

TRUST IMPRESA FAMIGLIA



Rivista trimestrale
Anno II • N. 1 / aprile 2023

In copertina opera di Mario Rigamonti
Perso nel bosco



Riviste

Rivista registrata: Tribunale di Bologna 22.07.2021, n. 8571
ISSN: 2785-2822

© Copyright 2023 Filodiritto
filodiritto.com

inFOROmatica S.r.l., Via Castiglione, 81, 40124 Bologna
inforomatica.it

tel. 051 9843125 - fax 051 9843529
commerciale@filodiritto.com
segreteriariviste@filodiritto.com

Progetto fotografico di © Mario Rigamonti – *Perso nel bosco*

*La traduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione con qualsiasi mezzo (compresi i film, i microfilm, le fotocopie), nonché la memorizzazione elettronica, sono riservati per tutti i paesi. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633. Le fotocopie utilizzate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale, o comunque per esigenze diverse da quella personale, potranno essere effettuate solo a seguito di espressa autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazione per le Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana, 108 - 20122 Milano.
e-mail: autorizzazioni@clearedi.org, sito web: www.clearedi.org*

DIRETTORE RESPONSABILE Antonio Zama

COMITATO DI DIREZIONE Marco Montefameglio, Daniele Muritano, Annapaola Tonelli, Antonio Zama, Duccio Zanchi

COMITATO SCIENTIFICO Filippo Corsini, Giovanni Fanticini, Barbara Franceschini, Paolo Gaeta, Lucilla Gatt, Roberta Montinaro, Arnaldo Morace Pinelli, Federica Pasquariello, Giorgio Semino, Andrea Vasapoli

COMITATO DI REDAZIONE Giulia Mescolini, Giorgia Perzia



© Mario Rigamonti – *Perso nel bosco*

I Family Office italiani: tra punti forza e nuove urgenti sfide

di [Chiara Pirrone](#)

ABSTRACT

Sono molteplici e di diversa natura gli aspetti e le considerazioni da attenzionare quando si affronta la delicata tematica relativa al passaggio generazionale e alla trasmissione del patrimonio.

Trasmettere il patrimonio in ottica di conservazione e tutela significa analizzare tutte le possibilità presenti, modellate a seconda delle esigenze dell'imprenditore e della sua famiglia. Si affronteranno, dunque, e ad esempio, argomenti quali il trust, le donazioni e il patto di famiglia quando sarà necessario tutelare il patrimonio da aggressioni esterne, trasmetterlo secondo apposite pianificazioni fiscali, o ancora quando si deciderà di trasferire le partecipazioni e quote societarie ai propri discendenti, per liquidare in modo differente chi non è interessato a rimanere in azienda.

Si ricorda come non dovrà, neppure, essere tralasciata la tematica fiscale, nazionale e/o internazionale, sia dal punto di vista personale che societario, rilevante, ad esempio, quando l'azienda intende iniziare un percorso di internazionalizzazione e/o è già presente all'estero.

Non sono rari i casi in cui si commette l'errore di pensare al passaggio generazionale esclusivamente come il momento di ingresso dei membri più giovani della famiglia in azienda. Ma non è sempre così. Parlare di trasmissione intergenerazionale significa anche poter gestire la crescita degli stessi e/o garantire il passaggio generazionale attraverso operazioni di M&A, che possono sostanziarsi in crescita per acquisizioni, ma anche in cessioni di parte (o della totalità) delle partecipazioni e quote dell'azienda.

Ed è proprio in tali momenti di discontinuità e non tra una generazione ed un'altra che il mondo dei Family Office può presentarsi come un buon alleato all'imprenditore e alla sua famiglia.

Vediamo come e perché.

Sommario

1. Il mondo dei Family Office
2. Punti di forza del Family Office
3. Le nuove sfide dei Family Office

1. Il mondo dei Family Office

Occorre premettere che, nonostante quello dei Family Office sia un fenomeno piuttosto recente in Italia, caratterizzato da una forte eterogeneità negli intenti strategici e nelle strutture organizzate, **la popolazione dei Family Office nazionali conta ad oggi 214 operatori**¹. Più precisamente gli stessi, che

vantano una importante e prevalente presenza in Lombardia, sono così suddivisi:

- **101 sono definiti "Single Family Office" – il 47,2% del totale** – caratterizzati dalla circostanza che l'unica famiglia è allo stesso tempo controllante e destinataria dei servizi;
- **93 invece i "Multi Family Office" professionali che rappresentano il 43,5%**

¹ Per un'analisi dei diversi modelli di Family Office in Italia si rimanda al documento "La diversità dei Family Office: Profili strategici, organizzativi e imprenditoriali per la sostenibilità

del capitalismo italiano" curato dall'Osservatorio Family Office del Politecnico di Milano, 2022.

del totale e che possono ulteriormente distinguersi in Multi Family Office chiusi e a carattere prevalentemente familiare ovvero aperti e professionali; e, infine

- **il restante 9,3% rappresentato da organismi di origine bancaria** (in Italia se ne contano 20) che si distinguono per l'alto livello di professionalizzazione.

Con riguardo alla forma societaria utilizzata dai Family Office nazionali, si osserva che la maggior parte (55%) è costituita secondo la forma giuridica di Società a responsabilità limitata (S.r.l.); segue la forma giuridica della Società per Azioni (S.p.A.), per il 35,5% e, infine, per il restante 9,5% altre forme giuridiche.

Un importante elemento di caratterizzazione è quello attinente all'evento dal quale dipende la genesi degli stessi.

Se alcuni Family Office nascono dalla necessità di un nucleo familiare imprenditoriale ancora attivo e intenzionato a gestire una realtà aziendale produttiva, vi sono Family Office che nascono solo in un momento successivo alla cessione, in tutto o in parte, dell'attività di impresa (si parla, in questo caso, di "liquidity event") e che si trovano ad affrontare e a risolvere le sfide legate alla gestione del patrimonio divenuto liquido.

Vi sono, poi, quei Family Office che non sono legati all'attività dell'impresa familiare "classica" ma che hanno origine come veicoli di investimento personale dell'imprenditore o, ancora, come strumento per l'amministrazione della ricchezza personale derivante da un'attività professionale svolta al di fuori di un'impresa familiare; sono i cosiddetti Family Office "lone founder". Ne fa da esempio "Bayshore Global Management" nato dalla necessità del co-fondatore di Google, Sergey Brin, di amministrare la propria ricchezza.

Da queste premesse è evidente che fornire una definizione di Family Office non è affatto agevole; gli stessi, infatti, seppur

accumunati da obiettivo comune – che potrebbe essere riassunto in quello di supportare la gestione e l'amministrazione del patrimonio di una o di più famiglie nonché assicurare la sostenibilità transgenerazionale – **possono assumere forme giuridiche e dimensioni molto differenti tra loro nonché raggiungere tale obiettivo con differenti modalità.**

2. Punti di forza del Family Office

Senza volere in questo articolo esaminare tutte le possibili forme e caratteristiche dei Family Office in Italia, **riteniamo sia invece fondamentale interrogarsi sulle motivazioni che possono spingere un nucleo familiare a rivolgersi ad un Family Office oppure a costituirne uno ex novo;** qui di seguito, cercheremo pertanto di individuare le caratteristiche comuni che rendono tale strumento di fondamentale importanza per diverse famiglie imprenditoriali.

Riservatezza e Privacy

Occorre innanzitutto premettere che uno dei temi più cari ad un nucleo familiare risulta essere quello della privacy e, più in generale, quello della protezione dei dati, anche sensibili.

A tal fine, il Family Office è in grado di assicurare un elevato livello di protezione dei dati personali e patrimoniali del nucleo familiare attraverso la costante e sempre maggiore implementazione delle pratiche di *cybersecurity*². Non bisogna, inoltre, dimenticare che il Family Office è in grado di garantire anche la massima riservatezza sulle dinamiche interne del nucleo familiare nonché sugli eventi che possono interessare la stessa (si pensi, ad esempio, alla cessione totale o parziale delle quote dell'impresa di famiglia).

Personalizzazione e consulenza tailor-made

Un altro elemento particolarmente rilevante è quello della personalizzazione dei servizi che

² Il citato report dell'Osservatorio Family Office evidenzia, infatti, una crescita annuale, stimata del 30%, delle pratiche di cybersicurezza da parte dei Family Office.

sono resi dal Family Office; gli stessi, infatti, si caratterizzano – integrando i servizi standard offerti dai vari operatori presenti nel mercato del *wealth management* – per essere altamente personalizzati e adattati ai desideri e alle esigenze – che non solo necessariamente economiche e che possono variare nel tempo – della famiglia e dei suoi membri.

Il nucleo familiare che sceglie di rivolgersi ad un Family Office può, infatti, essere fortemente orientato all'imprenditorialità e, pertanto, caratterizzato dalla volontà e dalla consapevolezza di non dover limitarsi a proteggere il patrimonio di famiglia ma, al contrario, di avvalersi dello stesso come strumento per il finanziamento di ulteriori attività imprenditoriali; in tal caso, la scelta degli strumenti, formali o informali, di gestione familiare (c.d. *governance*) dovrà essere orientata alla creazione di valore nel sistema economico tramite opportunità diversificate, innovative e, talvolta, anche rischiose. Inoltre, vi possono essere famiglie in cui il principale, se non unico obiettivo è quello di preservare gli *asset* familiari e di garantirne un efficiente passaggio generazionale; in tale circostanza, le attività del Family Office sono abbastanza delimitate e poco complesse, le funzioni demandate riguardano soprattutto la protezione del patrimonio e, infine, gli strumenti in cui si sceglie eventualmente di investire sono tradizionali e generalmente poco rischiosi.

Ma la gestione del patrimonio familiare, infine, può essere fondata anche su principi di altruismo e di responsabilità sociale nei confronti degli operatori "esterni"; si parla in tal caso di orientamento alla *stewardship*. Nello specifico, l'orientamento alla *stewardship* si traduce necessariamente con la definizione di uno scopo chiaro e preciso del nucleo familiare che, trascendendo da motivi puramente economici, si caratterizza per essere orientato al perseguimento di obiettivi sociali e/o di sostenibilità.

³ In somma sintesi, si tratta di investimenti che rispondono agli obiettivi comuni che si è data la comunità internazionale (tutti i 193 paesi membri dell'ONU) per favorire lo sviluppo

Si tratta, in genere, di nuclei caratterizzati da un alto capitale familiare e nel quale si ha la necessità, da un lato, di "restituire" alla comunità quanto ricevuto attraverso il sostegno ad iniziative di responsabilità sociale o di interesse culturale e umano e, dall'altro, di consolidare la propria *legacy* attraverso il coinvolgimento delle nuove generazioni nell'ambito della progettualità sociale.

Da queste necessità, **il Family Office sviluppa iniziative di filantropia** sia nelle forme più tradizionali – si pensi, ad esempio, alle erogazioni liberali a favore di enti benefici per mantenere e supportare il patrimonio culturale cittadino nonché garantire l'erogazione di servizi fondamentali – che in quelle più innovative – come sono quegli investimenti che, oltre ad assicurare un ritorno economico, si pongono come prerogativa necessaria la realizzazione di un cambiamento sociale, ambientale e culturale.

Il Family Office, egualmente, può orientare gli investimenti del nucleo familiare verso strumenti che assicurano un bilanciamento degli interessi economici degli investitori e il loro impatto sociale sulla comunità e sull'ambiente; tra questi, come emerge dal report dell'Osservatorio Family Office citato, particolarmente appetibili, seppur maggiormente oltreoceano, sono gli investimenti in *Social Development Goals* (cd. *SDG*)³.

Pianificazione successoria

Come sopra accennato, la necessità di affidarsi ad un Family Office può sorgere a seguito di un evento eccezionale, c.d. *liquidity event*, e dalla conseguente necessità di amministrare un ingente patrimonio liquido; tuttavia, è evidente che una tematica di non secondaria importanza è quella della pianificazione successoria al fine di garantire la continuità generazionale del patrimonio.

Nell'attività di supporto della pianificazione del passaggio generazionale, il Family Office

sostenibile del pianeta. Più nel dettaglio, tali obiettivi sono 17, articolati in 169 "traguardi" specifici da raggiungere entro il 2030 (cfr. <https://sdgs.un.org/goals>).

assume una duplice rilevanza; lo stesso, infatti, non si limita ad individuare gli strumenti giuridici più adatti agli interessi del gruppo familiare (sono tali, ad esempio, il trust, la fondazione o la *holding* di famiglia), ma può assumere un ruolo fondamentale anche nel processo di formazione ed educazione dei membri più giovani del nucleo familiare stesso (c.d. *next-gen*).

Al riguardo, occorre osservare come il tema dell'educazione delle nuove generazioni si ponga in un rapporto di stretta funzionalità con quello della pianificazione della continuità generazionale; attraverso lo sviluppo delle necessarie competenze economiche, finanziarie nonché etiche della *next-gen*, il Family Office infatti assicura il futuro della famiglia imprenditoriale.

A tal fine, le principali attività svolte dal Family Office riguardano essenzialmente la creazione di programmi volti a stimolare l'imprenditorialità e innovazioni nelle *next-gen* – come, ad esempio, corsi e training per l'educazione finanziaria e per una gestione responsabile del patrimonio o il coinvolgimento in attività filantropiche – ovvero l'individuazione di piani per l'ingresso da parte di membri della famiglia all'interno dell'impresa familiare.

Maggior livello di professionalizzazione

Possiamo, infine, individuare nel maggior livello di professionalizzazione un ulteriore elemento di forza del Family Office.

Occorre, innanzitutto, premettere che professionalizzazione può essere intesa come il livello di maturità dei processi decisionali interni al nucleo familiare ma, anche, dei processi decisionali e organizzativi dal Family Office stesso.

In particolare, con riferimento a quest'ultimo aspetto, si osserva che **un elevato livello di professionalizzazione dal Family Office può essere garantito attraverso l'adozione da parte dello stesso di processi di *decision-making* formali e istituzionalizzati, di ruoli organizzativi codificati nonché di organi di controllo e di supervisione che favoriscano la creazione di un processo decisionale formalmente strutturato, in cui**

sono limitate le decisionalità opportunistiche dei singoli membri del nucleo familiare, ma che assicuri la partecipazione degli stessi.

Come anticipato, professionalizzazione può essere intesa anche come il livello di maturità dei processi decisionali interni, che possono essere più o meno formali ed istituzionalizzati, al nucleo familiare (c.d. *governance* della famiglia); in ciò il Family Office può risultare un utile strumento in quanto idoneo a bilanciare l'interesse dei singoli – occorre, infatti, ricordare che il nucleo familiare è sempre composto da singoli individui, ognuno con le proprie necessità e priorità – con quello generale e prevalente della famiglia.

3. Le nuove sfide dei Family Office

Una volta illustrati i punti di forza del Family Office occorre domandarsi quali possono essere le sfide più urgenti che gli stessi, insieme alle famiglie imprenditoriali, si trovano oggi ad affrontare; qui di seguito proviamo ad analizzarne tre punti tra loro fortemente connessi, ossia la *sostenibilità*, l'*internazionalizzazione* e la *digitalizzazione*.

Per quanto riguarda la prima sfida, come anche sopra accennato, **investire in modo responsabile non è più un solo trend di pochi emittenti di prodotti finanziari o gestori di investimento ma rappresenta, sempre più negli ultimi anni, una vera e propria necessità.**

E tale necessità nasce dal cambiamento, a livello culturale e sociale, che trova ovviamente terreno fertile nella *next-gen*; è evidente, pertanto, che i Family Office – il cui obiettivo, si ricorda, è quello di gestire e preservare il patrimonio delle famiglie per le future generazioni – debbono porre una sempre maggiore attenzione alle politiche di sostenibilità.

Con riferimento, invece, all'elemento dell'internazionalizzazione occorre osservare preliminarmente che negli ultimi anni in Italia sono state adottate politiche attrazione degli HNWI (*high-net-worth individual*) – si fa riferimento, in particolare, al regime di cui all'art. 24-bis del D.P.R. n. 917 del 1986 e che prevede per

coloro che trasferiscono la residenza fiscale in Italia la possibilità, a determinate condizioni, di beneficiare di una imposta sostitutiva sui redditi prodotti all'estero pari ad euro 100.000 per ciascun periodo d'imposta⁴ – che, indirettamente, hanno portato ad un **aumento della domanda di competenze da parte dei Family Office, perché proprio gli HNWI non italiani hanno già familiarità con l'utilizzo di tali strumenti, soprattutto all'estero.**

Negli ultimi anni, pertanto, anche i Family Office italiani si sono trovati a dover gestire patrimoni familiari caratterizzati dalla presenza di asset localizzati all'estero o di membri familiari con residenza non italiana; è evidente, pertanto, la necessità di maturare quella professionalizzazione e competenza necessaria a risolvere le possibili complessità, non solo di carattere fiscali, derivanti dal crescente livello di internazionalizzazione degli stessi.

Entrambe le precedenti sfide, sostenibilità e internazionalizzazione, danno origine

inoltre all'ulteriore necessità che i Family Office italiani implementino e soprattutto regolarizzino i propri processi di digitalizzazione; tali processi assumeranno, infatti, centralità non solo nelle fasi di *due diligence* da svolgere, ad esempio, per accertare il livello di sostenibilità di un determinato investimento ma, più generale, in tutti i processi che vedono coinvolto il Family Office nella gestione di dati, più o meno sensibili, inerenti le necessità, gli indirizzi e le scelte del nucleo familiare.

La vera sfida, dunque, ad oggi, è quella della sensibilizzazione ad un utilizzo maggiore del Family Office in Italia, così come accade nei Paesi limitrofi dove la pianificazione patrimoniale e successoria avviene anche tramite la creazione di strutture ad hoc atte a conservare, preservare ed accrescere il patrimonio costituito nel tempo e tra generazioni.

⁴ Dalla Relazione sul rendiconto generale dello Stato per l'esercizio finanziario 2021 della Corte dei Conti, pubblicato il 24 giugno 2022, risulta che l'opzione per il regime in questione è stata esercitata, per il solo periodo di imposta 2021 da 1.339 contribuenti generando un gettito complessivo di

108 milioni di euro, mentre nel periodo d'imposta precedente l'opzione era stata esercitata da "soli" 549 soggetti e il gettito complessivo è stato di 43,8 milioni di euro. È evidente, pertanto, che dalla sua introduzione il numero di beneficiari ha fatto registrare un costante, sensibile incremento.