

# Cassa di famiglia

Il family officer è chiamato a una gestione non soltanto finanziaria, ma a 360 gradi  
Le esperienze europee aiutano a capire l'evoluzione del mercato e della professione

DI PATRIZIA MISCIATELLI DELLE RIPE\*

Un Family Office non è solo finanza, è molto di più. È capacità di proteggere attraverso le generazioni i grandi patrimoni nella loro globalità, integrando valori reali, finanziari, d'impresa e intangibili, quali capitale umano, capitale sociale, capitale reputazionale. Un unicum per un progetto di sostenibilità attraverso le generazioni che sappia dare riconoscimento alla generazione attuale, senza incidere negativamente sul diritto alla affermazione delle **generazioni future**, in una lunga prospettiva temporale ma con un livello di controllo e risk management in tempo reale.

## Esperti a confronto

Sono queste le considerazioni che ci hanno spinto come Aifo, nell'ottica di accrescere la consapevolezza anche in Italia, a organizzare con EY il primo convegno internazionale sul tema. L'evento "**International Family Office Round Table: Experiences Across Europe**", che si è svolto a Milano, nella sala Tiepolo di Palazzo Clerici, ha visto a confronto ospiti rappresentativi delle esperienze di Svizzera, Germania, Lussemburgo e Gran Bretagna.



## Le acquisizioni di aziende italiane liberano liquidità sul mercato



Apprendo i lavori ho sottolineato i fattori esterni di complessità crescente che stanno accelerando la domanda di un **indipendente centro di controllo**, domanda che ancora non trova risposta in un codificato modello di servizio, non genericamente identificabile con il termine consulenza indipendente. Il primo di questi fattori fa riferimento alla concentrazione della ricchezza in mano di pochi, che comporta per gli stessi una consapevole responsabilità circa la ricaduta sociale ed economica delle loro decisioni, sicuramente non più affidabili al puro intuito, ma alla capacità di pensare in termini di protezione, di conservazione e di impiego in modalità di investimento capaci di riattivare nuovi cicli economici.

### Normative per la trasparenza

Ad aggiungersi c'è il trend in atto che si sta spostando **dalla segretezza alla trasparenza**, abbattendo le chine wall tra giurisdizioni e fiscalità diverse, interconnettendo beni prima separati e facendo scomparire la implicita performance indiretta da "anomalie fiscali".

C'è di più: l'impressionante impatto della liquidità disponibile a seguito delle operazioni di m&a che ha visto negli ultimi anni gli imprenditori italiani in posizione soprattutto di venditori e che, associata alla forte volatilità dei mercati finanziari, rende impossibile permanere in posizioni di attendismo ed incertezza.

Su questa necessità di rinnovata



Patrizia Misciattelli delle Ripe

visione patrimoniale strategica incidono altresì le attese delle cosiddette next/new generation, per le quali la liquidità deve ritrasformarsi in potenziale nuova progettazione economico/imprenditoriale, orientata al futuro in piena visione internazionale. E infine, un grande acceleratore della domanda di **strutture indipendenti** di family office è costituito dalla progressiva caduta della relazione fiduciaria verso il tradizionale sistema bancario/finanziario, che ha progressivamente mostrato i rischi del conflitto di interessi e di soluzioni industrialmente standardizzate.

### Risposte diverse

Gli interventi che si sono susseguiti hanno confermato da diversi punti di vista, il crescente interesse in Europa per il tema del family office e come le diverse risposte che ogni Paese sta dando siano mosse da una comune visione integrata, olistica, di un grande **patrimonio di famiglia** composto di beni reali ma anche di

capitale intangibile su un orizzonte temporale lungo che tiene conto della continuità generazionale.

### La spinta dell'm&a

In Italia, il crescente interesse verso il family office e multi family office è determinata in modo particolare quest'anno dal picco registrato nell'attività di **m&a**, specie se combinato con i dati riguardanti la composizione del tessuto imprenditoriale del nostro Paese. Infatti, mentre in Europa il valore totale delle fusioni e acquisizioni è cresciuto del 24% tra 2014 e il 2015, in Italia questo valore è cresciuto del 113% pari a 62,4 miliardi di euro, cioè il 6,1 % del totale valore dell'attività in Europa. Tale dato, tuttavia, provenendo per il 63% del totale da transazioni inbound, rivela l'enorme quantità di **liquidità che si sta liberando nel nostro Paese**, dove il 65% delle imprese è familiare e la metà degli imprenditori di famiglia ha più di 60 anni. Si comprende quindi la dimensione del problema del passaggio generazionale: in Italia, solo il 24% di tali aziende sopravvive alla prima generazione. Questo spiega come l'incapacità di pianificare e gestire con tempo e lungimiranza questo passaggio induca la vendita dell'azienda di famiglia. Non a caso il 60% delle operazioni sulle target Italiane è originata dalla decisione stessa della famiglia di vendere.

Come rilevato da **Roberto Bonacina**, lead advisory m&a in



Fadrique de Vargas Machuca, responsabile dell'Academy di AIFO

Italia di EY, questi dati confermano la crescente esigenza di dotarsi di strutture capaci di valutare, proteggere e dare continuità a un patrimonio, che vede la partecipazione al totale di oltre il 50%, accompagnandolo nei momenti critici, che sappiano altresì, in una logica olistica, orientare le decisioni di reinvestimento della liquidità presente; strutture che sappiano fornire quei servizi chiave necessari per governare la crescente complessità.

### L'esperienza del Lussemburgo

Mentre in Italia, nonostante l'accelerazione evidente attorno a questo tema, manca una chiara concezione di che cosa sia il family office, in Paesi come il **Lussemburgo**, la figura del family officer è regolamentata. Si tratta dell'unico Paese in Europa che si è dotato di una normativa, (L.21

Dic 2012) la quale delinea criteri precisi in termini di servizi di consulenza patrimoniale e struttura giuridica per conseguire lo status di family office, regolando anche i professionisti autorizzati a offrire tali servizi, i loro obblighi e le loro responsabilità. Diana Diels, fondatrice di Luxembourg for Family Office che ha partecipato ai lavori di stesura della legge, rilevando la disomogeneità esistente in Europa, si auspica una norma Europea che armonizzi i requisiti professionali e le metodologie al fine di governare la crescente complessità e l'attuale passaggio dalla segretezza alla trasparenza.

**Istvan von Habsburg**, storico fiduciario del granducato nonché ceo di Azimut SA e Khaled Said, Founder and managing Director di Capital Generation Partners

continua a pag. 56 >



Zurigo

sono stati portavoce della loro personale esperienza di costituzione di importanti single family office e dell'approccio di metodo volto a considerare il patrimonio come un unicum di asset class integrate con una precisa vocazione alla protezione e alla sostenibilità nel tempo. Tale consapevolezza deriva dall'evoluzione vissuta in direttamente da family business approach a family fortune approach e dalla differenza intrinseca fra le due logiche: dal "Get rich" allo "Stay rich" dove nel primo la logica si identifica con il concetto di proprietà, mentre nel secondo si identifica con la logica di governo e di buona amministrazione. Nel primo prevale il focus sulla crescita aziendale, sulla preoccupazione di scegliere talenti manageriali e fidelizzarli. Nel secondo invece, prevale il principio

della diversificazione, la ricerca di outsourcer best practice e il rischio non è rappresentato dal dinamismo ma dalla potenziale paralisi per eccesso di analisi. Gli esponenti di Foss, Family Office Service Switzerland, Jan van Bueren e Thomas Ming, hanno presentato un'approfondita analisi del **mercato svizzero**, grazie al data base di 400 single e multi family office e la piattaforma online di conoscenze e competenze che rende Foss un osservatorio unico, grazie al quale è possibile, in un mercato maturo, coniugare domanda e offerta presentando le strutture più adeguate a soddisfare gli specifici bisogni delle diverse famiglie in cerca di soluzione.

### L'atipicità svizzera

La Svizzera non è dotata di regolamentazione specifica ma

i family office devono essere membri di un'organizzazione autoregolamentata. In generale benché le strutture offrano una vasta gamma di servizi, la maggior parte si concentra maggiormente sulla diversificazione degli investimenti e sulle tecniche di monitoring. Infine, un ulteriore approfondimento sullo stadio di evoluzione del segmento nei paesi middle Europei quali Germania e Austria è stato testimoniato da Peter Brock, EY Head of Family Office Services, il quale ha sottolineato come i grandi trend sono così sintetizzabili:

- la **separazione fra il patrimonio privato e quello aziendale** delle famiglie imprenditoriali
- un **allontanamento dai prodotti finanziari standardizzati**
- la progressiva evoluzione da un focus sulla performance **verso un risk management** più maturo
- l'attuazione di strategie per la **protezione dei valori familiari**, per la gestione della filantropia, e delle iniziative l'impact investing.

Ma soprattutto, il trend è quello di una più forte professionalizzazione dei family office anche per dare risposta alla crescente attitudine delle famiglie verso l'investimento in beni reali come le opportunità nel real estate, le partecipazioni azionarie dirette e l'attenzione ai club deal.

---

\*Presidente AIFO - Associazione Italiana Family Officer ▶

---