indicazioni contenute nell'atto di trust, fornite dal disponente. Il trustee ha, quindi, la "libertà" di prendere le decisioni, per raggiungere i fini indicati. Per questo motivo, nel contesto di un family office, diventa una figura esterna oltremodo rilevante.

Sarà, perciò, fondamentale la collaborazione tra il trustee ed il family officer, questi devono condividere la stessa visione, per non creare discordanze nella gestione del patrimonio familiare, al fine di valorizzarlo e preservarlo nel tempo, per la famiglia e per il family business (ove presente). Il trustee può essere una figura molto utile all'interno del family office anche in ottica di gestione dei conflitti, in quanto, essendo colui che gestisce i beni per il beneficio dei soggetti indicati, sarà suo compito valutare le loro richieste per assicurarsi che siano in linea con i valori familiari, cercando di, ove non lo siano, riportare i membri della famiglia nella giusta direzione.

È pur vero, comunque, che non è uno strumento di facile utilizzo e non è sempre adatto ai particolari bisogni di una famiglia, è molto sofisticato, per cui chi decide di chiudere lo scrigno, sia la famiglia che il family officer, deve essere consapevole delle conseguenze che ne derivano. Il family office che decide di prendere in considerazione questo strumento lo deve conoscere ed affidarsi a professionisti. Inoltre, non è sempre facile, anzi, trasmettere le sue potenzialità ai membri della famiglia, per cui è adatto solo a coloro che vogliono e riescono a comprenderlo. ”

withersworldwide

Il coinvolgimento della next-gen nella governance della famiglia: Principali sfide e vantaggi



Roberta Crivellaro
Managing Partner Withersworldwide,
Head of the Italian Practice

“ La gestione delle imprese familiari segue percorsi spesso non ben definiti, specialmente quando l'impresa di famiglia e i suoi interessi economici si evolvono. In tali situazioni, la famiglia imprenditoriale si trova a gestire non solo l'attività d'impresa principale, ma anche una varietà di altri asset come beni immobili e mobili o investimenti finanziari diretti e indiretti. Uno dei veicoli più adeguati ad amministrare questi interessi diversificati è il Family Office, struttura di origine angloamericana, ben regolamentata negli Stati Uniti e che si sta affermando sempre di più anche in Italia.

Nel nostro paese, una delle principali sfide per le famiglie imprenditoriali è il passaggio generazionale e il dialogo tra le diverse generazioni. I fondatori devono riconoscere il momento giusto per cedere il testimone alle nuove generazioni. Questa transizione non è semplice e richiede una pianificazione

graduale, oltre ad una preparazione adeguata, sia in termini di competenze gestionali che di responsabilità proprietaria. Il Family Office può svolgere un ruolo cruciale in questo contesto, facilitando la transizione e offrendo una piattaforma per l'educazione delle nuove generazioni della famiglia imprenditoriale. Attraverso programmi di formazione mirati, i giovani membri della famiglia possono acquisire le competenze necessarie per gestire sia gli asset aziendali che quelli personali, contribuendo al contempo con nuove idee, ad esempio nel campo degli investimenti sostenibili. Il Family Office può quindi diventare il fulcro di questa crescita, offrendo un ambiente strutturato dove i giovani possono esprimere pienamente i propri talenti e contribuire attivamente al successo e alla continuità dell'impresa familiare.

Il coinvolgimento delle nuove generazioni della famiglia imprenditoriale all'interno della governance del Family Office comporta anche una più pregnante adesione di quest'ultimo alle politiche chiave e ai valori della famiglia. In tal modo, si rinforza la relazione tra famiglia imprenditoriale e Family Office, lasciando altresì che la next-gen abbia l'occasione di approcciarsi a realtà imprenditoriali più variegata rispetto a quella dell'impresa di famiglia.

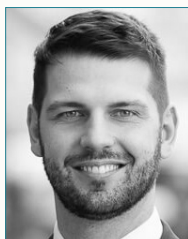
In Italia, le forme giuridiche prescelte per la costituzione dei Family Office sono principalmente le società a responsabilità limitata e le società per azioni. Sicuramente più diffusa nell'esperienza italiana, è la costituzione del Family Office come società a responsabilità limitata; questo modello societario offre

una particolare flessibilità a livello statutario, che può consentire al giovane di avere un ruolo determinante nel processo decisionale, attraverso categorie di quote o diritti particolari. Un altro istituto che può essere utilizzato per costituire un Family Office è quello del trust, di matrice anglosassone, attraverso il quale la famiglia (il disponente) può spogliarsi di una parte del proprio patrimonio affinché essa venga gestita da un altro soggetto (il trustee) a favore dei c.d. beneficiari, verosimilmente membri della famiglia. La famiglia può nominare uno o più membri delle nuove generazioni in qualità di protector. Il singolo protector – se più di uno, il comitato dei protector – avrà il compito di controllare l'attività svolta dal trustee e di far rispettare nella gestione del patrimonio le linee guida predisposte dal disponente, anche attraverso particolari poteri assegnati nell'atto costitutivo del trust, come quello di rimozione del trustee in casi in cui venga a mancare il rapporto di fiducia e quello di nomina di un trustee sostitutivo o di un co-trustee.

Esistono poi strutture ancillari di governance dedicate esclusivamente alla famiglia, delle quali il Family Office potrebbe diventare l'alveo naturale. Nella tradizione angloamericana è proprio il Family Office che ha il compito di organizzare le riunioni del Family Council, della Family Assembly o del Board of Advisors. Questi organismi offrono ruoli specifici per le nuove generazioni, in cui i giovani membri della famiglia partecipano attivamente, apportando nuove idee e prospettive grazie alle loro esperienze diversificate e internazionali. ”

withersworldwide

La fiscalità del remuneration package dei manager e la loro funzionalità per il Family Office



Filippo Molinari
Partner Withersworldwide,
Private Client and Tax

« Uno degli aspetti da considerare nell'ambito delle prestazioni lavorative svolte da un manager in favore di un Family Office è il trattamento fiscale dei compensi ricevuti, siano questi rappresentati da stipendi fissi e/o variabili, bonus, benefit in kind.

Con riferimento alle variabili fiscali relative alla remunerazione di manager operanti per conto o alle dipendenze di un Family Office italiano vale innanzitutto chiarire che, come noto, allo stato attuale, non sono previsti regimi fiscali particolari per questi tipi di entità e soggetti giuridici. Di conseguenza, sarà necessario rifarsi a quelle che sono le regole ordinarie previste dal nostro sistema tributario, in particolare dal D.P.R. n. 917/1986 (TUIR).

Nel caso di manager stranieri, ma residenti in Italia, il nostro ordinamento fornisce allo stato attuale un regime speciale particolarmente di favore – il regime dei c.d. impatriati – per coloro che non sono stati residenti nel territorio italiano negli ultimi tre periodi di imposta e soddisfano ulteriori requisiti.

Per i soggetti non residenti, invece, è essenziale verificare (i) da un lato lo status 'personale' del manager non residente e, dall'altro, (ii) quello del ruolo ricoperto all'interno della struttura societaria.

In particolar modo, per ciò che concerne il primo aspetto, la sfida principale per il Family Office sarà quella di fornire un remuneration package conveniente, considerando attentamente la scelta dell'inquadramento del manager (dipendente, assimilato a lavoratore dipendente o lavoratore autonomo); scelta, questa, che può significativamente influenzare il trattamento fiscale applicabile.

Le ritenute in uscita varieranno, infatti, a seconda dell'inquadramento lavorativo del manager che sarà tassato, tendenzialmente, con una ritenuta alla fonte a titolo di imposta pari al 30% in caso di lavoratore assimilato al dipendente e lavoratori autonomi (cfr. artt. 24 e 25 D.P.R. 600/1973) o applicando le ritenute con le aliquote marginali Irpef in caso di lavoratori dipendenti (art. 23 D.P.R. 600/1973).

A tal proposito, sarà doveroso verificare se la ritenuta applicata in uscita dall'Italia potrà essere scomputata o meno nello Stato di residenza del manager e, in caso affermativo, in che modalità e tempistiche.

Un elemento essenziale da appurare sarà poi quello di accertare che l'eventuale trattato contro le doppie imposizioni tra l'Italia e il Paese di residenza preveda la tassazione esclusiva dei redditi in questione solo nello Stato di residenza, come ben potrebbe accadere con prestazioni di lavoro autonomo in assenza di base fissa del manager.

Si segnala, inoltre, che una questione delicata potrebbe sorgere in caso di potenziale applicazione dell'addizionale del 10% sui compensi variabili applicabili ai dirigenti ed ai collaboratori di imprese che operano nel settore finanziario, introdotta dall'articolo 33 del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78. Tale

norma, infatti, potrebbe comportare un aggravio nella tassazione del remuneration package del manager.

Sempre con riferimento al remuneration package, andrà posta particolare attenzione a eventuali pagamenti di benefit in kind quali stock grant, stock options e simili, che possono subire trattamenti lievemente diversi da uno Stato all'altro, soprattutto con riguardo al timing nella loro tassazione.

Sul secondo piano, quello del ruolo ricoperto dal manager, bisognerà valutare se il Family Office è parte di una struttura globale più ampia e, quindi, se il manager non residente, come presumibile, ricopra un ruolo anche in entità estere. Ad esempio, se il Family Office italiano fosse controllato da una società non residente, si potrebbe pensare a un sistema di compenso reversibile per il manager non residente.

Tutti i sopracitati aspetti devono essere, ad ogni modo, valutati anche in un'ottica di corporate taxation, per evitare che siano svolte prestazioni in Italia per conto di un'entità estera senza che ciò sia oggetto di una corretta ripartizione del profitto (e relativa tassazione) tra società consociate. ”



Quali competenze sono richieste al professionista per supportare la famiglia imprenditoriale titolare di un Family Business?



Mauro Puppo
Amministratore Delegato
Nexta Partners

“ Nella mia esperienza il professionista ho maturato la convinzione che per poter offrire un supporto efficace alle famiglie imprenditoriali titolari di un family business di piccole o medie dimensioni è necessario che l'attività del Family Office sia caratterizzata dalla presenza di almeno quattro fattori essenziali

Il rispetto dei valori e la chiara comprensione della vision e del purpose della famiglia e del Family Business

L'approccio olistico alle questioni e alle dinamiche del Family Business

La sensibilità ai fattori umani e alle dinamiche interpersonali

La vicinanza costante e continuativa al Family Business e alla famiglia, anche in momenti non caratterizzanti, allo scopo di coglierne il cambiamento anche in termini di “sfumature”

Questi fattori costituiscono la pre-condizione necessaria per poter garantire la creazione di una relazione empatica con la famiglia imprenditoriale sulla quale fondare il rapporto fiduciario che sta alla base di ogni attività professionale.

Il rapporto fiduciario è noto essere l'elemento caratterizzante ogni attività professionale, soprattutto se avente ad oggetto questioni primarie per il cliente. La certezza che il professionista abbia ben chiari la propria situazione e il proprio contesto, che sia quindi in un rapporto di empatia, sviluppa il ragionevole convincimento che le soluzioni tecniche, anche complesse, che vengono proposte siano realmente allineate con le proprie esigenze.

I quattro fattori indicati sono specificamente riferibili al caso particolare del Family Office professionale che voglia rivolgere i propri servizi ad una famiglia imprenditoriale titolare di un Family Business (PMI).

Constatata la presenza di questi quattro fattori caratterizzanti, la questione è si sposta sulle competenze specifiche che sono richieste al Family Officer che si rivolga ai soggetti qui indagati. In questi termini le competenze tecniche specifiche sono riconducibili a:

La competenza professionale interdisciplinare rispetto a quella dell'imprenditore e/o dei soci di riferimento. La competenza interdisciplinare sta nella capacità di coordinare con competenza le diverse professionalità che tipicamente sono coinvolte nella gestione del Family Business. Ci si riferisce alle competenze legali, fiscali, finanziarie, con particolare attenzione a quelle inerenti momenti tipici della vita della famiglia e/o del Family Business (avvicinamenti intergenerazionali, processi di aggregazione/acquisizione aziendale, sistemazioni patrimoniali, cessione del Family Business).

La competenza interdisciplinare del Family Office ben si può ovviamente affiancare ad una sua competenza tecnica specifica su alcune delle tematiche topiche.

La competenza complementare a quella dell'im-

prenditore e/o dei soci di riferimento. Il Family Office deve portare in azienda competenze aggiuntive a quelle imprenditoriali già presenti in modo da creare un team di lavoro sinergico.

La terzietà come fattore di “indipendenza intellettuale” nelle decisioni, soprattutto quando queste impattano direttamente sulle figure apicali del Family Business o sui membri della famiglia.

La conoscenza del modo di “fare impresa” nelle PMI familiari, normalmente connotata da processi poco formalizzati e da un approccio alla soluzione dei problemi molto pragmatica. Il professionista, pur adoperandosi per il miglioramento dei modelli organizzativi e la loro strutturazione nel modo più idoneo a sostenere a crescita del Family Business e del patrimonio, deve saper operare in ali contesti.

Naturalmente le competenze tecniche specifiche sopra indicate non sono assolutamente alternative ad una solida competenza tecnica specialistica nelle materie che, di volta in volta, sono chiamate in causa per rispondere alle questioni che si presentano. Queste ultime, infatti, sono e restano la colonna portante di un servizio da Family Office professionale di qualità.

Il punto è che normalmente le competenze specifiche entrano a far parte del bagaglio professionale del Family Office solo successivamente a quelle tecniche specialistiche per il fatto che le prime necessitano di maggiore esperienza sul campo e di un contatto diretto con le realtà qui indagate, che difficilmente può essere oggetto di una formazione accademica.

Il Family Office professionale del futuro dovrebbe superare la dimensione individuale per lasciare spazio ad un lavoro in team tra professionisti con diversi gradi di seniority e specializzazioni tecniche. 🍷

Team inter-organizzativi e competenze nei diversi Family Office: aree d'intervento e differenze strategiche

“ I Family Office sono fra loro sempre e comunque differenti, sia per natura sia per quanto riguarda modi e tempi con cui si formano ed evolvono. Riferendo ora alla tipologia del single Family Office, è bene infatti distinguere tra quelli nati a partire da un'impresa di famiglia e quelli che nascono a seguito di un evento di liquidità.

Sebbene in linea di principio le competenze da integrare debbano essere le stesse, persistono delle differenze sostanziali. Quando il Family Office nasce a partire da un'impresa di famiglia alcune competenze sono già residenti. Quando invece si crea un Family Office ex novo le competenze vanno tutte costruite e integrate.

Vi sono comunque tre assi portanti che il Family Officer deve sempre presidiare. Partiamo dal presupposto che il Family Officer non deve essere uno specialista ma avvalersi di expertise altrui per la gestione dei diversi aspetti che interessano la gestione della struttura. Le macro aree di competenza rilevanti sono il Risk Management, il Change Management e il Project Management.

La prima area di competenza è quella che attiene alla gestione del rischio, in primis quello finanziario.



**Patrizia Misciattelli
delle Ripe**
Presidente e Amministratore Delegato
Family Strategy Srl



**Emanuele
Giangreco Biancheri**
Partner
Family Strategy Srl

Quando esiste l'impresa di famiglia, si evidenzia una concentrazione di rischio su una parte molto rilevante del patrimonio (un titolo non quotato in un solo settore industriale in una sola giurisdizione geografica) da cui deve derivare una politica di allocazione degli attivi coerente. Nei family office nati dalla cessione di imprese familiari, l'allocazione nelle differenti asset class ha meno vincoli e si nota sovente una propensione globale al rischio inferiore a quando esisteva l'azienda.

Ma i rischi non sono solo finanziari, gli ambiti in cui possono emergere criticità che hanno un impatto sugli equilibri reddituali e patrimoniali non sono limitati alla sola area dell'asset allocation ma si estendono anche alla sicurezza di dati e informazioni, ai rapporti con gli stakeholder, ai profili fiscali e giuridici e alle relazioni tra i familiari soci e aventi causa. Identifichiamo quindi ulteriori aree di rischio in ambito tecnologico, operativo, reputazionale e relazionale.

Ciascun Family Office dovrebbe quindi affiancare la famiglia nella identificazione del proprio Risk Appetite (presa di rischio) e della propria Risk Tolerance (controllo del rischio) tenendo conto degli obiettivi di lungo termine.

La seconda area di competenza è il Change Management ovvero la capacità di affiancare un nucleo familiare eterogeneo a definire il Purpose comune della famiglia partendo da obiettivi e aspettative individuali. Questo compito è certamente complesso e sfidante perché richiede in primis di comporre visioni a volte molto diverse fra loro per motivazioni anagrafiche, sociali e di attitudine imprenditoriale ma anche il continuo presidio delle singole posizioni individuali e dei rapporti che evolvono nel tempo. Il family officer è chiamato a essere facilitatore di discussioni e di decisioni affiancando il gruppo familiare coinvolto in un dialogo costruttivo che deve essere basato su dati oggettivi facendo sempre riferimento ai valori comuni. Inoltre il family officer deve gui-

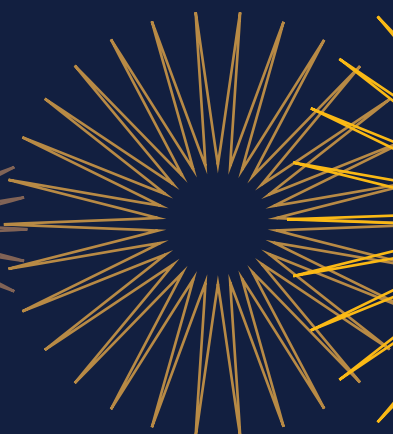
dare il processo di crescita ed education delle nuove generazioni affiancando i futuri owner a conoscere e coltivare i propri talenti costruendo così il disegno della futura governance.

L'area del Project Management è importante in quanto apporta metodi e strumenti che consentono una attenzione sempre alta sui numerosi "cantieri" aperti che richiedono un monitoraggio costante e continuativo.

Vedendo i distinguo si può affermare che quando c'è un'impresa di famiglia e si costituisce un Family Office, ovvero una nuova struttura, una prima decisione è definire chi sono i familiari che si occuperanno del Family Office e chi sono i familiari che restano nell'impresa di famiglia.

Sotto il profilo più strutturale, si nota che quando c'è un'impresa di famiglia la velocità di istituzione di un Family Office è ridotta perché c'è meno tempo di occuparsene, si è molto presi dal business e quindi ci si impiega di più ad arrivare a una configurazione definitiva.

Nel caso in cui il Family Office nasce da un evento di liquidità, notiamo che rapporti tra i famigliari più sereni rispetto all'altro caso. La motivazione principale è che si attenua molto l'eventuale tensione organizzativa su ruoli e deleghe, a volte presente nel family business. A volte il liquidity event è il risultato di insanabili tensioni all'interno dell'impresa di famiglia, dal processo di vendita nascono due o tre nuovi nuclei familiari che proseguono in modo indipendente, Si riduce quindi la complessità e il livello di attrito preesistente. ”





3

I percorsi di carriera nei Single Family Office

Messaggi chiave del capitolo

- Il Single Family Office, rispetto all'impresa di famiglia, è caratterizzato dall'essere una organizzazione ibrida, in cui le logiche, processi e modi di creare valore tipici della professional service firm (PSF) si combinano con le logiche e il controllo della famiglia.
- La figura del professionista del Single Family Office è identificata dalla combinazione di tre caratteristiche distintive: Fiduciary Guardian, Learning Agent, e Generalist Expert.
- Esistono due disfunzioni del professionista del Single Family Office, rappresentate dalle figure dello "Yes Man" e del "Tecnocrate".

3.1. Il modello della professional service firm

Un errore frequente, segnalato da famiglie e professionisti, è applicare le stesse logiche di gestione del family business al Single Family Office (SFO). Infatti, il Single Family Office è un'entità unica e profondamente diversa da un'azienda industriale. Solo riconoscendo e comprendendo queste differenze è possibile organizzare il Single Family Office con un focus mirato sulle competenze necessarie per la sua gestione efficace.

- **Conoscenza:** Nei family business, la conoscenza è tacita e radicata nei valori familiari e nella storia dell'impresa, mentre nel Single Family Office è più formale e basata su competenze finanziarie.
- **Value proposition:** Il family business si concentra sulla crescita commerciale e la vendita di beni o servizi, mentre il Single Family Office punta alla conservazione e crescita del patrimonio familiare attraverso strategie finanziarie.
- **Logiche operative:** L'imprenditore si focalizza su innovazione e crescita, l'investitore sulla gestione di rischi e opportunità nei mercati finanziari.
- **Fattori di successo:** Il family business dipende da innovazione e operatività efficiente, mentre il Single Family Office si basa sulla gestione del rischio, la diversificazione degli investimenti e la coesione familiare.

Alla luce di tali differenze, riteniamo che il Single Family Office possa trovare un modello di riferimento nella professional service firm¹: un'organizzazione che offre servizi professionali specializzati ai propri clienti, basati principalmente su competenze intellettuali e conoscenze tecniche piuttosto che su prodotti tangibili. Alcuni esempi di professional service firm sono società di investment banking, di wealth management, di private banking, società di consulenza e law firms.

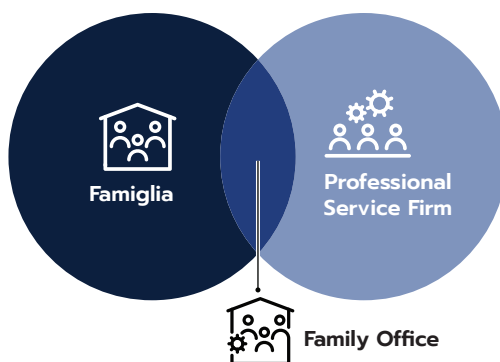
Le professional service firm si distinguono dalle imprese industriali per tre caratteristiche principali, che si possono applicare anche ai Single Family Office. In primo luogo, l'intensità della conoscenza: la gestione del patrimonio familiare richiede competenze specialistiche difficili da valutare, rendendo difficile osservare la qualità nell'output. In secondo luogo, la bassa intensità di capitale fisico: come le professional service firm, i Single Family Office si basano principalmente sulle competenze del personale anziché su investimenti in infrastrutture. In terzo luogo, una forza lavoro professionalizzata: i professionisti del Family Office possiedono

¹ Von Nordenflycht, A. (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155–174; Malhotra, N., Smets, M., & Morris, T. (2016). Career pathing and innovation in professional service firms. *Academy of Management Perspectives*, 30(4), 369–383.

conoscenze specifiche regolamentate da certificazioni e codici etici, anche se questo aspetto è ancora in via di standardizzazione nel settore. Infatti, la figura del professionista del Family Office è spesso vista come un'estensione di altre professioni, piuttosto che come una specializzazione autonoma.

Ispirare l'organizzazione di un Single Family Office al modello delle professional service firms consente di creare strutture di governance ben definite, con ruoli chiari e processi di valutazione delle performance adeguati alle sue attività. Questo approccio, inoltre, valorizza le competenze specialistiche dei professionisti del Family Office. Tuttavia, è fondamentale che il Single Family Office integri questa logica con quella della famiglia, che ne è sia proprietaria che cliente. Questa fusione di prospettive è essenziale per fare scelte organizzative consapevoli ed efficaci.

Figura 3.1: Il Single Family Office come ibrido tra le logiche di famiglia e professional service firm



3.2. Implicazioni per le carriere dei professionisti del Single Family Office

Il modello presentato in Figura 3.1 può rappresentare uno strumento utile per comprendere le sfide dei professionisti che operano all'interno dei Single Family Office. Infatti, la loro carriera è per certi versi simile a quella dei manager di fiducia dei family business, spesso basata su relazioni di lungo periodo e su fattori non solo economici, come la fiducia del proprietario e la comprensione degli obiettivi non economici della famiglia. Questo tipo di percorso, che possiamo definire "carriera familistica", si caratterizza per una progressione verticale che si basa sulla performance tanto quanto su altri fattori come la fiducia e la fedeltà alla famiglia proprietaria.

Solitamente, questa traiettoria di carriera implica stabilità, commitment di lungo periodo e allineamento ai valori fondanti della famiglia proprietaria.

Al contrario, nelle professional service firm, la carriera segue un percorso caratterizzato da relazioni più transazionali e focalizzate sull'accrescimento del capitale umano attraverso diverse esperienze lavorative. In questo contesto, la progressione di carriera è basata principalmente sulla performance e sulla capacità di acquisire e mobilitare competenze specialistiche. I professionisti in queste organizzazioni sono spinti a cercare continuamente nuove opportunità per sviluppare le proprie competenze e avanzare nel loro percorso di carriera, spesso attraverso cambi di ruolo o di organizzazione. L'apprendimento continuo e lo sviluppo di competenze utili in vari lavori e settori sono altamente valorizzati, così come la costruzione di una rete professionale diversificata. Gli individui assumono un ruolo più attivo nella gestione dei propri percorsi professionali, stabilendo obiettivi personali e cercando opportunità che si allineano con i loro valori, interessi e stile di vita.

Queste divergenze implicano problematiche di integrazione e adattamento delle competenze tra professionisti provenienti da background diversi. La transizione da una logica all'altra non è sempre fluida e può portare a malintesi e inefficienze operative. Ad esempio, un professionista proveniente da una professional service firm potrebbe avere difficoltà ad adattarsi alla cultura e alle aspettative di un Single Family Office, dove la fiducia e l'allineamento valoriale sono fondamentali.

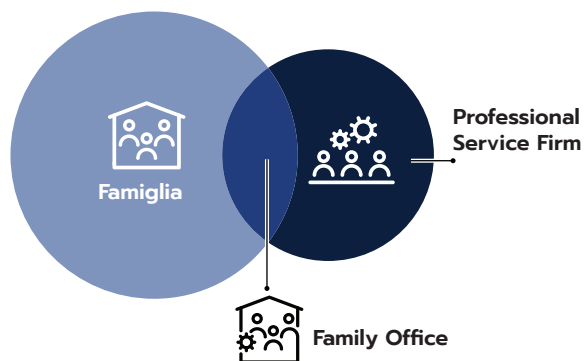
Inoltre, le differenze nei percorsi di carriera influenzano anche le aspettative e le motivazioni dei professionisti. Nei Single Family Office, i professionisti devono essere motivati non solo da obiettivi economici, ma anche da un impegno verso la famiglia e i suoi valori. Al contrario, nelle professional service firm, la motivazione è spesso legata alla crescita professionale e al riconoscimento delle competenze tecniche.

Il professionista del Family Office si trova quindi ad operare in un contesto in cui due logiche diverse, e a volte contraddittorie, operano allo stesso tempo, causando una serie di problemi che possono influenzare negativamente l'efficacia della gestione patrimoniale e la soddisfazione della famiglia. Tra queste problematiche, due principali disfunzioni emergono spesso: la figura dello "Yes Man" e quella del "Tecnocrate".

La figura dello "Yes Man" rappresenta un professionista che accetta passivamente tutte le decisioni del *principal* senza offrire un contraddittorio costruttivo. Questo atteggiamento può essere motivato dalla volontà di mantenere la propria posizione o di evitare conflitti con il *principal*. Tuttavia, l'assenza di un feedback critico e di un confronto costruttivo può portare a decisioni subottimali e alla mancanza di innovazione. Lo "Yes Man" non contribuisce

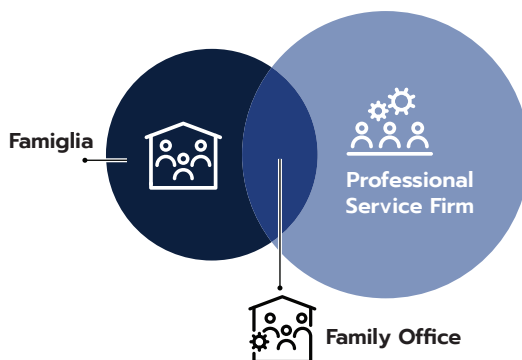
alla crescita e al miglioramento del Family Office, ma si limita a eseguire le direttive del *principal* senza metterne in discussione la validità o l'efficacia.

Figura 3.2: Le disfunzioni del Family Office – “Yes Man”



Dall'altra parte, la figura del “Tecnocrate” è rappresentata da un professionista eccessivamente focalizzato sugli aspetti tecnici, trascurando la visione d'insieme e le dinamiche familiari essenziali per una gestione equilibrata. Il “Tecnocrate” tende a concentrarsi sui dettagli tecnici e sulle procedure, senza considerare il contesto più ampio e le esigenze specifiche della famiglia. Questo approccio può portare a una gestione patrimoniale eccessivamente rigida e poco flessibile, che non risponde adeguatamente alle necessità della famiglia.

Figura 3.3: Le disfunzioni del Family Office – “Tecnocrate”



Entrambe le disfunzioni possono compromettere l'efficacia del Single Family Office e la soddisfazione dei componenti della famiglia. Per evitare queste disfunzioni, è importante promuovere una cultura organizzativa che valorizzi l'integrazione delle compe-

tenze tecniche con una comprensione profonda delle dinamiche famigliari. I professionisti del Single Family Office devono essere in grado di bilanciare la competenza tecnica con la capacità di comprendere e rispettare le esigenze e i valori della famiglia, creando una relazione che consenta un dialogo di confronto aperto.

3.3. Costruire il profilo del professionista del Single Family Office: Learning Agent, Fiduciary Guardian e Generalist Expert

Sulla base delle considerazioni esposte fin qui, è possibile identificare tre caratteristiche distintive che un professionista del Single Family Office dovrebbe combinare per bilanciare efficacemente la logica della professional service firm con la logica della famiglia:

Learning Agent

Il professionista del Single Family Office deve essere un agente di apprendimento continuo, capace di adattarsi e acquisire nuove competenze in un contesto in costante evoluzione. La capacità di apprendere rapidamente e adattarsi alle nuove sfide è cruciale per garantire un supporto efficace alla famiglia. Questo richiede non solo una competenza tecnica solida, ma anche la capacità di anticipare e rispondere alle mutevoli esigenze della famiglia.

“Per essere riconosciuto come leader dalla famiglia devi avere delle spalle molto larghe davvero, non solo sapere di che stai parlando ma essere sempre un passo avanti per anticipare preoccupazioni ed esigenze future. Questa interazione richiede estremo impegno e capacità di gestire lo stress.” (Chief Executive Officer, Single Family Office italiano)

Il ruolo del Learning Agent implica anche la capacità di trasferire alcune delle competenze acquisite ai componenti della famiglia proprietaria, che solitamente non sono esperti sui temi legati alla gestione dei patrimoni. Ai famigliari devono essere trasferite almeno le competenze di base che consentano di prendere decisioni consapevoli, attraverso un linguaggio chiaro che sia coerente con quello della famiglia.

“La figura del professionista è sempre molto legata a quella dell'imprenditore, con un rapporto anche in parte emotivo e allineato allo stile narrativo adottato nella famiglia imprenditoriale. Il professionista deve avere il coraggio di fare “challenge” all'imprenditore su delle opportunità che magari non sono adeguate, o comunque confrontarsi su ciò che l'imprenditore voglia fare.” (Chief Investment Officer, Single Family Office italiano)

Fiduciary Guardian

Un aspetto fondamentale del ruolo del professionista di un Single Family Office è la funzione fiduciaria. Il professionista deve proteggere gli interessi della famiglia con integrità e responsabilità, operando sempre nell'esclusivo interesse della famiglia e mantenendo un elevato standard etico. Questo richiede una profonda comprensione degli obiettivi e dei valori della famiglia, nonché la capacità di bilanciare le esigenze immediate con una visione di lungo termine e transgenerazionale. La fiducia è il pilastro su cui si basa l'intera relazione tra la famiglia e il professionista, ed è essenziale per garantire una gestione patrimoniale trasparente ed efficace.

“C'è ancora molta poca cultura su che cosa sia il family office. Questo non è un hobby, ma ci sono delle regole e delle conoscenze che devono essere la base comune per tutti. È un problema di cultura. Il professionista è la persona che in maniera fiduciaria si occupa della gestione del patrimonio della famiglia coerentemente con gli obiettivi e l'orizzonte temporale della famiglia, che è tipicamente transgenerazionale. Non è un'attività improvvisata.” (Chief Investment Officer, Single Family Office italiano)

Essere Fiduciary Guardian significa possedere una forte etica professionale e dimostrare costantemente integrità e onestà nelle proprie azioni. Questo ruolo implica anche la capacità di prendere decisioni difficili e navigare situazioni complesse con giudizio e prudenza. La responsabilità fiduciaria richiede di mettere gli interessi della famiglia al di sopra dei propri, di evitare conflitti d'interesse e di mantenere la riservatezza su questioni sensibili. Inoltre, essere Fiduciary Guardian significa essere in grado di costruire e mantenere relazioni di fiducia non solo con i componenti della famiglia, ma anche con altri stakeholder, come consulenti esterni, banche e altri professionisti.

“La caratteristica più importante per i professionisti del nostro family office è che siano persone perbene e di fiducia. Poi c'è sicuramente la parte di competenza tecnica, ma senza la fiducia non ci può essere allineamento con gli obiettivi della famiglia.” (Next-Gen, Single Family Office italiano)

Generalist Expert

La competenza generale su vari aspetti della gestione patrimoniale è essenziale. Tuttavia, un Generalist Expert non è un “tuttologo”. Il professionista deve saper coordinare esperti esterni laddove necessario, mantenendo una visione d'insieme e assicurando che tutte le componenti del patrimonio familiare siano gestite in maniera integrata e coerente con gli obiettivi della famiglia proprietaria. Questo richiede una conoscenza approfondita delle

diverse asset class e delle strategie di gestione patrimoniale, nonché la capacità di selezionare in maniera razionale, trasparente e possibilmente oggettiva l'esperto adeguato alla gestione del problema. Inoltre, un Generalist Expert è in grado di esercitare competenze orizzontali, come leadership e capacità di pianificazione dei processi del Single Family Office.

“La maggior parte dei Single Family Office utilizza il canale bancario per integrare le competenze necessarie del Family Office. Ma per ruoli di leadership questa non è sempre la soluzione migliore. A me non servono persone che vendono prodotti, a me servono persone che sappiano pianificare per il lungo periodo. Inoltre, mi serve anche un buon executive: non solo pianifica, ma stabilisce tutte le procedure, costruisca il team interno e si prenda la responsabilità del deployment del capitale.” (Principal, Single Family Office italiano)

Essere un Generalist Expert significa essere in grado di comprendere e integrare diverse discipline e competenze, dalla gestione degli investimenti alla pianificazione patrimoniale, dalla gestione fiscale alla consulenza legale. Questa capacità di visione d'insieme permette di ottimizzare la gestione del patrimonio familiare. Inoltre, essere un Generalist Expert significa essere abile nel coordinare team multidisciplinari, assicurandosi che tutti gli esperti coinvolti lavorino in sinergia e che le diverse componenti del piano patrimoniale siano coerenti e integrate.

“Il ruolo del professionista del family office è dare una forma razionale e analitica al patrimonio della famiglia. Laddove non si arriva direttamente, si deve lavorare con chi ha competenze, si va a cercare competenze da terzi. È un lavoro in cui è importante confrontarsi, incontrarsi, creare relazioni e network...E gestire questi network” (Chief Executive Officer, Single Family Office italiano)

Figura 3.4: Le tre caratteristiche fondamentali del profilo del Family Office professional



In sintesi, combinare le caratteristiche di Learning Agent, Fiduciary Guardian e Generalist Expert permette di definire una figura professionale che sia in grado di rispondere alle complesse e

mutevoli esigenze dei Single Family Office. Questo approccio non solo migliora la qualità del capitale umano nei Single Family Office, ma contribuisce anche a una gestione patrimoniale più efficace e sostenibile per le famiglie, garantendo che i loro interessi siano sempre protetti e valorizzati

3.4. Come organizzare le competenze nel Single Family Office? Una roadmap e una checklis

Partendo dalla comprensione dei bisogni dei principal dei Family Office intervistati durante la ricerca, abbiamo sviluppato una roadmap, suddivisa in sei step, che può supportare i principal di Family Office presenti e futuri nel processo di professionalizzazione del proprio Family Office.

Step 1: Definizione della visione e obiettivi del Family Office

Definire chiaramente la visione e gli obiettivi del Family Office è essenziale per garantire che tutte le attività e le decisioni siano allineate con le aspettative della famiglia proprietaria. Una visione ben articolata aiuta a stabilire una direzione comune e a creare un senso di scopo condiviso tra i membri della famiglia e i professionisti del Family Office. Gli obiettivi chiari di ritorno e liquidità permettono di impostare strategie d'investimento adeguate e di valutare la sostenibilità economica a lungo termine. Inoltre, un piano strategico aiuta a tracciare un percorso per l'evoluzione e la crescita del Family Office, assicurando che resti dinamico e adattabile.

Step 2: Assessment delle capacità e della pianificazione del Family Office

Valutare e sviluppare le capacità e le attività del Family Office è fondamentale per assicurare che tutte le operazioni siano gestite in modo efficiente e competente. Identificare le competenze chiave e mappare le attività svolte internamente e in partnership con attori esterni permette di ottimizzare le risorse e migliorare la performance complessiva. L'adozione di tecnologie avanzate e la gestione sicura dei dati sono elementi cruciali per sostenere l'efficienza operativa e la protezione delle informazioni sensibili. Inoltre, la capacità di innovare e adattarsi alle nuove tecnologie può rappresentare un vantaggio competitivo significativo.

Step 3: Design della governance e selezione dei professionisti

Una governance efficace e una selezione attenta dei professionisti sono pilastri per la gestione trasparente e responsabile del Family Office. Strutture di governance solide garantiscono che le decisioni siano prese in modo imparziale e che ci sia un controllo adeguato sulle operazioni. La selezione dei professionisti, sia interni che esterni, tramite processi rigorosi come le “Request For Proposal”, assicura che il Family Office disponga delle migliori competenze disponibili. Gestire i conflitti di interesse e avere procedure standard per la valutazione delle performance contribuisce a mantenere un ambiente di lavoro etico e orientato ai risultati.

Step 4: Gestione dei talenti e crescita professionale

Gestire i talenti e promuovere la crescita professionale all'interno del Family Office è essenziale per mantenere un team motivato e competente. Offrire percorsi di crescita chiari e pacchetti di compensation legati alla performance non solo aiuta ad attrarre e trattenere i migliori talenti, ma anche ad allineare le performance individuali con gli obiettivi del Family Office. Programmi di formazione continua e sviluppo delle future leadership garantiscono che il Family Office sia preparato per le sfide future. Un basso tasso di turnover e una cultura orientata alla crescita professionale contribuiscono a creare un ambiente di lavoro stabile e produttivo.

Step 5: Promozione della cultura e diversità del team

Promuovere una cultura positiva e diversificata all'interno del Family Office è cruciale per il suo successo a lungo termine. Una cultura che valorizza l'innovazione, l'imprenditorialità e la collaborazione favorisce un ambiente di lavoro dinamico e stimolante, nonché aiuta a trattenere i giovani talenti. La diversità nel team del Family Office porta a una varietà di prospettive e idee, migliorando la capacità di affrontare le sfide in modo creativo e efficace. Iniziative di inclusione e diversità non solo migliorano la coesione del team, ma anche l'attrattiva del Family Office come datore di lavoro. Empowerment e responsabilizzazione dei professionisti sono fondamentali per creare un senso di proprietà e impegno nelle attività del Family Office.

Step 6: Identificazione dei KPI e monitoraggio delle performance

Monitorare e rivedere regolarmente la performance del Family Office è vitale per assicurare che gli obiettivi siano raggiunti e per identificare aree di miglioramento. Stabilire obiettivi chiari e misurabili consente di valutare l'efficacia delle strategie adottate e di apportare eventuali correzioni. A tal fine è importante identificare indicatori chiave di performance (KPI) che tengano in considerazione non solamente i tradizionali ritorni ma anche aspetti di impatto e armonia familiare, in relazione agli obiettivi della famiglia. Le revisioni periodiche delle performance aiutano a mantenere il focus sugli obiettivi strategici e a garantire la trasparenza e l'accountability. Un sistema di monitoraggio ben strutturato supporta una gestione proattiva e informata, essenziale per il successo e la crescita continua del Family Office. Per tali scopi possono essere utili strumenti digitali attualmente in rapida evoluzione.

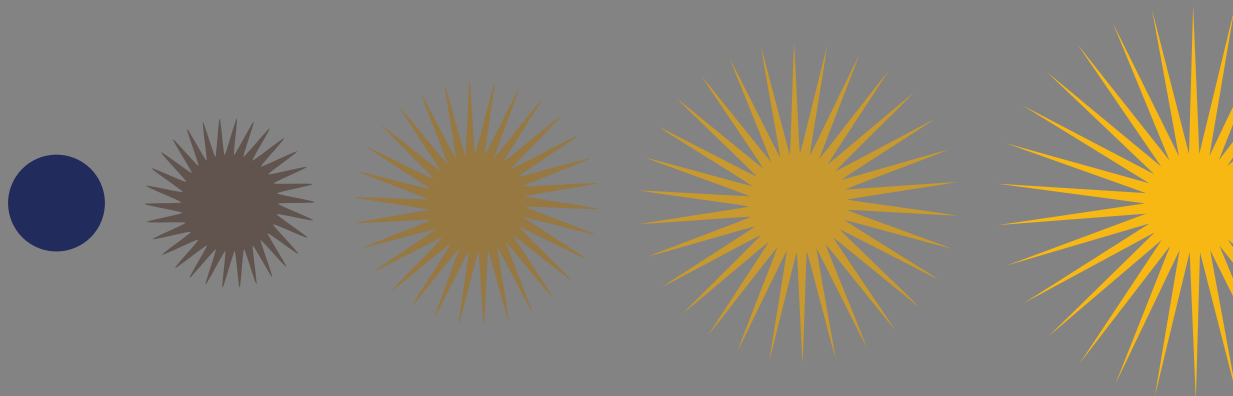
Figura 3.5: La roadmap per la professionalizzazione del Family Office



Per ciascuno step, abbiamo sviluppato una checklist con 37 domande.

Step	Domande
1 Visione e obiettivi del FO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual è la funzione del Family Office (FO) per la famiglia? Richiede la formazione di un Single Family Office o tali funzioni possono essere svolte da un Multi-Family Office? 2. La famiglia ha articolato una "family vision" che definisce che cosa è la famiglia? 3. Quali sono gli obiettivi di ritorno e di liquidità per il patrimonio familiare? 4. Qual è l'orizzonte temporale della famiglia? 5. Simulando la struttura dei costi, profilo di rischio e rendimenti attesi, il Single Family Office è economicamente sostenibile nel lungo periodo oppure rischia di porre il patrimonio familiare eccessivamente a rischio? 6. Esiste un piano strategico per l'evoluzione del FO? 7. Il piano strategico viene rivisto periodicamente? 8. Quali sono i criteri utilizzati per definire il successo del FO in linea con gli obiettivi della famiglia?
2 Assessment delle capacità e della pianificazione del FO	<ol style="list-style-type: none"> 9. Quante e quali sono le attività del FO svolte in house presidiate da team verticali? 10. Quante delle attività del FO vengono svolte in partnership con attori esterni? 11. Quali tecnologie e strumenti vengono utilizzati per supportare le attività del FO? 12. Qual è loro costo e i benefici operativi delle tecnologie integrate? 13. Come vengono gestiti i dati e le informazioni confidenziali all'interno del FO? 14. In che modo il FO assicura la conformità con le normative legali e fiscali? 15. Quali sono i processi di due diligence adottati per nuove opportunità di investimento? 16. Come vengono gestiti i rapporti con le istituzioni finanziarie e gli altri partner esterni? 17. In che modo il FO valuta e gestisce i rischi associati alle sue attività?

3 Design della governance e selezione dei professionisti	<ul style="list-style-type: none">18. Esistono strutture di governance efficaci che controllano le scelte del FO?19. Come vengono scelti i professionisti esterni del FO? Tramite referral o anche tramite RFP?20. Esistono procedure standard per la valutazione delle performance dei professionisti esterni?21. Come vengono gestiti i conflitti di interesse all'interno del FO?
4 Gestione dei talenti e crescita professionale	<ul style="list-style-type: none">22. Esistono percorsi di crescita stabiliti per i diversi segmenti demografici di professionisti del FO?23. Esistono pacchetti di compensation variabili che allineano la performance del professionista con la performance del FO e con gli obiettivi della famiglia?24. Qual è il tasso di turnover del FO?25. Il FO attrae il tipo di professionisti che la famiglia vorrebbe attrarre?26. Quali programmi di formazione continua sono disponibili per i professionisti del FO?27. Come vengono identificate e sviluppate le future leadership all'interno del FO?
5 Promozione della cultura e diversità del team	<ul style="list-style-type: none">28. I professionisti che ci lavorano si riconoscono nel FO come in un progetto imprenditoriale?29. Il team del FO è sufficientemente diverso?30. I professionisti del FO si sentono empowered e responsabili delle attività del FO?31. Come viene promossa la collaborazione e la coesione all'interno del team del FO?
6 Monitoraggio delle performance	<ul style="list-style-type: none">32. Gli obiettivi quantitativi e qualitativi del FO sono chiari ed espliciti?33. La performance dei professionisti FO viene monitorata?34. Quali sono gli indicatori monitorati?35. Qual è la periodicità della review degli obiettivi?36. Come vengono monitorate le performance?37. Quale è l'iter di revisione con cui vengono identificate ed implementate le azioni correttive sulla base dei risultati degli indicatori? Quale ruolo ha la famiglia in questo processo?





La prospettiva dei Partner dell'Osservatorio Family Office

Competenze per la gestione di patrimoni familiari post liquidity event



Giovanni Bandera
Partner
PedersoliGattai

“ Sebbene spesso rappresenti uno scoglio psicologico rilevante, il primo passo da compiere per una famiglia che a seguito di un liquidity event (tipicamente la cessione della propria attività imprenditoriale) si trova a gestire un patrimonio liquido importante è comprendere che fare l'imprenditore e gestire un patrimonio sono due mestieri completamente diversi che richiedono competenze specifiche differenti.

Tuttavia non è semplice standardizzare le competenze di cui necessita una famiglia per la gestione del proprio patrimonio post liquidity event, in quanto le stesse dipendono da diversi fattori così sintetizzabili:

- i valori e gli obiettivi che la famiglia condivide nella gestione del patrimonio;
- le forme organizzative adottate per la gestione di patrimonio familiare con la scelta se strutturare un proprio di Family Office o avvalersi dei servizi di un multi Family Office;
- il grado di diversificazione nell'allocazione del patrimonio familiare e la necessità di avere competenze professionali altrettanto diversificate affinché tale approccio multi-asset allocation sia più efficiente possibile;

- la necessità di unire alle competenze tecniche capacità di gestione “fiduciaria” di rapporti e relazioni internamente alla famiglia e con i prestatori di servizi esterni, compatibili con la struttura di governance familiare scelta.

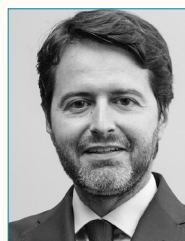
In tale ottica l’individuazione delle competenze da attrarre per la gestione del patrimonio familiare post liquidity event non può prescindere dalla preliminare definizione di almeno i seguenti elementi:

- a. l’individuazione di visione, mission e valori della famiglia;
- b. la definizione delle strategie di investimento;
- c. la definizione del modello organizzativo e di governance che si intende adottare;
- d. gli obblighi di trasparenza e comunicazione all’intero della famiglia;
- e. le politiche di impiego e gestione delle risorse umane all’interno della struttura di gestione del patrimonio familiare;
- f. le modalità di distribuzione delle risorse finanziarie all’interno della famiglia sia di tipo ordinario che straordinario;
- g. l’individuazione e l’importanza di eventuali attività filantropiche;
- h. le modalità di eventuale uscita dalla struttura di gestione del patrimonio familiare;
- i. le modalità di risoluzione delle eventuali controversie tra i membri della famiglia.

La definizione di obiettivi diversi comportano la scelta di strutture organizzative diverse (i.e. insourcing vs outsourcing) e quindi la ricerca di competenze differenziate.

In particolare più complesse da internalizzare risultano le competenze di tipo giuridico-fiscale in quanto la normativa di riferimento è soggetta ad evoluzioni continue, spesso le famiglie richiedono un approccio cross-border che esige l’analisi di normative internazionali con il coinvolgimento di esperti di diverse giurisdizioni e le scelte di struttura giuridica ed efficienza fiscale spesso necessitano di un approccio indipendente per raggiungere il migliore equilibrio tra rischio e rendimento. Soprattutto con riferimento a tale ultimo aspetto non va infatti dimenticato che l’utilizzo della leva fiscale deve essere un mezzo e non un fine sia per la definizione della struttura di gestione che per la definizione di eventuali pacchetti di incentivi finalizzati ad attrarre competenze. Da ultimo non va sottovalutato che, mentre per attrarre competenze nell’ambito della gestione patrimoniale può risultare relativamente semplice definire obiettivi finalizzati al conseguimento di incentivi di remunerazione, tali obiettivi sono di più complessa definizione con riferimento alle competenze giuridico-fiscali.”

I principali strumenti di attrazione e retention dei Family Office



Marco Sandoli
Partner
Di Tanno Associati

“ L’adozione di piani di incentivazione per le figure apicali dei Family Office (“FO”) consente da un lato di attrarre e mantenere nei FO risorse di elevato grado di specializzazione, dall’altro di assicurare un allineamento tra gli interessi dei membri della famiglia, titolare del patrimonio gestito, e dei professionisti assunti per gestirlo.

Tali piani sono essenzialmente di tre tipologie: (i) bonus monetari legati al raggiungimento di obiettivi (“MBO”); (ii) stock option plan; e (iii) carried interest.

I bonus sono di regola parametrati a specifici KPI collegati alla crescita o al rendimento del patrimonio del FO e sono lo strumento più diffuso, in ragione delle minori complessità applicative.

Quando s’intende invece perseguire obiettivi di fidelizzazione e/o incentivazione di medio-lungo termine, risultano più appropriati piani di stock option o il carried interest.

Il caso dei piani di stock option consiste nell'attribuzione di un diritto di sottoscrizione per un prezzo determinato (strike price) di una quota del FO, esercitabile in un dato arco temporale. Tale strumento, in genere, dovrà essere adattato alle peculiarità del contesto, prevedendo dei meccanismi che consentano alla famiglia di riacquistare le quote e ai manager di monetizzare il beneficio.

Da ultimo, il carried interest si sta sempre più diffondendo nel settore dei FO, soprattutto per attrarre figure di maggior qualificazione provenienti dal private equity. Tale strumento prevede un investimento monetario del manager in uno strumento emesso dal FO che assicura un privilegio nella distribuzione degli utili, condizionato al conseguimento di un rendimento minimo da parte degli altri soci (hurdle rate) e al mantenimento dell'investimento da parte del manager per un determinato arco temporale (holding period). Lo strumento garantisce un elevato allineamento degli interessi dei manager a quello della famiglia, pur comportando maggiori complessità applicative rispetto alle stock option.

Dal punto di vista fiscale, tutti e tre gli strumenti, essendo collegati alla prestazione lavorativa, generano in principio redditi da lavoro (o assimilati) tassabili in capo al beneficiario con le aliquote progressive IRPEF.

In tema di bonus e stock option plan, si deve inoltre tener conto della possibile applicazione dell'addizionale IRPEF del 10% prevista per i compensi erogati a dirigenti e amministratori del settore finanziario. Sul punto, secondo una recente pronuncia della Cassazione, nel settore finanziario rientrerebbero non solo banche e gli altri enti finanziari, ma tutti i soggetti con attitudine a produrre effetti economici potenzialmente distorsivi del mercato, incluse le holding industriali e le società di consulenza finanziaria, e dunque, astrattamente, anche i FO.

Al contrario, lo strumento del carried interest è quello che maggiormente si presta ad un efficientamento fiscale. Infatti, al verificarsi di determinate

condizioni, i proventi sono per presunzione di legge qualificati come redditi di natura finanziaria, tassati con aliquota del 26% (cfr. art. 60 D.L. 50/2017).

Per poter accedere a tale presunzione, tra l'altro: (i) l'investimento complessivo dei manager deve comportare un esborso effettivo almeno pari all'1% del patrimonio netto dell'emittente; (ii) deve essere rispettato il c.d. hurdle rate; (iii) gli strumenti devono esser detenuti dai manager per un periodo non inferiore a 5 anni ovvero, se precedente, fino alla data in cui avviene il cambio di controllo della società.

Risulta, pertanto, evidente che la difficoltà di applicazione ai FO della normativa in tema di carried interest sia legata al rispetto del requisito dell'investimento minimo dell'1% ed alla postergazione, difficilmente compatibile con la natura del FO.

L'assenza di uno dei suddetti requisiti non comporta, tuttavia, l'automatica riqualificazione del carried interest come reddito di lavoro, avendo l'Agenzia delle Entrate riconosciuto comunque la possibilità di attribuire natura di reddito finanziario (tassabile con aliquota pari al 26%) sulla base di una valutazione case-by-case fondata sulla congiunta disamina di una serie di elementi concreti. ”

DENTONS

Le competenze dei family office e l'alternativa dei Virtual Family Office

“ Il tema delle competenze in un family office postula un bilanciamento tra diversi fattori, quali l'ampiezza generalista e la specializzazione settoriale delle conoscenze tecniche dei professionisti che in esso lavorano, l'attrazione e la retention del capitale umano impiegato, l'adeguamento delle abilità professionali alle richieste sempre nuove del mercato di riferimento e lo sviluppo di soft skill a garanzia dell'interazione sana e costruttiva con la famiglia a cui vengono offerti i servizi. Affrontare tali questioni in maniera corretta e attenta consente al family office di sopravvivere nel tempo e all'avvicinarsi delle generazioni della famiglia che serve e, simultaneamente, di fare fronte in maniera efficace alle mutevoli necessità di quest'ultima.

Attualmente i family office – dinanzi a una richiesta di servizi sempre più accurati e diversificati, geograficamente dislocati, declinati in funzione multigenerazionale – sono chiamati ad adottare modelli flessibili



Maria Paola Serra
Managing Counsel
Dentons

e dinamici, che siano al passo con l'evoluzione del contesto economico e sociale ma anche in grado di contenere i costi fissi (operativi e di struttura) normalmente ad essi associati a lungo termine, pur continuando a garantire prestazioni professionali di primario livello; tutto ciò al fine di massimizzare le risorse a disposizione delle famiglie clienti.

In tale quadro, una valida risposta alle diverse questioni relative al tema delle competenze nei tradizionali "single" o "multi" family office può essere quella fornita dai Virtual Family Office (VFO). Questi ultimi, infatti, si caratterizzano essenzialmente per l'esternalizzazione delle figure professionali che prestano i servizi richiesti di volta in volta dalla famiglia e che sono selezionate e coordinate da un unico soggetto terzo - per esempio, uno studio legale - anche grazie all'impiego delle tecnologie e delle piattaforme informatiche.

I vantaggi di questa tipologia di family office sono molteplici. Innanzitutto, si può avere accesso a professionisti di talento, con competenze verticali nella materia rilevante per la famiglia in un determinato momento, nella giurisdizione di volta in volta interessata, beneficiando di soluzioni innovative nella gestione del patrimonio familiare tangibile e intangibile. In secondo luogo, si mantiene un approccio flessibile nell'amministrazione delle risorse umane, attraverso il coinvolgimento di professionisti esterni solo quando ciò sia necessario e, quindi, favorendo l'agilità e l'efficienza dell'intervento. Infine, con un VFO, le famiglie possono contenere i costi connessi all'assunzione di personale interno al family office e ridurre al tempo stesso la rischiosità della perdita di professionalità strategiche dovuta all'avvicendamento del capitale umano, riuscendo così a focalizzarsi su progettualità patrimoniali piuttosto che sull'operatività del family office.

Naturalmente, il VFO non è esente da potenziali elementi di criticità, essenzialmente legate alla difficoltà di creazione di un flusso di comunicazioni dirette e costanti tra i professionisti esterni aventi competenze diverse; alla strutturazione di una significativa funzione di gestione accentrata, di controllo e di supervisione per mantenere il focus sul quadro generale relativo alla famiglia e al suo patrimonio, nel cui contesto il servizio deve essere reso; alla chiara definizione di ruoli e responsabilità, in sede di conferimento del mandato; alla tutela della riservatezza che esige la condivisione di rilevanti informazioni personali e patrimoniali.

Nella sostanza, la capacità di un family office di rendere adeguatamente i servizi per i quali è costituito e di soddisfare pienamente le esigenze della famiglia (o delle famiglie) per cui lavora dipende in larga misura dalle competenze dei professionisti che sono chiamati ad effettuare tali prestazioni in concreto: la possibilità di avvalersi dei talenti di settore fornita da un VFO, unita ad un coordinamento appropriato del gruppo di lavoro che in tale contesto si forma e al mantenimento dei più elevati standard etici e dell'integrità operativa e di pensiero da parte dello stesso, costituisce un'alternativa valida per perseguire gli obiettivi di tutela e di trasmissione del patrimonio - materiale e valoriale - della famiglia.👉

GPBL

Family office e strategie di governance familiare: le competenze del professionista



Paolo Ludovici
Equity Partner
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

“ La gestione del patrimonio familiare non si limita alla sola amministrazione delle ricchezze materiali: è un processo complesso che richiede un equilibrio tra competenze tecniche e capacità relazionali.

Sebbene la responsabilità finale di prendere le decisioni strategiche per rafforzare e trasmettere le proprie sostanze e i propri valori spetti, in ultima istanza, alla famiglia, i professionisti che la supportano hanno un ruolo fondamentale non solo nella loro attuazione ma soprattutto nella loro concreta definizione, su un piano di totale “consapevolezza” anche prospettica.

È fondamentale tenere conto delle relazioni tra le diverse generazioni, mantenendo un *focus* sui valori e gli aspetti “emotivi” della famiglia, nonché delle aspirazioni individuali di vita dei vari membri. Si comprende, pertanto, come le abilità necessarie ai consulenti debbano comprendere sia competenze “*hard*” che “*soft*”.

Le competenze di tipo “*hard*” sono le competenze tecniche che deve possedere il professionista. Questi deve disporre di una formazione eterogenea e multidisciplinare. Le famiglie moderne – con i membri delle varie generazioni “sparsi” in più giurisdizioni e con una diversificazione geografica degli investimenti finanziari e immobiliari – richiedono che i consulenti ad esse vicini padroneggino conoscenze approfondite, dal diritto successorio, al diritto di famiglia al diritto societario e al diritto tributario, sia sul piano orizzontale, sia sotto il profilo internazionale.

Tuttavia, nel momento cruciale del passaggio generazionale, in cui ad essere “testata” è la tenuta dell’unità familiare, è necessaria una guida professionale che orienti in merito al migliore utilizzo delle risorse, gestisca le relazioni familiari, indichi un piano per il futuro delle generazioni subentranti e si occupi della successione nell’azienda di famiglia.

Così si comprende come le competenze di tipo “*soft*” siano determinanti, ma anche quelle più ardue da ritracciare ed esercitare. Un buon professionista deve saper ascoltare, porre le domande giuste e utilizzare un linguaggio appropriato ai temi che di volta in volta

è richiesto affrontare, in modo da evitare l’innesco di conflitti latenti e favorire un ambiente di comunicazione aperta e rispettosa.

L’esercizio delle competenze “*soft*” si svolge in una fase preliminare della pianificazione patrimoniale e successoria, precedente a quella dell’attuazione della strategia. Prima ancora della valutazione dei vantaggi civilistici e delle opportunità di ottimizzazione fiscale offerti da un determinato strumento o veicolo di *estate planning*, vi è l’individuazione degli obiettivi e degli ideali del cliente, che possono disvelarsi solo attraverso domande adeguate, poste nella maniera opportuna, e nell’ascolto delle risposte.

Tali risposte costituiranno la base su cui identificare e costruire lo strumento adatto alle esigenze di protezione patrimoniale e pianificazione della successione, in relazione al caso di specie, avuto riguardo degli aspetti legali e fiscali.

Resta fermo che un dogma della pianificazione è la flessibilità degli assetti, per tenere conto sia di modifiche strutturali del patrimonio, del nucleo familiare o delle giurisdizioni rilevanti, sia di modifiche “*soft*” riguardanti i rapporti emotivi tra i diversi membri della famiglia. .”



La transizione energetica e sostenibile come grande opportunità negli investimenti di medio periodo in economia reale per un family office

“ L’Unione Europea ha adottato nel periodo compreso tra il 2019 ed il 2024 una serie di iniziative volte a trasformare l’UE in un contesto economico moderno, efficiente nell’utilizzo delle risorse e competitivo, allo scopo di addivenire all’azzeramento delle emissioni nette di gas serra entro il 2050, oltre ad una crescita economica indipendente da un corrispondente utilizzo di risorse. Il che renderebbe l’Europa, a partire dal 2050, il primo continente a impatto climatico zero. A tale scopo, l’UE ha formulato una serie di proposte mirate a rendere le proprie politiche climatiche, energetiche, di trasporto e fiscali idonee al raggiungimento degli obiettivi di riduzione entro il 2030 delle emissioni nette di gas serra di almeno il 55% rispetto ai livelli di emissione rilevati nel 1999.

Per raggiungere il *Net Zero*, il *Green Deal* delinea un piano d’azione congiunto che si sviluppa sui seguenti sette pilastri strategici: efficienza energetica, sviluppo delle energie rinnovabili (attualmente l’UE conta sei tra le maggiori imprese nel settore delle energie rinnovabili e impiega circa 1,5 milioni di persone in tale settore), mobilità pulita, sicura e connessa (i trasporti



Ciro Mongillo
CEO e Founding Partner
EOS Investment Management



Gianni Galasso
Senior Partner
EOS Private Equity

producono un quarto delle emissioni di gas serra nell'UE), industria competitiva ed economia circolare, infrastrutture e interconnessioni, bioeconomia e pozzi naturali di anidride carbonica e la gestione delle emissioni residue attraverso la cattura, l'utilizzo e lo stoccaggio dell'anidride carbonica.

Siamo nel pieno di quello che EOS IM ama definire, **nuova era post carbonica** e non tenerne conto negli investimenti di medio periodo sarebbe un errore strategico. EOS IM è un asset manager indipendente specializzato in fondi di investimento alternativi esclusivamente rivolti all'economia reale con *focus* sulla transizione energetica e sulla sostenibilità, vanta un team di oltre 30 professionisti. Da oltre un decennio la missione del Gruppo è di contribuire, attraverso investimenti sostenibili, alla Neutralità Carbonica, promuovendo la decarbonizzazione del settore energetico e facilitando la transizione sostenibile delle aziende, facendo leva sulla circolarità e digitalizzazione. Questo percorso è iniziato prima del 2014, con la creazione, l'incorporazione e l'autorizzazione di un primo fondo dedicato ad investimenti nel settore Energy. Nel luglio 2016, sono stati lanciati altri due programmi di investimento, ovvero (i) EOS Private Equity, focalizzato sulle PMI italiane e (ii) EOS Fund of Funds, un veicolo d'investimento dedicato ai fondi pensione pubblico-privati italiani. Nel dicembre 2020, come prossimo passo chiave per rafforzare il valore delle strategie stabilite, EOS Energy Fund II, la seconda generazione dell'offerta infrastrutturale energetica, mirata a progetti di energia rinnovabile nel settore del greenfield (costruzione di nuovi impianti solari), ha avuto il suo primo Closing.

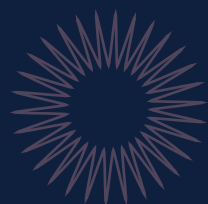
Fare investimenti in economia reale, attraverso fondi chiusi, per un Family Office è oltremodo con-

veniente e significa investire in PMI italiane attive nei segmenti della (i) transizione energetica, (ii) economia circolare, (iii) agricoltura sostenibile.

La decarbonizzazione e la transizione ecologica beneficiano di robusti tassi di crescita nel lungo periodo. La forte domanda di prodotti e servizi sostenibili, accelerata da normative a supporto ed incentivi governativi, richiede innovazione tecnologica, capitale umano e, di conseguenza, significativi investimenti finanziari in un arco temporale pluridecennale.

I settori target appartenenti alle aree tematiche della (i) transizione energetica, (ii) economia circolare, e (iii) agricoltura sostenibile beneficiano di elevati tassi di crescita sostenuti da driver di lungo periodo, e presentano numerose opportunità di investimento in aziende che stanno attraversando la fase di espansione dei rispettivi settori in qualità di leader di nicchia o "first movers" nel proprio segmento.

In sintesi, i principali razionali d'investimento sono: (i) trend di mercato particolarmente favorevoli con solide prospettive di crescita, in un contesto altamente specializzato e di limitata offerta di fondi di Private Equity rivolti a transizione energetica, economia circolare e agricoltura sostenibile; (ii) ambito di investimento meno esposto alla volatilità dei cicli economici. »





4

Le competenze nei Multi-Family Office Italiani: trend e strategie

Messaggi chiave del capitolo

- Al 31.12.2023, l'Italia contava 91 Multi-Family Office professionali (MFO), con una concentrazione significativa in Lombardia (55 unità), seguita dal Veneto (11), Emilia-Romagna (7) e Lazio (6). Questo dato evidenzia il ruolo centrale della Lombardia, e di Milano in particolare, come baricentro di queste organizzazioni del Paese.
- La maggior parte delle famiglie clienti dei Multi-Family Office intervistati possiede patrimoni fino a €250 milioni, rappresentando quasi il 90% del totale. I Multi-Family Office italiani tendono a servire famiglie con patrimoni considerevoli ma non estremamente elevati, con una presenza limitata in termini assoluti di famiglie con patrimoni superiori a €250 milioni.
- Considerando il periodo 2017-2022, il volume del fatturato complessivo del settore dei Multi-Family Office mostra un tasso di crescita composto annuale (CAGR) pari a 8,12%.
- I Multi-Family Office italiani mostrano una tendenza alla crescita organica e un ampliamento moderato delle risorse umane. La media dei dipendenti è in costante aumento, con la tendenza ad assumere figure senior nei prossimi 12 mesi. Le strategie di assunzione sono guidate dalla necessità di rispondere alla domanda di servizi complessi e di mantenere elevati standard di servizio per le famiglie clienti.

Quest'ultimo capitolo offre una panoramica approfondita sullo stato attuale e sulle dinamiche evolutive dei Multi-Family Office italiani, esaminando aspetti chiave come la distribuzione geografica, i trend di ricavi e costi, la struttura occupazionale, la segmentazione dei patrimoni dei clienti e le strategie di crescita organica.

4.1. Aggiornamento del censimento

Partendo dall'aggiornamento del censimento, al 31.12.2023 risultano attivi 91 Multi-Family Office italiani. Sono stati aggiunti 3 Multi-Family Office rispetto al censimento dell'Osservatorio Family Office 2023, mentre 7 sono stati esclusi per cessione dell'attività oppure in quanto soggetti ad acquisizione da parte di altre realtà.

La figura 4.1 evidenzia una concentrazione significativa di Multi-Family Office in Lombardia, che rappresenta la regione con il maggior numero in Italia vantando un totale di 55 Multi-Family Office. Questo dato sottolinea il ruolo della Lombardia, e della città di Milano in particolare, come baricentro di queste organizzazioni del Paese. Al secondo posto troviamo il Veneto con 11 Multi-Family Office, seguito dall'Emilia-Romagna con 7 Multi-Family Office e dal Lazio con 6 Multi-Family Office. Le altre regioni presentano numeri molto più contenuti, inclusi 3 Multi-Family Office operanti in Italia o di origine italiana basati all'estero.

Figura 4.1: La distribuzione geografica dei Multi-Family Office italiani

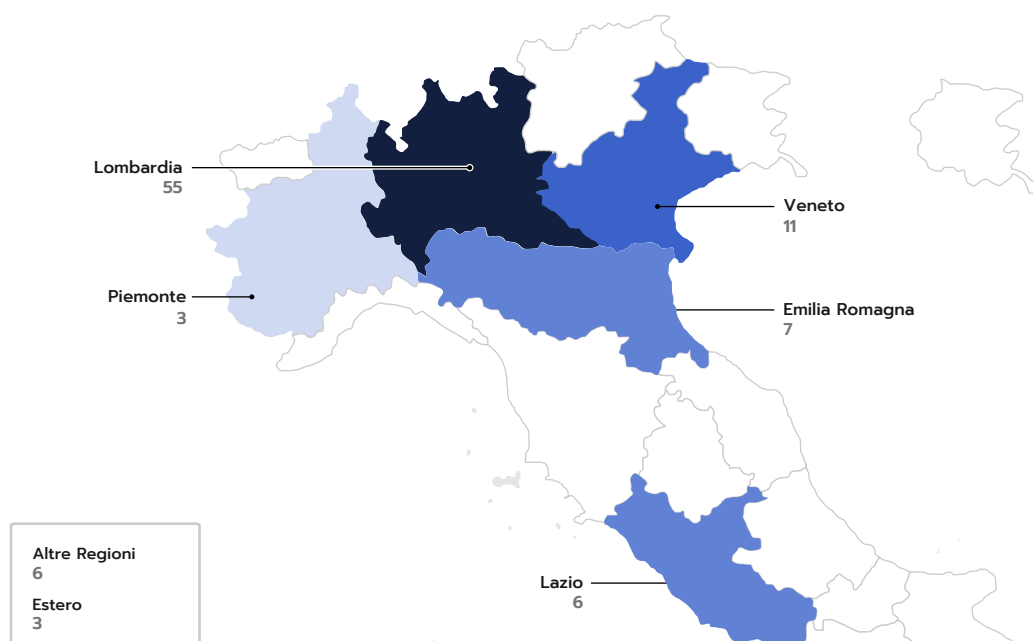
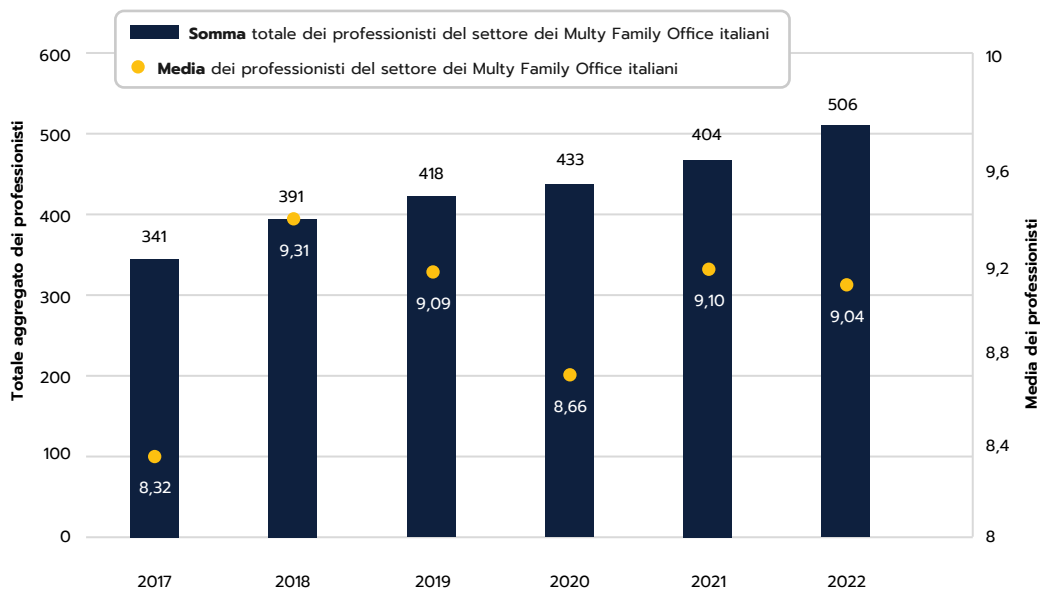


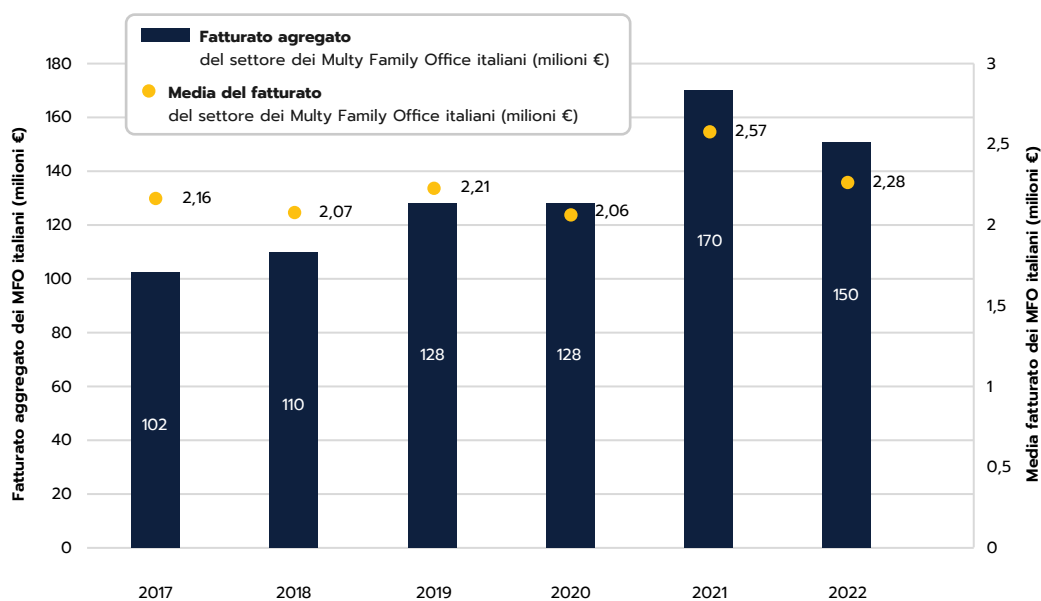
Figura 4.2: Andamento dell'ampiezza del bacino di professionisti del settore dei Multi-Family Office italiani (2017-2022)



Le figure 4.2, 4.3 e 4.4¹ mostrano, rispettivamente, l'andamento della grandezza del bacino professionale, del giro d'affari e della marginalità del settore dei Multi-Family Office italiani dal 2017 al 2022. Il settore dei Multi-Family Office italiani ha subito un costante ampliamento del numero assoluto di professionisti correntemente impiegati – 506 nel 2022 – con un numero di professionisti medio per Multi-Family Office pari a circa 9 professionisti. Questo numero risente della presenza di alcuni Multi-Family Office che risultano molto più grandi della maggior parte delle altre società. Per esempio, i cinque Multi-Family Office italiani più grandi per numero di dipendenti nel 2022, pari a meno del 9% del campione analizzato, impiegano il 40% dei professionisti del settore dei Multi-Family Office in Italia. Da una semplice analisi delle mediane, il 50% dei Multi-Family Office italiani analizzati impiega meno di 5 professionisti. Il tasso di crescita annuale composto (CAGR) dell'andamento del numero di professionisti del settore dei Multi-Family Office italiani è pari a 8,2%, considerando il periodo 2017-2022.

¹ Il numero di imprese osservate anno per anno è variabile ed è dipendente sia dall'anno di fondazione dei Multi-Family Office italiani, in quanto non tutti sono stati fondati dopo tale anno, sia dalla disponibilità di dati presso le banche dati di anagrafica finanziaria utilizzate (si veda il capitolo sulla metodologia del report). Il numero di osservazioni impresa-anno per ciascun grafico è disponibile presso gli autori del presente report.

Figura 4.3: Andamento del giro d'affari del settore dei Multi-Family Office italiani (2017-2022)

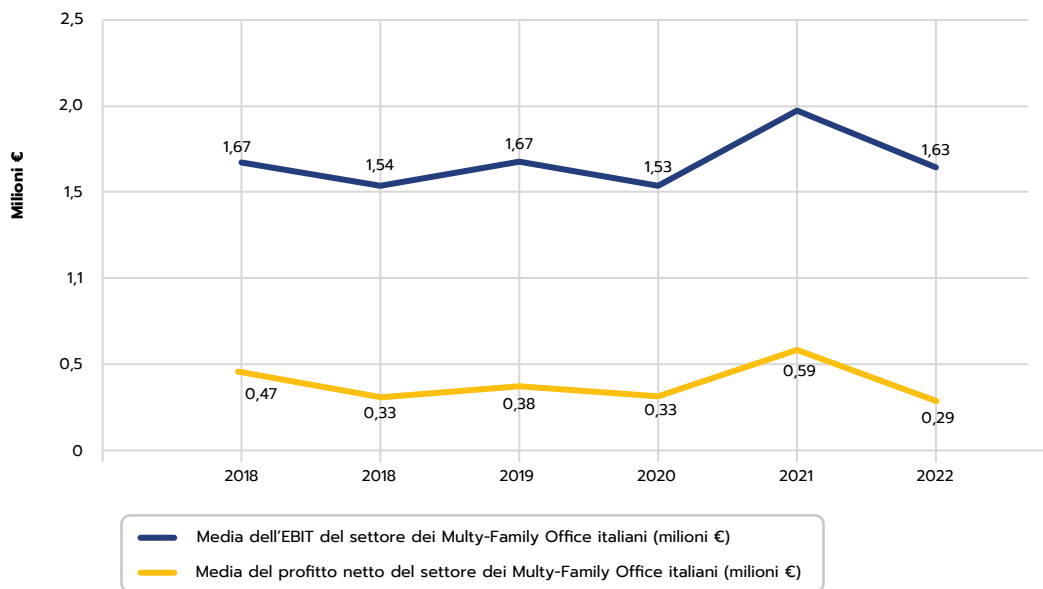


La figura 4.3 indica l'evoluzione del giro d'affari del settore dei Multi-Family Office italiani dal 2017 al 2022. Il giro d'affari del settore nel 2022 è pari a €150,4 milioni, in flessione rispetto al 2021, che è stato l'anno maggiormente redditizio per il settore, con €169,8 milioni di giro d'affari. La flessione si riflette anche nella media del fatturato dei Multi-Family Office italiani. Nel 2022 il fatturato medio del settore è stato pari a €2,28 milioni, diminuendo dell'11% rispetto al 2021, il cui valore medio del fatturato è stato pari a €2,57 milioni

Tuttavia, l'analisi media nasconde una forte eterogeneità nel giro d'affari dei Multi-Family Office italiani. Da una semplice analisi per quartili del tasso di crescita del fatturato dal 2021 al 2022, il 50% dei Multi-Family Office italiani meno performanti (ossia, con la percentuale più bassa di crescita, o decrescita, del fatturato dal 2021 al 2022) hanno avuto una flessione media del fatturato dal 2021 al 2022 pari al -26,4%. Invece, guardando al 50% dei Multi-Family Office più performanti dal 2021 al 2022, la media del tasso di crescita del fatturato è pari al 51,9%, con picchi di crescita del 400%. Analizzando invece la produttività media per professionista², notiamo che nel 2022 ciascun professionista di Multi-Family Office contribuisce in media a €303 mila di fatturato. Questa cifra media è in diminuzione del

² Tale indicatore è stato costruito facendo il rapporto, in ciascun anno, tra fatturato e numero di addetti.

Figura 4.4: Andamento della profittabilità media assoluta del settore dei Multi-Family Office italiani (2017-2022).



17,4% rispetto al 2021, in cui lo stesso indicatore era pari a €367 mila. Tuttavia, occorre notare che l'anno 2021 è stato l'anno maggiormente positivo per il settore nel periodo considerato. Rispetto al 2017, per esempio, la cifra della produttività media per addetto su fatturato nel 2022 è aumentata del 14,5%. Considerando il periodo 2017-2022, il volume del fatturato complessivo del settore mostra un tasso di crescita composto annuale (CAGR) pari a 8,12%, molto simile al tasso di crescita del numero di professionisti visto in precedenza.

La figura 4.4 mostra l'andamento della marginalità in termini assoluti del settore dei Multi-Family Office italiani dal 2017 al 2022. Nel 2022, il settore mostra una profittabilità che risente del calo del giro d'affari rispetto al 2021. Infatti, nel 2022 l'EBIT medio dei Multi-Family Office italiani è stato pari a €1,63 milioni, in calo del 16,7% rispetto al 2021, in cui lo stesso indicatore è stato pari a €1,96 milioni. Il tasso di crescita composto annuale dell'EBIT è pari a -0,43% nel periodo 2017-2022, indicando sostanzialmente una stasi in termini assoluti della profittabilità del settore dei Multi-Family Office italiani. Prendendo

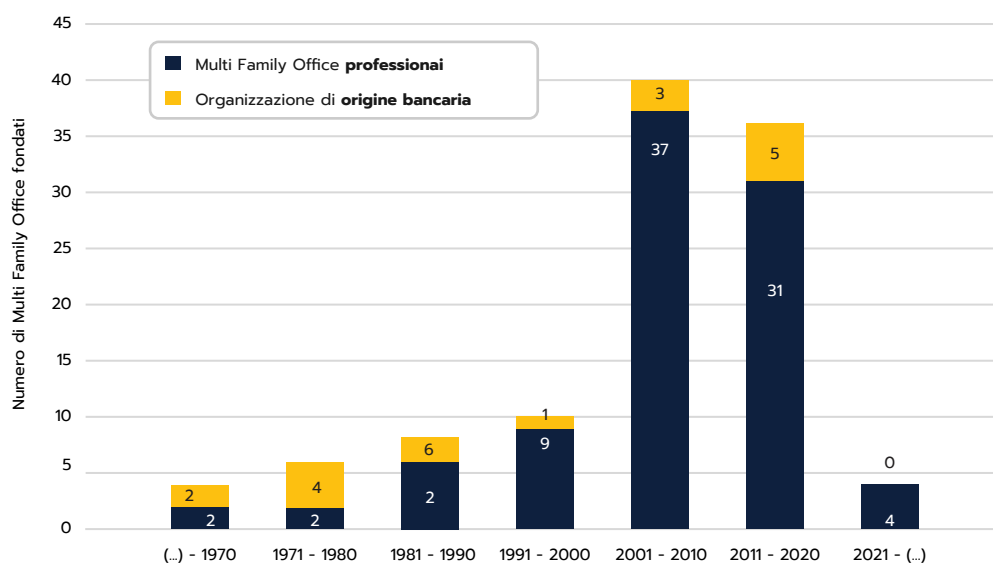
invece come riferimento l'utile netto, notiamo che il 2022 è stato il peggiore anno per il settore per quanto riguarda la media di tale indicatore. Infatti, l'utile netto del settore nel 2022 è stato pari a €0,3 milioni, quasi la metà rispetto al 2021. Il tasso di crescita composto annuale dell'utile netto dal 2017 al 2022 è pari al -8,7%.

Considerando, infine, il margine operativo netto sul fatturato, vediamo che l'andamento si è sostanzialmente assestato dal 2020 in poi, con pochi punti percentuali di spostamento da un anno all'altro, fino ad arrivare ad un valore medio di settore pari a 37,3%.

4.2 La survey Multi-Family Office Italia 2024

La survey rivolta ai Multi-Family Office italiani quest'anno ha ricevuto un totale di 43 risposte (47% della popolazione censita). Il campione d'analisi è prevalentemente composto da Multi-Family Office giovani: infatti, come si vede in figura 4.5, quasi l'80% dei Multi-Family Office rispondenti è stato costituito dopo il 2000, confermando che il fenomeno del Multi-Family Office in Italia è relativamente recente e in crescita negli ultimi vent'anni.

Figura 4.5: Evoluzione storica dei Multi-Family Office italiani attivi per decennio di fondazione

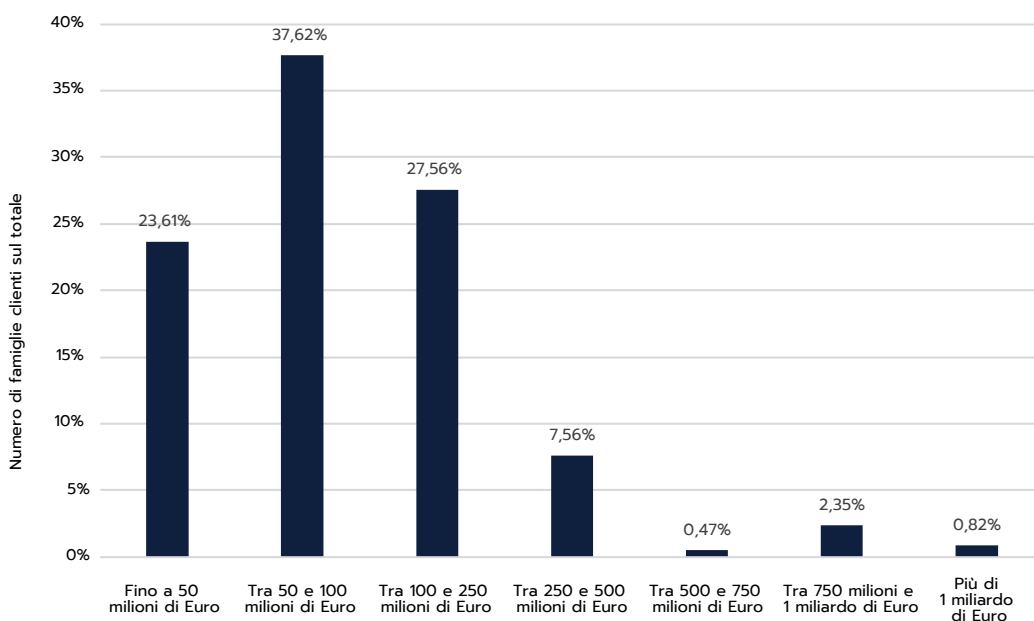


I patrimoni delle famiglie clienti dei Multi-Family Office

Dal grafico in figura 4.6 si evince che la maggioranza delle famiglie clienti dei Multi-Family Office analizzati abbia patrimoni compresi tra 50 e 250 milioni di Euro. Questi due segmenti rappresentano l'89% delle famiglie clienti, indicando che i Multi-Family Office italiani tendono a servire prevalentemente famiglie con patrimoni considerevoli, ma non estremamente elevati.

La presenza limitata di famiglie con patrimoni estremamente elevati tra i clienti dei Multi-Family Office è dovuta a diversi fattori. Le famiglie con patrimoni superiori a 500 milioni di Euro dispongono di una massa critica che può giustificare la creazione di un Single Family Office. Inoltre, esse hanno spesso patrimoni diversificati a livello internazionale, per cui tendono a rivolgersi a Multi-Family Office globali per gestire le complesse esigenze finanziarie e patrimoniali. A complemento, i Multi-Family Office italiani risultano maggiormente specializzati sul segmento di patrimonio compreso tra 50 e 250 milioni di Euro, e per questo non sono sempre competitivi per rispondere alle esigenze di famiglie con patrimoni ultra-elevati.

Figura 4.6: Segmentazione per patrimonio delle famiglie clienti dei Multi-Family Office Italiani



Le risorse umane dei Multi-Family Office

Dal punto di vista delle risorse umane, nei Multi-Family Office italiani rispondenti alla survey sono impiegati in totale più di 500 professionisti. Proiettando questa numerica sul totale dei Multi-Family Office italiani censiti, otterremmo un valore poco superiore al migliaio di professionisti a livello nazionale: un numero sicuramente significativo, ma non ancora comparabile a settori contigui come fondi di investimento di private equity, investment banking, private banking, società di consulenza strategica, le quali impiegano un numero di professionisti considerevolmente superiore a livello nazionale. Questo confronto ci suggerisce che, nonostante i Multi-Family Office svolgano chiaramente un ruolo cruciale nella gestione patrimoniale delle famiglie, la loro struttura organizzativa e la scala operativa restano più contenute rispetto a quelle di altri settori finanziari maggiormente consolidati.

Il Multi-Family Office medio impiega circa 10 professionisti a tempo pieno, di cui 4 sono dedicati alle attività di back office (quali, ad esempio, servizi amministrativi e di IT, analisi finanziarie, pianificazione e controllo) e 6 alle attività di front office (prevalentemente advisory, gestione del cliente e delle sue esigenze specifiche...). Questa distribuzione del personale non sorprende, vista la natura del servizio personalizzato offerto dal Multi-Family Office alle famiglie clienti, e anzi assicura un'operatività interna fluida e ben supportata, così come un servizio caratterizzato da una forte attenzione al cliente: il rapporto fra numero di famiglie clienti e numero di professionisti impiegati è, in media, pari a 2 – il che indica che ciascun professionista impiegato nel Multi-Family Office segue in media due famiglie.

L'elevato livello di personalizzazione e specializzazione dei Multi-Family Office italiani si evince anche dal fatto che essi sono strutturati, in media, in 4 gruppi di lavoro interni con competenze e attività specifiche. Un numero abbastanza elevato, se si considera la dimensione contenuta a livello di numero professionisti impiegati dal Multi-Family Office medio.

In generale, le attività e i servizi offerti dai Multi-Family Office italiani variano tra quelli svolti completamente in house e quelli parzialmente o completamente esternalizzati. Le attività classiche come l'advisory finanziario e la gestione finanziaria, l'advisory legale e l'advisory real estate sono frequentemente gestite internamente, garantendo un controllo diretto sulla qualità del servizio.

Tuttavia, attività potenzialmente distintive come l'art advisory, la governance, la filantropia e l'advisory fiscale tendono a essere esternalizzate o svolte in partnership con attori esterni specializzati. Questa scelta riflette la difficoltà di mantenere competenze altamente specialistiche internamente, ma anche la necessità dei Multi-Family Office di mantenere efficienza dei costi e flessibilità operativa. Esternalizzando

attività non centrali, i Multi-Family Office possono focalizzare le proprie risorse e il proprio tempo sulle proprie attività core, mentre la collaborazione con esperti esterni permette loro di offrire servizi di alta qualità senza dover investire in formazione continua per il proprio personale.


Il dilemma della crescita organizzativa dei Multi-Family Office si manifesta anche nella difficoltà di offrire particolari competenze specialistiche in house. Le dimensioni e le particolarità intrinseche delle attività dei Multi-Family Office rendono complesso utilizzare queste competenze come misura di competitività, spingendo molti di essi a collaborare con esperti esterni.

La survey condotta evidenzia, però, anche differenze significative tra Multi-Family Office piccoli e grandi in tema di profili di specializzazione. Considerando la mediana del numero di famiglie clienti dei Multi-Family Office rispondenti alla survey, abbiamo diviso il segmento in due categorie: Multi-Family Office “grandi” e Multi-Family Office “piccoli”, usando come discriminante l’aver almeno 20 famiglie clienti.

Come visibile in figura 4.7, i Multi-Family Office piccoli, con una media di 3 gruppi di lavoro e 2,3 impiegati per gruppo, si concentrano principalmente su capital market, mercati privati, advisory e real estate. La loro crescita organizzativa è più lenta, con una nuova assunzione negli ultimi 12 mesi e il 75% di essi prevede nuove assunzioni nel prossimo anno. D’altro canto, i Multi-Family Office grandi, con una media di 5 gruppi di lavoro e 4,7 impiegati per gruppo, offrono un ventaglio di servizi più ampio, includendo corporate finance e relationship management oltre agli investimenti diretti e advisory. Questi Multi-Family Office hanno mostrato una crescita organizzativa più rapida, con 3 nuove assunzioni negli ultimi 12 mesi e il 89% che prevede nuove assunzioni nel prossimo anno. Ciò indica che la domanda per i servizi dei Multi-Family Office è in crescita e che sia i Multi-Family Office più piccoli che i Multi-Family Office più grandi sono ottimisti riguardo alle proprie prospettive di crescita organica. Infatti, le decisioni di assumere nuovi professionisti all’interno dei Multi-Family Office italiani sono guidate principalmente dalla risposta alla domanda di servizi non ancora offerti dal Multi-Family Office e dalla crescita futura del numero di famiglie clienti. Questi parametri evidenziano un orientamento strategico verso l’espansione delle capacità (lato offerta) e dei servizi offerti, con l’obiettivo di soddisfare le esigenze emergenti dei clienti e di prepararsi per una base clienti in crescita (lato domanda).

Al netto di quanto detto sopra, dai risultati della survey emerge come il trend di assunzione delle figure junior nei Multi-Family Office italiani sia costante, mentre quello delle figure senior si prevede in crescita nei prossimi 12 mesi. Questo dato riflette una strategia di sviluppo del personale che punta ad attrarre figure senior con

Figura 4.7: La comparazione fra Multi-Family Office grandi e piccoli

 Profili di specializzazione Multi Family Office:	Piccoli	Grandi
	N° Gruppi di lavoro (in media)	3
N° di impiegati in ciascun gruppo (in media)	2,3	4,7
Crescita organizzativa:		
Negli scorsi 12 mesi sono stati assunti (in media)	1 professionista	3 professionisti
La percentuale di Multi Family Office che, nei prossimi 18 mesi, ha intenzione di assumere nuovi professionisti è	75%	89%

competenze specifiche complementari a quelle già presenti nel Multi-Family Office. La crescita prevista nelle assunzioni di figure senior suggerisce che i Multi-Family Office stiano cercando di ampliare e migliorare le proprie capacità di gestione e consulenza, probabilmente per rispondere a una crescente domanda di servizi complessi e personalizzati.

Un altro elemento significativo emerso dalla survey è che il 21% dei rispondenti non ha assunto nessun professionista negli ultimi 12 mesi. Di questo gruppo, un terzo non ha in programma assunzioni nemmeno nei prossimi 18 mesi. Questa staticità potrebbe essere attribuibile a diversi fattori, tra cui la soddisfazione con la struttura attuale del personale, la stabilità delle operazioni esistenti o una gestione prudente delle risorse in risposta a incertezze economiche.

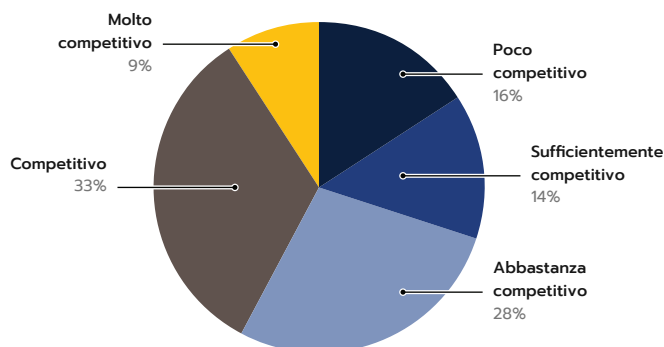
D'altro canto, le principali barriere alla decisione di non assumere nuovi professionisti includono il raggiungimento del portfolio efficiente di servizi erogati dal family office, la mancanza di necessità di potenziare i servizi correntemente offerti e la difficoltà nel reperire profili coerenti con la job description. Questi ostacoli

suggeriscono che, una volta raggiunta una configurazione ottimale di servizi e competenze, alcuni Multi-Family Office preferiscono mantenere una struttura stabile piuttosto che espandere ulteriormente il personale. La difficoltà nel trovare candidati con il profilo adeguato evidenzia inoltre le sfide legate alla specializzazione del settore, dove le competenze richieste sono spesso molto specifiche e difficili da reperire.

Collegando questi dati ai trend di crescita organica precedentemente discussi, emerge un quadro chiaro: i Multi-Family Office italiani sono orientati a crescere in modo strategico, bilanciando attentamente l’espansione delle risorse umane con le necessità operative e di mercato. La costante assunzione di figure junior e la crescita prevista delle figure senior indicano un approccio mirato a costruire un team diversificato e competente, capace di rispondere alle nuove richieste dei clienti e di migliorare continuamente i servizi offerti. Tuttavia, la crescita viene considerata solo quando vi è una reale necessità di espandere le capacità del Multi-Family Office o di rispondere a nuove opportunità di mercato.

In sintesi, la media delle assunzioni negli ultimi 12 mesi e la previsione per i prossimi 18 mesi indicano una tendenza verso un incremento delle risorse umane, seppure con variazioni tra i diversi Multi-Family Office. I Multi-Family Office più grandi tendono a espandere maggiormente il loro personale rispetto a quelli più piccoli, riflettendo le loro maggiori risorse e la necessità di gestire una clientela più vasta e diversificata. Le decisioni di assunzione sono strettamente legate alle opportunità di crescita e all’espansione dei servizi, mentre le barriere riflettono una preferenza per la stabilità e l’ottimizzazione delle risorse esistenti. Questo approccio bilanciato permette ai Multi-Family Office di adattarsi dinamicamente alle esigenze del mercato, mantenendo al contempo un’alta qualità nei servizi offerti e una gestione efficiente delle risorse umane.

Figura 4.8: Percezioni di competitività della compensation del Multi-Family Office rispetto ad altre realtà competitor



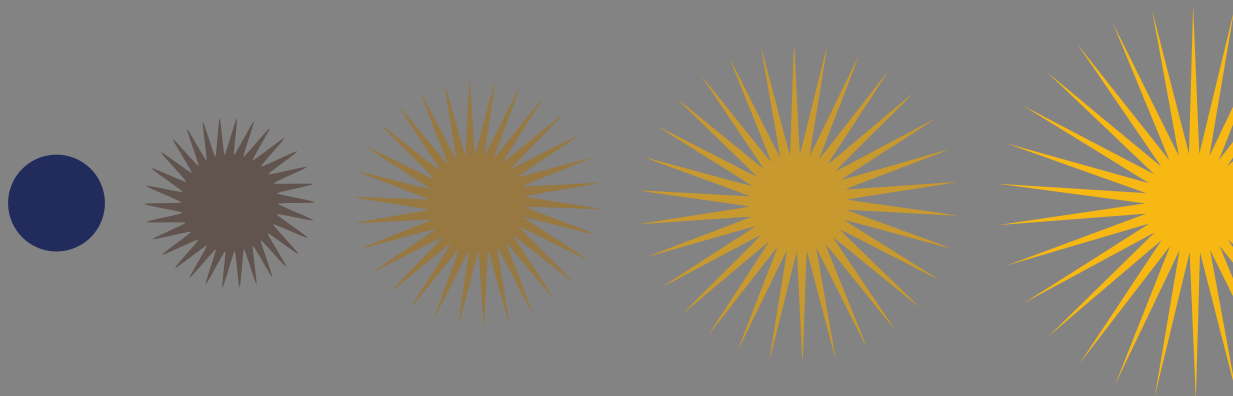
La figura 4.8 illustra le percezioni di competitività della compensation nei Multi-Family Office italiani rispetto ad altre realtà. I risultati indicano che una buona parte (il 42%) dei rispondenti ritiene che la compensation sia, in generale, competitiva.

La percezione della competitività della compensation nei Multi-Family Office italiani riflette un panorama variegato, dove una parte significativa dei professionisti riconosce una buona competitività delle retribuzioni. Tuttavia, il fatto che una quota considerevole la giudichi solo sufficientemente o poco competitiva suggerisce la presenza di margini di miglioramento. Soprattutto se posti in relazione con realtà potenzialmente competitor dei Family Office, quali i fondi di private equity, l'investment banking o le realtà di wealth management e advisory finanziaria già citati. Infatti, quando si confronta la compensation nei Multi-Family Office con quella di questo genere di realtà, emergono alcune differenze sostanziali che possono spiegare perché i Multi-Family Office possano essere percepiti come meno competitivi.

Le realtà finanziarie maggiormente consolidate tendono a offrire pacchetti retributivi più elevati, con bonus basati sulle performance molto significativi e partecipazioni agli utili. Questo modello di compensation è spesso più attraente per i professionisti di alto livello rispetto ai pacchetti retributivi generalmente offerti dai Multi-Family Office. Queste società competitor offrono spesso opportunità di carriera più rapide e redditizie; inoltre, la possibilità di ottenere quote significative in aziende in crescita o di realizzare guadagni notevoli attraverso exit di successo può rendere queste posizioni molto più allettanti.

Non va sottovalutato, poi, che le competenze richieste ai manager nelle realtà competitor sopra citate sono spesso più specifiche e tecniche, con una forte enfasi su analisi finanziarie complesse, gestione di portafoglio ad alto rischio e strategia aziendale. Questo può giustificare livelli di compensazione più elevati rispetto ai Multi-Family Office, dove le competenze richieste, pur essendo elevate, coprono un più ampio spettro di servizi di consulenza e gestione patrimoniale.

Nonostante le differenze, i Multi-Family Office italiani adottano una serie di meccanismi di compensation volti a mantenere competitivo il pacchetto retributivo dei loro professionisti. I salari fissi competitivi, i bonus basati sulle performance e gli incentivi a lungo termine come la partecipazione agli utili e i piani di stock option rappresentano tentativi di allineare gli interessi dei dipendenti con quelli del Multi-Family Office e dei clienti. Tuttavia, la difficoltà nel reperire profili altamente specializzati e la natura meno volatile dei Multi-Family Office rispetto alle società competitor sopra citate spiegano perché la percezione della competitività possa essere inferiore.





La prospettiva dei Partner dell'Osservatorio Family Office

L'equilibrio tra know-how e consapevolezza nel Family Office



Elena Giordano
Partner
AITi – Tiedemann Global

“ Quando si parla di competenze, si fa spesso riferimento al “know-how”. Tuttavia, minore enfasi si dà al “know-why”, ossia alla comprensione profonda e articolata del perché certe decisioni vengano prese: la cosiddetta consapevolezza.

La nostra esistenza è dettata da modelli sociali, educativi e culturali che ci inducono a seguire percorsi, sovente senza esserne profondamente consapevoli, ma copiando i nostri pari o figure di riferimento. Quando si possiedono strumenti “potenti” come un considerevole capitale finanziario, diventa ancor più trasformativo comprendere il “senso” di ogni propria azione perché il suo effetto è molto più incisivo tanto più è orientato.

L'azione diventa poi pervasiva grazie alla preziosa risorsa che tutti noi possediamo: il capitale umano. Questa risorsa necessita di essere compresa nei suoi talenti e doti distintive e la sua inconsapevolezza limita purtroppo l'infinito potenziale dell'uomo.

Se riflettiamo sull'approccio conservativo della maggioranza dei patrimoni intergenerazionali, possiamo rilevare come sia frutto di paure che non vengono liberate al grande potenziale che ogni essere umano potrebbe esprimere se consapevole delle proprie spiccate risorse.

Dunque, anche il significato di family office richiede una profonda comprensione e presa di consapevolezza nelle due parole che lo compongono: FAMILY e OFFICE.

La Famiglia e l'Ufficio sono due pilastri separati ma integrati ed ugualmente importanti che determinano il successo di un family office.

Il funzionamento dell'Ufficio è legato ai fattori chiave come costi, talenti e tecnologia per supportare gli investimenti, l'ottimizzazione fiscale, il reporting e i rischi operativi connessi.

Il funzionamento della Famiglia, invece, considera la cultura, il valore, l'impegno legato alla formazione delle generazioni emergenti, la condivisione del processo decisionale, i piani di trasferimento della ricchezza e la leadership nella successione, fattori chiave di governance, education e mentoring al fine di ottenere un alto grado di soddisfazione e realizzazione.

Quando queste due aree, sono allineate e sincronizzate possono prosperare e diventare un vero esempio di Family Office. L'impegno al suo allineamento e sincronicità dovrebbe essere il mandato fondante di chi opera nei Family Office.

Il magico abbinamento si crea grazie ad un profondo lavoro di conoscenza della ragione esistenziale di tutti i componenti della famiglia, che alimentano i dettami dell'Office e della Famiglia. È un cammino che deve essere intrapreso e portato avanti con grande costanza negli anni, tra le diverse generazioni e tra tutti i componenti familiari, acquisiti e non.

L'approccio analitico al Know-Why non è purtroppo efficace; se così fosse, saremmo già tutti molto consapevoli. Occorre quindi trovare percorsi che si leghino alle leggi naturali dell'esistenza e tocchino gli aspetti dell'anima che la mente ha completamente soffocato.

Il percorso dell'anima non è un processo ego-riferito, il why non è dentro di noi, ma noi siamo il mezzo per cui le idee prendono forma, noi siamo steward, e non owner, anche di quelle che sempre chiamiamo nostre idee. Noi siamo a servizio dell'ideale che è comune non del singolo. A questo fine cito una frase di Platone: cercando il bene dei nostri simili, troveremo il nostro.

Rifarsi agli alti maestri della nostra cultura greca latina, da cui derivano le grandi idee dell'umanità ispirate dalla natura è la via. Ricordo tra tanti Ovidio, Pitagora, San Francesco di Assisi, Giordano Bruno, Giuseppe Ungaretti ed Italo Calvino ”



Il Multi-Family Office e le competenze per i mercati privati



Giorgio Novello
Associate
Four Partners Advisory
SCF SpA



Domenico Romeo
Managing Partner
Four Partners Advisory
SCF SpA

“ Negli ultimi anni, complici i tassi d’interesse molto bassi, i mercati privati hanno raccolto miliardi di dollari da parte di investitori istituzionali e clienti privati. In questo contesto, gli investitori hanno manifestato il loro interesse non soltanto nei fondi, ma anche negli investimenti diretti, spesso promossi come iniziative di co-investimento dagli stessi fondi di private equity. Va sottolineato che i mercati privati comportano una serie di rischi legati all’illiquidità delle posizioni e all’imprevedibilità dei modelli di business sottostanti alle aziende private che tipicamente hanno una dimensione più contenuta e una governance più debole rispetto alle aziende quotate. Entrambi i rischi vengono gestiti attraverso un’approfondita due dili-

gence di ogni iniziativa e tenendo in considerazione la propensione al rischio, l'orizzonte temporale e l'allocazione consolidata di ogni singolo cliente.

Quanto all'organizzazione delle competenze, l'intero team di Investment Management Advisory in Four Partners viene coinvolto nel processo di due diligence di ogni singola iniziativa nei mercati privati. In aggiunta, possiamo far leva sulle competenze del team di Corporate Finance che ha assistito più famiglie in molteplici operazioni straordinarie e fornisce un ulteriore supporto nella valutazione degli investimenti diretti.

Seguendo gli investimenti di più famiglie imprenditoriali, veniamo costantemente sollecitati da banche e asset manager che ci presentano iniziative di private equity; in un processo a imbuto, soltanto alcune di queste superano la nostra scrematura e vengono sottoposte al cliente che rimane il decisore finale. Essendo una Società di Consulenza Finanziaria indipendente siamo scevri dalle logiche distributive che tipicamente

caratterizzano il canale bancario; pertanto, non riceviamo alcuna retrocessione per l'acquisto di strumenti finanziari da parte dei nostri clienti.

Questo approccio ci ha consentito negli anni di mantenere una visione olistica del patrimonio dei nostri clienti, favorendo il confronto oggettivo con i mercati borsistici, e soprattutto di non aver la pressione di allocare del capitale anche nei momenti di "euforia" come quelli vissuti negli ultimi anni. Euforia che è andata scemando se teniamo in considerazione l'impiego di capitale e il valore delle exit realizzate dai fondi di private equity negli ultimi due anni. »



I Family Office e i mercati privati: L'approccio di ABC Company nel contesto del club deal



Stefano Taioli
CEO
ABC Company S.p.A

«Negli ultimi anni, i mercati privati hanno acquisito una crescente attrattività per i family office, i quali sempre più vedono in essi un'opportunità con caratteristiche uniche per diversificare il proprio portafoglio e aspirare a rendimenti superiori rispetto ai public markets. In questo contesto, lo strumento del club deal è emerso come una modalità privilegiata per accedere a investimenti nella forma del private equity.

ABC Company S.p.A., in qualità di club house, holding di investimento e consulenza specializzata in strutturazione di club deal, ha sviluppato un modello operativo in grado di supportare efficacemente gli investitori, e in particolare i family office, nel processo, non solo attraverso l'identificazione delle opportunità più idonee, ma anche con l'offerta di competenze strategiche ed imprenditoriali/industriali che ne potenziano la capacità di crescita. Inoltre ABC Company, grazie alla partecipazione diretta nel capitale del singolo deal, ha un costante allineamento di interessi con gli altri partecipanti all'investimento.

I mercati privati hanno storicamente offerto rendimenti più elevati rispetto ai mercati pubblici e garantiscono la possibilità di accedere a operazioni esclusive e riservate. Se a questo aggiungiamo l'opportunità di scegliere deal by deal se investire e quanto, che potremmo sintetizzare nel "say on single investment", si comprende facilmente che l'investitore nel modello di investimento del club deal è realmente il decisore del

proprio investimento. Per i family office, spesso legati a patrimoni familiari consolidati e con una visione di lungo termine, questi investimenti rappresentano una straordinaria opportunità di crescita e diversificazione del capitale attraverso operazioni personalizzate, con una maggiore influenza decisione di investimento e sullo sviluppo delle aziende target rispetto al modello del private equity classico.

Attraverso una club house, i family office possono co-investire in operazioni di private equity insieme ad altri investitori, condividendo il rischio e moltiplicando le risorse disponibili per acquisire partecipazioni in aziende non quotate. Questa sinergia permette ai family office di superare i vincoli tipici delle singole operazioni, partecipando a transazioni di dimensioni maggiori e beneficiando della gestione professionale di un partner esperto e strutturato.

Il mercato dei club deal in Italia ha registrato una crescita significativa negli ultimi anni, evidenziando il crescente interesse degli investitori, tra cui i family office, per questo tipo di operazioni. Tra il 2017 e il 2024 sono stati effettuati 327 investimenti attraverso tale strumento, di cui il 43% di leveraged buyout (LBO) e il 13% operazioni di expansion capital. Gli operatori cosiddetti "Piattaforma" o "Club House" come ABC Company, caratterizzati da un'attività seriale, hanno realizzato 236 di questi investimenti, rappresentando il 72% del totale.

L'approccio di ABC Company ai mercati privati

In qualità di struttura esperta nella gestione di operazioni di private equity, ABC Company si distingue per la sua capacità di analizzare in modo approfondito i mercati privati, individuando opportunità di investimento che si allineano con gli obiettivi dei family office. Il nostro approccio si basa su una strategia personalizzata che mette al centro l'imprenditore e la sua azienda, offrendo un'assistenza continua per massimizzare il valore creato nel lungo termine.

Sul fronte delle competenze hard, ABC Company mette in campo una rigorosa analisi finanziaria e strategica. Questo include la valutazione approfondita delle aziende target, la loro solidità economica, la potenzialità di crescita e la capacità di generare valore nel medio-lungo periodo.

Grazie a strumenti avanzati di analisi e a un'esperienza consolidata nei mercati privati, ABC Company è in grado di sviluppare piani di investimento su misura, ottimizzando la struttura del capitale e definendo le migliori strategie per incrementare il valore delle partecipazioni acquisite.

Un ulteriore vantaggio è dato dal coinvolgimento di imprenditori o ex imprenditori esperti, che affiancano ABC Company durante la fase di valutazione, selezione degli investimenti e gestione della partecipazione, apportando la loro esperienza pratica e la conoscenza del contesto industriale.

Accanto alle competenze tecniche, ABC Company riconosce l'importanza delle competenze soft, fondamentali nel contesto delle operazioni di private equity. La capacità di costruire e mantenere relazioni di fiducia con imprenditori, manager e gli altri stakeholder è un elemento costitutivo del modello di business.

La nostra leadership collaborativa si basa su una comunicazione trasparente e una gestione proattiva delle relazioni, che favorisce un ambiente di lavoro in cui tutte le parti coinvolte possono contribuire attivamente al successo dell'investimento. Questo approccio permette ai family office di sentirsi parte integrante del processo, garantendo al tempo stesso che gli interessi di tutte le parti siano allineati.

Nel mondo del private equity, le competenze relazionali sono altrettanto importanti. ABC Company vanta una rete consolidata di contatti a livello nazionale e internazionale che permette di accedere a opportunità di investimento esclusive e di attivare sinergie strategiche.

Inoltre, il nostro approccio relazionale non si limita alla fase di acquisizione: seguiamo attivamente lo sviluppo delle aziende in portafoglio, collaborando con i team di gestione per garantire il successo delle operazioni e creare valore aggiunto.👉



Strutture di governance e competenze nei single Family Office



Elena Peloso
Founder e CEO
ATAI SCF Srl

«Il momento più delicato per una famiglia imprenditoriale è quello che segue un importante evento di liquidità, quando, venduta l'azienda, dalla gestione del family business essa si trova a dover decidere come organizzare la gestione del patrimonio; in particolare, se attraverso un single family office (SFO), internalizzando i vari servizi, o se affidandoli, tutti o in parte, ad un multi-family office (MFO).

Tipicamente questo è il momento in cui le complessità e i dubbi si stratificano. Cambia tutto: logiche, obiettivi, relazioni tra i diversi componenti della famiglia, comprensione e conoscenza di investimenti di natura diversa dall'attività imprenditoriale, per anni (a volte addirittura per generazioni) fulcro della leadership e dei valori familiari. Fare l'imprenditore è una cosa, fare l'investitore è un altro mestiere.

Nel caso di scelta di un MFO, i principali criteri sono la professionalità del team, le competenze sui diversi verticali, l'allineamento di interessi, il rapporto fiduciario, la reputazione, il fatto che la struttura sia autorizzata e correttamente regolata.

Purtroppo, spesso la scelta finale ricade sul pricing. Dico purtroppo perché credo che il valore e il contributo di un MFO professionale per una famiglia sia ben più alto di quanto viene usualmente remunerato: in termini di opportunità di investimento, di disci-

plina e comprensione dei mercati e degli strumenti di investimento, di semplificazione e trasparenza, di monitoraggio del rischio e di negoziazione e controllo dei costi. Un piccolo costo per un qualcosa in più che non ha prezzo: la mancanza di conflitti di interessi.

Se la scelta è invece di creare un SFO, si cerca di professionalizzare, cercando figure che devono avere in primis un fit valoriale con la famiglia, seppure in un contesto in cui non esistono modelli di professionalizzazione standardizzati.

Non solo competenze tecniche ma anche riservatezza, flessibilità, commitment di lungo periodo, queste sono le principali caratteristiche di un family officer. Il punto di partenza è la comprensione e la condivisione degli obiettivi (anche quelli non economici) della famiglia.

Si chiede ai professionisti del SFO di non essere solo 'tecnocrati' ma anche figure senior con competenze trasversali e flessibili, che affianchino alla parte tecnica e analitica anche competenze di pianificazione, oltre che relazionali. Competenze tecniche e specifiche che devono riuscire ad essere aperte al confronto esterno (per evitare figure 'yes man' con mancanza di assertività e di challenge per la famiglia), che mantengano un focus sulla performance e che siano in grado di coordinare il lavoro dei professionisti esterni (banche, asset manager, specialisti fiscali e di pianificazione, ecc..).

Nella mia esperienza (da 20 anni mi occupo di family office e da 15 gestisco un MFO specializzato sugli investimenti finanziari) è importante mantenere anche un equilibrio nella gestione delle diverse componenti del patrimonio, con lucidità e con obiettivi chiari e misurabili (questo vale soprattutto i 'passion assets' delle famiglie).

Viviamo da anni un contesto di mercati sempre più complesso e difficile, che richiede figure highly skilled, che possano coprire in modo adeguato il mondo degli investimenti quotati, azionari e obbligazionari, così come tutto il mondo dei mercati privati (private equity, debt, infrastrutture, venture capital, club deals).

Un modo per costruire strutture di governance efficaci è sicuramente il dotarsi di un investment/advisory committee che possa svolgere un ruolo di

confronto e di sintesi di quanto viene svolto internamente al SFO, con il supporto di esperti indipendenti. E laddove non si arriva direttamente si deve lavorare con terze parti che hanno queste competenze.

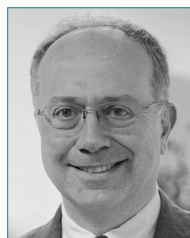
Questo opinion piece è iniziato discutendo del bivio tra SFO e MFO indipendente che spesso le famiglie incontrano. In realtà la scelta potrebbe essere meno binaria di quanto siamo usualmente abituati a pensare. A fronte dell'esistenza di un mercato ancora poco professionalizzato ma in forte crescita, credo che una commistione tra SFO e MFO possa essere un'ulteriore evoluzione nella direzione di unire sistema valoriale della famiglia e professionalizzazione. Infatti, questa collaborazione può essere un luogo di confronto con chi può portare le esperienze di altre famiglie nelle scelte di investimento e nelle decisioni di governance. E soprattutto competenza e professionalità, disciplina e un challenge che aiuta tutta la struttura ad aprirsi al confronto, creando e ampliando relazioni e network.

Il multi al servizio del single? Forse uno dei migliori mix che posso immaginare per il futuro. 🍷



CORPORATE FAMILY OFFICE

Multi Family Office – Il mercato delle idee e delle soluzioni



Andrea Caraceni

Fondatore e Amministratore
Delegato
CFO - Corporate Family Office Sim

“ Nel panorama dei soggetti destinati a fornire soluzioni al mondo delle Famiglie, il Multi Family Office può rappresentare una scelta decisiva per un soggetto che deve organizzare e gestire la propria ricchezza.

Il Multi Family Office non è un luogo di vendita di prodotti o di soluzioni preordinate, è un luogo di confronto e condivisione, dove diverse professionalità ed esperienze convergono e vengono messe a disposizione delle Famiglie che ne possono fruire.

Le competenze sono molteplici e solitamente vanno a coprire sia bisogni personali/psicologici, che tecnici/operativi.

Nel primo aspetto è importante la vicinanza alla Famiglia per capirne le dinamiche, dividerne le esigenze, far emergere i bisogni e i diversi ruoli, definire gli obiettivi, sviluppare empatia. La formazione e l'ascolto giocano un ruolo predominante in questa fase.

Nel secondo aspetto bisogna dare risposte alle diverse esigenze manifestate: definizione della governance familiare, obiettivi da raggiungere qualitativi e quantitativi, presidi operativi, implementazione, monitoraggio e revisione delle politiche adottate, identificazione degli strumenti e dei professionisti da coinvolgere sono solo alcune delle attività. La struttura operativa, il network e le competenze sono cruciali in questa fase.

Difficilmente si possono trovare tutte le risposte all'interno di un'unica struttura o professionista. Il

mercato delle competenze in questo settore è veramente difficile da circoscrivere ed il mestiere, o chi ne fa parte, corre il rischio di essere sottovalutato, svalutato o banalizzato. Oltre a ciò è facile cadere nella cosiddetta “trappola del gestore” in cui il family officer finisca con il dimenticarsi delle peculiarità relative alla Famiglia che si ha di fronte e inizi a pensare che le proprie idee siano quelle giuste ed applicabili a tutte le casistiche. Il family officer è continuamente in equilibrio tra le esigenze del cliente e la propria professionalità, con il pericolo di fornire soluzioni non più personalizzate ma in qualche modo standardizzate o standardizzabili.

Nella nostra esperienza, la figura di riferimento da formare deve rispondere a due principali requisiti: in primis autorevolezza, ascolto, capacità di sviluppo di un rapporto empatico e fiduciario per affiancarsi alla Famiglia in cabina di regia; a seguire, una forte professionalità specialistica e la capacità di selezionare e dialogare con esperti di differenti settori, cercando di metterli a fattore comune per trovare soluzioni di sintesi.

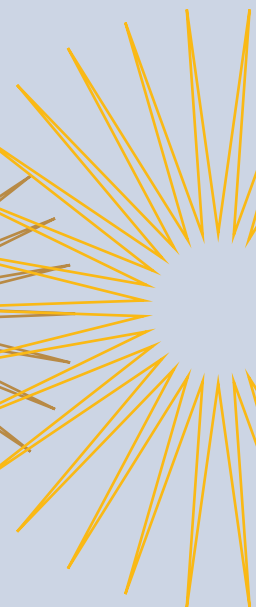
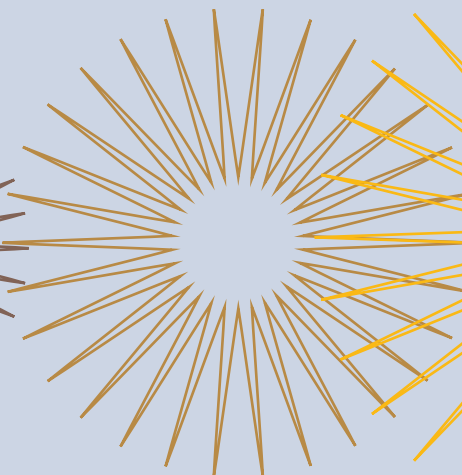
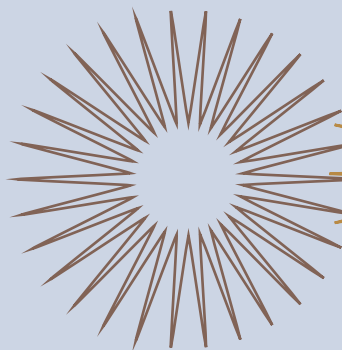
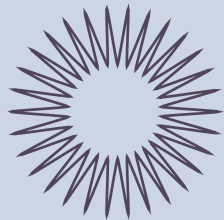
Queste caratteristiche vanno pari passu con l'esigenza da parte del family officer di continui scambi con soggetti appartenenti alla sua stessa sfera professionale od appartenenti ad altre aree; viene naturale pensare come tutto questo sia molto difficile da svolgere all'interno di un Single Family Office ma diventi stimolante e di confronto all'interno di un Multi Family Office.

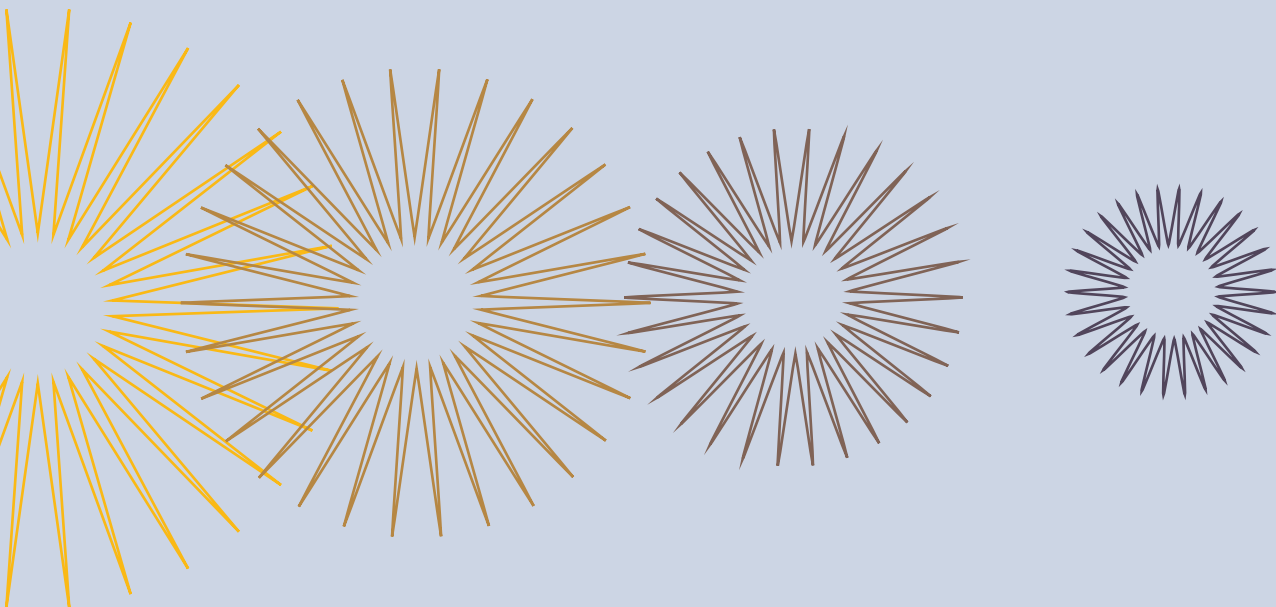
Il Multi Family Office è quindi in grado di attirare maggiori professionalità, particolarmente in situazioni dove gli asset famigliari non sono tali da poter

costruire una struttura sufficientemente complessa; questo vale in particolare per il mercato italiano dove la ricchezza delle famiglie ricalca le dimensioni e l'organizzazione delle imprese italiane fatta per lo più di piccole e medie imprese.

Una famiglia che si affaccia per la prima volta al mercato del Family Office, prima di pensare a costituire una propria struttura cercando professionalità molto particolari e specializzate, dovrebbe immaginare un percorso che Le permetta di dotarsi della cosiddetta “cassetta degli attrezzi”. A tal fine un Multi Family Office può essere un ottimo compagno di viaggio che insegni come affrontare questo mondo, capirne i pro e contro, valutarne gli attori e le professionalità. Sarà poi compito della Famiglia pensare a come applicare quanto imparato alla propria realtà: in modo diretto con una propria struttura od in modo indiretto, sfruttando le professionalità, l'esperienza ed il percorso che un Multi Family Office può offrire.

Di certo rimarrà un legame importante con la struttura che ha affiancato la Famiglia in questo percorso e che avrà sempre un soggetto multidisciplinare con cui confrontarsi per ricercare le soluzioni più adatte o condividere iniziative.👉





Società Partner

Professional Partners

CLEARY GOTTLIEB



DITANNO ASSOCIATI
LEGALE • TRIBUTARIO

GPBL

Legance

L&P
LOCONTE&PARTNERS

MAISTO E ASSOCIATI

PedersoliGattai

TAVECCHIO
& ASSOCIATI

TREMONTI
ROMAGNOLI
PICCARDI
E ASSOCIATI
STUDIO LEGALE E FISCALE

withersworldwide

Executive Partners



AITi | TIEDEMANN
GLOBAL



EOS IM

FAMILY
STRATEGY
Metodi per la Continuità Patrimoniale



FourPartners

key2people
make an entrance

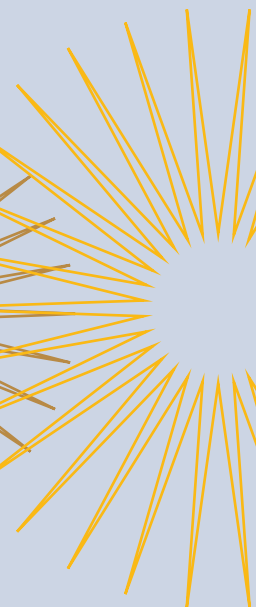
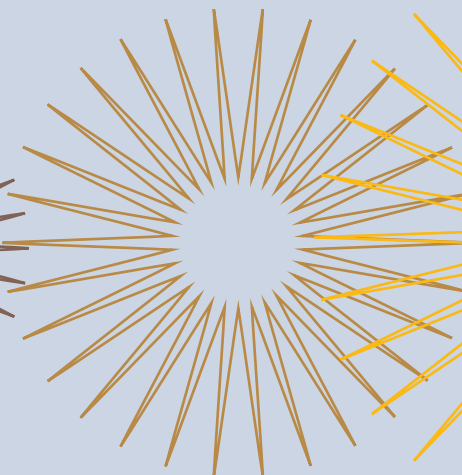
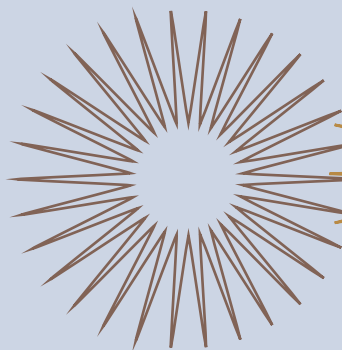
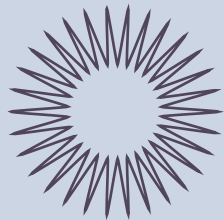
INSTITUTIONAL
Kahn Institutional Investors Monitor

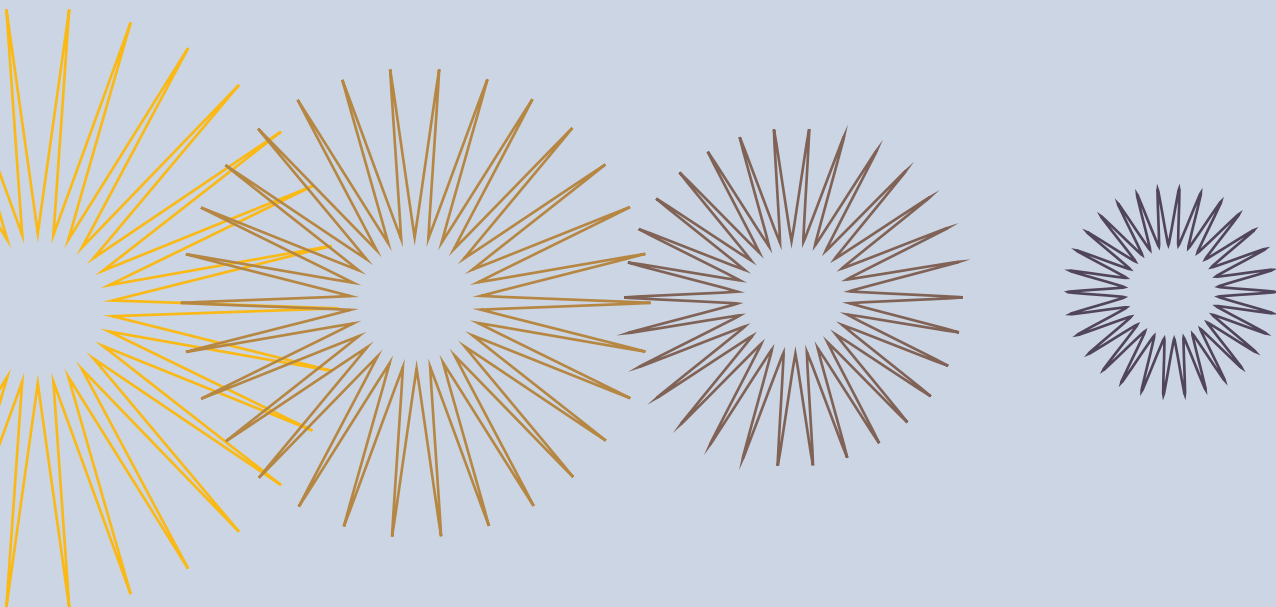
Nexta
Professionisti d'Impresa



Media Partner

we
WEALTH





Società Sponsor & Patrocinatori

Sponsor

Banca Patrimoni Sella & c.



Tiziana Leone
Co-head Large Private
Wealth Management



Massimo Fortuzzi
Head Large Private
Wealth Management

Banca Patrimoni Sella & C. è la società del gruppo Sella specializzata nella gestione ed amministrazione dei patrimoni della Clientela privata ed istituzionale.

La relazione personale ed il radicamento territoriale rappresentano il dna della Banca, che opera attraverso Wealth Manager e Private Banker in grado di offrire standard consulenziali di eccellenza, anche grazie a un approccio globale che fa leva su strumenti innovativi, servizi all'avanguardia e un'offerta articolata e personalizzabile.

L'attività di Banca Patrimoni Sella & C. si fonda sulla Cultura del Valore Patrimoniale: la conoscenza delle infinite forme che un patrimonio può assumere. La consapevolezza delle prospettive che un patrimonio deve generare. La prospettiva del valore di un patrimonio e della sua necessaria evoluzione.

Banca Patrimoni Sella & C. nasce nel 2005 in seguito all'integrazione delle esperienze di tre società specializzate del Gruppo Sella Holding: la Gestnord Intermediazione Sim, la Sella Investimenti Banca e la Sella Consult.

La tradizione di una cultura del valore patrimoniale radicata nel tempo assume quindi la forma ancora più definita della banca di gestione.

Le progressive acquisizioni in settori strategici rispondono all'esigenza ed alla volontà di allineare strumenti ed attività della Banca all'evoluzione dello scenario.

GSA

Tax & Tech

Generale Servizi Amministrativi, insieme a CFN Generale Fiduciaria Spa, costituisce un gruppo privato ed indipendente con tradizione ultradecennale nel panorama dei servizi al *wealth planning*. Le società dispongono di un team di oltre 50 risorse interne e forniscono, tra gli altri, servizi fiduciari, di amministrazione di holding e di consolidamento patrimoniale su circa 14 miliardi di Euro di masse.

In particolare, Generale Servizi Amministrativi (GSA) si rivolge principalmente a Società Holding, Family Office e HNWI e, grazie ai continui investimenti in tecnologia, ha raggiunto una posizione di eccellenza nel panorama dei servizi al *wealth planning*.

Il servizio di contabilità per le Holding nasce per fornire un valido supporto nella gestione contabile per società che, disponendo di liquidità derivante dalla propria gestione operativa o da un cd. "*liquidity event*", decidono di reinvestirla in strumenti finanziari liquidi e illiquidi. GSA si rivolge dunque a società o holding che detengono strumenti finanziari (depositati in Italia e/o all'estero) iscritti nell'attivo circolante o nell'attivo immobilizzato del loro bilancio, nonché ai loro professionisti, family office, direttori amministrativi.

Tale servizio può essere integrato a quello di consolidamento patrimoniale, strumento che consente di analizzare, con configurazioni personalizzabili, le diverse tipologie di investimento finanziario e di monitorare l'evoluzione degli investimenti nel tempo (incluso i c.d. private markets e investimenti in attivi non finanziari, es. real estate). Grazie all'infrastruttura tecnologica proprietaria è possibile acquisire, in real time, da flussi o da documenti bancari, i dati di natura finanziaria e non finanziaria, normalizzarli, e ottenere dati omogenei e analitici anche per componenti diversi della stessa famiglia. È inoltre possibile elaborare analisi e simulazioni ad hoc, ad esempio prevedere differenti scenari in ottica di riorganizzazione patrimoniale



Alessandro Fracassi

Membro del Consiglio
di Amministrazione GSA



Donatella Angeletti

Direttore Generale GSA

Sponsor



Alessandro Fracassi

CEO
Moltiply Group



Gabriele Lobascio

Board Member
CESAM

Moltiply Group opera nell'ambito Investment Services attraverso CESAM, società captive della Divisione BPO, avente l'obiettivo di:

- proporre soluzioni tecnologiche innovative proprietarie corredate di servizi specialistici di supporto operativo per facilitare la Governance dei processi derivanti dai diversi modelli di business adottati da Banche, SIM, SGR, SCF e Family Office
- supportare ed efficientare i processi di Business e di Back Office delle realtà che svolgono attività di Wealth Management, Private Banking, Advisory ed Account Aggregation.
- rendere fruibili nel minor tempo possibile soluzioni e servizi che consentono di gestire le sempre più frequenti evoluzioni degli scenari di Business ed i conseguenti requisiti / impatti Normativi.

CESAM collabora con oltre 30 soggetti (Vigilati e non) che operano in ambito "Wealth" e – anche grazie alla continua condivisione delle nuove esigenze di Business con la propria Clientela - monitora costantemente trend e paradigmi di settore, come ad esempio la tendenza alla "Modularità As a Service".

CESAM propone infatti un Ecosistema aperto costituito da soluzioni tecnologiche ed operative super specializzate, che consentono di accedere On Demand a specifici Servizi Professionali "High Standing" (es. il Passaggio Generazionale e la Silver Economy, la Valutazione e Gestione Asset ambito Real Estate, le Perizie Art & Luxury, la gestione delle Successioni etc.).

Vontobel

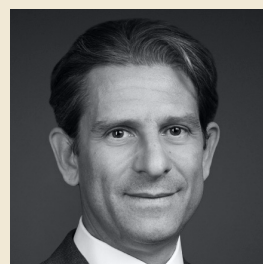
Vontobel Wealth Management SIM nasce in Italia nel 2020, per la volontà consolidata nel Gruppo Vontobel di sviluppare e consolidare la presenza sul mercato domestico italiano per la Clientela Private. Il mercato Italia, così come il mercato tedesco, è considerato strategico per lo sviluppo della clientela Private in Europa.

La qualità della ricerca e delle soluzioni disponibili nella piattaforma di Gruppo Vontobel, coniugata con una struttura di professionisti di eccellenza nella gestione dei patrimoni e nella consulenza finanziaria, ne hanno decretato sin da subito un importante successo, portandola attualmente ad essere tra le più importanti boutique finanziarie nel mercato domestico.

I servizi offerti coniugano un forte contenuto di personalizzazione integralmente orientato ad una visione olistica del Cliente Private, garantendo una piattaforma ampia e aperta, avendo sempre l'attenzione massima all'efficienza delle soluzioni offerte.

La stretta interconnessione tra il team di Ricerca, il team di Gestione e i Relationship Managers è la chiave per mettere a disposizione del Cliente Private sempre e in qualsiasi momento, le migliori opportunità e idee di mercato.

I valori radicati nel Gruppo Vontobel, in continuità con i valori imprenditoriali familiari di 100 anni di successi, rappresentano un valore inestimabile e di orgoglio per il team in Italia e per il successo attuale e futuro di Vontobel WM SIM.



Lorenzo Palleroni
CEO Vontobel Wealth
Management SIM

Sponsor



Giovanna Gregori

Executive Director
e Board Member
AIDAF

AIDAF - ITALIAN FAMILY BUSINESS è l'Associazione Italiana delle Aziende Familiari, fondata nel 1997 da Alberto Falck insieme a un gruppo di imprenditori ispirati dagli stessi valori.

È il punto di riferimento in Italia per le aziende familiari; oggi raggruppa oltre 290 imprese, che rappresentano il 17% circa del PIL italiano. La Presidente eletta per il mandato 2023-2027 è Cristina Bombassei (Brembo). È il chapter italiano di FBN (Family Business Network) e di EFB (European Family Businesses).

Obiettivo primario di AIDAF è supportare le aziende associate - tramite le proprie attività di networking, formazione, comunicazione e relazioni istituzionali - nella loro crescita e sviluppo sostenibili, promuovendone i valori fondanti, in particolar modo l'etica d'impresa, e creando i presupposti per un passaggio generazionale virtuoso ed efficace.

L'azienda familiare moderna, fondata su valori tramandati da generazioni e proiettata verso il futuro, mette i propri stakeholder al centro, generando impatto positivo al proprio interno e nelle comunità in cui opera, anche grazie a una struttura di governance efficace perché etica, rigorosa e meritocratica. Fondamentale in questo percorso e al cuore di AIDAF è il focus sulla formazione delle future generazioni all'esercizio di una proprietà responsabile.

Patrocinatori



AIFO Associazione Italiana Family Officer, fin dalla sua costituzione nel 2005 ha fatto propria la missione di promuovere l'istituto del Family Office e il profilo professionale del Family Officer, con lo scopo di diffondere e implementare le necessarie strategie e metodologie per la protezione e la continuità lungo le generazioni di patrimonifamiliari rilevanti e articolati.

Quello creato da AIFO è un punto d'incontro fra tutti i portatori d'interesse di patrimoni rilevanti, dalle famiglie alle best practice di professionisti e delle singole classi di attivi patrimoniali, connotando AIFO negli anni come l'ambiente ideale di una comunità contraddistinta da un elevato livello di sofisticatezza

Per concretizzare ulteriormente la sua missione, dal 2015 AIFO ha fondato l'Academy, la quale, fra le sue iniziative, offre il primo Master in Family Office a livello europeo per consentire ad ogni famiglia e ai professionisti che la affiancano, la disponibilità di strumenti, metodi, competenze per la messa a fuoco di una personalizzata regia patrimoniale consolidata, volta a ridurre il rischio proteggendone il valore tangibile e valorizzandone gli aspetti intangibili e identitari. In data 17 giugno 2019 AIFO ha ottenuto dal Ministero dello Sviluppo Economico – Divisione VII, l'inserimento nell'elenco delle associazioni professionali che rilasciano l'attestato di qualità dei servizi prestati, ai sensi della legge 4/2013 (artt. 4, 7 e 8), recante la disciplina delle professioni non organizzate per la categoria professionale del Family Officer. Attraverso l'attivazione della procedura e verificata la conformità rispetto a precisi criteri di ammissione, la Comitato Tecnico Scientifico di AIFO vaglia le richieste di iscrizione al Registro dei Qualified Family Officer.



**Patrizia Misciattelli
delle Ripe**

Founder e Presidente
AIFO Academy



**Fadrigue de Vargas
Machuca**

Vice Presidente e direttore
di AIFO Academy

Patrocinatori



AIPB – Associazione Italiana Private Banking – nata nel 2004, riunisce i principali operatori nazionali e internazionali del Private Banking, Università, Centri di ricerca, Società di servizi, Associazioni di settore, Studi legali e professionali.

Un network interdisciplinare che condivide le proprie competenze distintive per la creazione, lo sviluppo e l'allargamento della cultura del Private Banking che, tradizionalmente, si rivolge a famiglie e individui con patrimoni significativi ed esigenze complesse di investimento.

Garantendo il confronto tra i diversi player del settore, scopo di AIPB è promuovere e valorizzare, attraverso costanti attività istituzionali, di ricerca, culturali e formative, il servizio di Private Banking in termini di competenza, trasparenza ed efficacia nei confronti dei bisogni e delle necessità di individui e famiglie.



ASSOFIDUCIARIA è una Associazione non riconosciuta, costituita ai sensi dell'art. 36 c.c. con lo scopo di tutelare gli interessi dei soggetti che svolgono, sotto forma di impresa ed in forza di Decreto Autorizzativo, rilasciato dal Ministero dello Sviluppo Economico ai sensi della legge n. 1966/1939, del R.D. di attuazione 22 aprile 1940, n. 531 e del D.M. 16 gennaio 1995, le attività di fiducia:

- amministrazione di beni per conto di terzi, anche mediante intestazione fiduciaria;
- rappresentanza di azionisti e obbligazionisti e di portatori di quote e titoli/valori similari;
- mandatario con o senza rappresentanza, per conto di terzi per il compimento di atti giuridici, semplici o complessi, singoli o ripetitivi;
- organizzazione, assistenza alle aziende, revisione contabile alle aziende e servizi a società ed Enti.

ASSOFIDUCIARIA promuove il coordinamento dell'attività degli associati, anche con l'adozione di regole di condotta; cura l'informazione sulla legislazione di interesse, ne assiste l'interpretazione e, ove necessario, ne promuove l'adeguamento; cura la formazione nell'interesse degli associati; cura i contatti con autorità, pubbliche amministrazioni, enti pubblici e privati comunque interessati alla attività dell'associazione; cura ogni altra iniziativa idonea al raggiungimento degli scopi istituzionali.

L'Associazione associa n. 111 società che in base al loro assetto proprietario e alla loro governance si suddividono in: società riconducibili a gruppi bancari, finanziari o assicurativi, società che, pur avendo principalmente banche o società finanziarie nel proprio azionariato, non sono strettamente riconducibili ad un gruppo in particolare, società di matrice professionale, società a partecipazione mista finanziaria e professionale

Le Associate ad ASSOFIDUCIARIA amministrano circa 116 miliardi di euro e occupano quasi 850 dipendenti e rappresentano: il 46% delle società fiduciarie autorizzate; il 97 % delle società fiduciarie iscritte alla sezione separata Albo 106 TUB; il 93% della massa fiduciaria complessiva; il 91% dei ricavi per attività di amministrazione; il 49% dei ricavi per attività di servizi.



Lucia Frascarelli

Vice Presidente Vicario
/Segretario Generale
Assofiduciaria



Andrea Tavecchio

Presidente Generale
Fiduciaria S.p.A.
e componente del Comitato
Direttivo Assofiduciaria

Patrocinatori



Gaetano De Vito

Chairman
Assoholding



Lorenzo Echeoni

Executive Director
Assoholding



Salvatore Sannino

Innovation Area Director
Assoholding



Assoholding è l'associazione di categoria delle holding di partecipazione e ha come scopo quello di rappresentare gli interessi delle holding presso le istituzioni, di svolgere attività di informazione e ricerca sulla disciplina di riferimento e di fornire le direttive interpretative sulla legislazione tributaria affinché sia assicurata la corretta applicazione della norma da parte degli associati riducendo il rischio di sanzioni.

Da più di vent'anni l'associazione è un punto di riferimento per holding familiari e di partecipazione, studi professionali e società di consulenza con l'obiettivo di aiutare imprese e professionisti a intraprendere modelli di sviluppo innovativi e rigenerativi.

Assoholding fornisce consulenza e supporto ai suoi associati nell'interpretazione delle normative, nell'analisi dei trend e nell'applicazione della legislazione relativa alle holding affinché sia assicurata la corretta applicazione della norma riducendo il rischio di sanzioni.

Con le attività di rappresentanza di interessi e di policy advisory, l'Associazione rappresenta gli le holding nei confronti di Governo e Parlamento, Banca d'Italia, MEF, Agenzia delle Entrate, partecipa alla stesura degli interpellati tributari e attua politiche di informazione, formazione e ricerca.

Grazie ad una squadra di professionisti – con competenze giuridiche, economiche, politiche e relazionali – tutela gli associati e li segue in ogni fase del dialogo con istituzioni e stakeholder.



FA.B.R.I. è un'associazione no profit di imprese familiari, nata su iniziativa e impulso del Socio Promotore Nexta STA, Società benefit con lo scopo di promuovere, diffondere e sviluppare modelli di pensiero che favoriscano il consolidamento, la crescita del valore e la sostenibilità delle imprese familiari e delle famiglie imprenditoriali.

FA.B.R.I. coinvolge esponenti del mondo del family business (imprenditori, studiosi e professionisti) con l'obiettivo di stimolare e raccontare le imprese familiari da un nuovo punto di vista, riconoscendo e valorizzando il loro DNA come bene prezioso.

FA.B.R.I. è convinta che le imprese familiari virtuose (perle nascoste) siano da valorizzare in quanto realtà che, per loro natura, sono in costante evoluzione ed al contempo mantengono una forte identità legata al proprio territorio ed al rispetto dei valori e della tradizione della famiglia. Esse compongono il tessuto economico del Paese, contribuendo in termini di modelli di business, cultura d'impresa, creazione di valore aggiunto, occupazione e PIL.

Gli obiettivi di FA.B.R.I. sono la promozione e l'organizzazione di eventi, con la supervisione sui temi e contenuti ad opera del Comitato scientifico: sia in presenza sia su piattaforma digitale attraverso i propri canali social (LinkedIn e Youtube), FA.B.R.I. persegue l'obiettivo di mostrare a imprenditori e interessati, partendo dai dati emersi dalle ricerche, gli scenari futuri sul mondo delle Imprese Familiari, nonché individuare i comportamenti individuali e collettivi da mettere in atto per farvi fronte.

Per garantire la costanza del focus sulle imprese familiari, FA.B.R.I. ha così organizzato una serie di #Talks, dirette streaming, il cui format è applicabile anche in modalità phygital, che sono il terreno di coltura delle idee e della presa di coscienza dell'opinione pubblica e degli stessi imprenditori che guidano le imprese familiari, del fatto che esse sono un bene prezioso per l'economia nazionale ed europea.



Marco Palamidessi

Presidente FA.B.R.I. Family Business Risorse per l'Italia

Patrocinatori



Stefano Loconte

Presidente
STEP Italy

STEP (The Society of Trust and Estate Practitioners) è l'associazione che raccoglie a livello mondiale i professionisti ed esperti del settore trust, patrimoni e successioni. STEP conta più di 21.000 soci in tutto il mondo e branches in 110 giurisdizioni. Lo scopo principale di STEP è promuovere un alto livello di professionalità attraverso programmi di studio e corsi di formazione che abilitano allo svolgimento della professione di TEP. I soci STEP supportano le famiglie nella gestione e protezione dei patrimoni prestando consulenza su tematiche cross-border che possono sorgere quando i componenti della famiglia si trasferiscono da una giurisdizione all'altra oppure hanno interessi in più Paesi.

STEP in Italia è organizzata come Associazione, ente senza scopo di lucro, e raggruppa i membri italiani di STEP. I soci STEP in Italia sono professionisti specializzati (Avvocati, Commercialisti, Notai) sui temi del passaggio generazionale, successori e fiscali che interessano le famiglie, in modo particolare in relazione a problematiche cross-border. Inoltre, dell'Associazione fanno parte esponenti di primarie istituzioni bancarie, assicurative e finanziarie, oltre a trustee professionali e società fiduciarie.

I Soci, ogni tre anni, eleggono un Consiglio Direttivo, organo di governo dell'Associazione. In data 27 giugno 2023, l'assemblea generale di STEP Italy ha eletto il nuovo Consiglio Direttivo. I nuovi membri dell'organo direttivo, con funzione di indirizzo generale dell'attività dell'Associazione, sono il Presidente Stefano Loconte (Loconte & Partners), il Vice-Presidente Giovanni Cristofaro (Chiomenti), il Segretario Paola Bergamin (Belluzzo International Partners), il Tesoriere Michela Guicciardi (Family Strategy), Alessandro Bavila (Maisto e Associati) e Francesco Rubino (Corusio Fiduciaria).

La sfida delle competenze per i Family Office: Mercato, strategie e carriere

ISBN 978-88-649-3122-7



9 788864 931227



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



**INNOVATION
& STRATEGY**

In collaborazione con:



**CENTRE FOR
FAMILY BUSINESS
MANAGEMENT**