

# FAMILY OFFICE, UN BUSINESS RESILIENTE



può trovare una sintesi nel Family Office, struttura poco tipizzata, la cui attività e relativi servizi sono oggetto di regolamentazione dedicata solo in alcuni Paesi. Sono organizzazioni particolarmente adattabili alle esigenze proprie di ciascuna famiglia, comprensive degli obiettivi finanziari e patrimoniali; i Family Office, infatti, hanno modelli di business diversi con scopi differenti, la cui essenzialità è garantire alla famiglia imprenditoriale il proprio sistema di vita nel tempo. Negli ultimi vent'anni c'è stato un incremento significativo di Family Office, parallelamente all'aumento della popolazione Ultra High Net Worth: la II edizione di "Very High Net Worth Handbook" della società di informazioni finanziarie Wealth-X riferisce che la popolazione mondiale di individui UHNW, corrispondenti a persone con un patrimonio netto superiore a \$ 30 milioni, nel 2020 è cresciuta dell'1,7%, rivelandosi particolarmente resiliente alla pandemia. Le modalità con cui le aziende di famiglia hanno fronteggiato la crisi dal punto di vista finanziario corrispondono a tale dato, secondo un'analisi condotta da PwC nella relativa Family Business Survey 2021. Due spunti di riflessione su tutti: solo un terzo delle aziende intervistate ha dovuto tagliare i dividendi e solo un'azienda su cinque è dovuta ricorrere a capitale extra. Risulta, inoltre, che le prospettive di crescita per il 2022 siano invariate rispetto ai dati del 2018, puntando su diversificazione ed espansione in nuovi mercati e/o nuovi prodotti, tramite un aumento, secondo il Global Family Office Report 2021 di UBS, del ricorso al private equity e concentrandosi, nel prossimo decennio, su asset class alternative

e su settori in crescita come il tecnologico. La conferma sul fronte italiano, è rinvenibile nel report 2021 "La trasformazione del Family Office. Le famiglie imprenditoriali italiane tra capitale finanziario, socioemotivo e umano" curato da A. De Massis, Prof. Ordinario alla Libera Università di Bolzano e da Josip Kotlar, Prof. Associato al Politecnico di Milano. Le aziende di famiglia dimostrano, pertanto, di essere un business affidabile, in grado di guidare i processi di cambiamento non solo in una prospettiva economico - finanziaria, bensì anche sociale con la capacità di adottare visioni a lungo termine per esempio, investendo in iniziative sostenibili. Il Report di PwC prova che i Family Office, come proprietari di assets più dinamici e flessibili, assumono un ruolo - guida negli investimenti sostenibili: più della metà delle fami-

glie (anche se con variazioni regionali) investe, infatti, nel sostenibile. Alla domanda sulle motivazioni che spingono tali scelte, il 62% riscopre il senso di responsabilità nei confronti della società e il 49% guarda al futuro; la preoccupazione principale, acuita dalla pandemia, è la protezione del proprio business nel presente e, in particolare, nel futuro creando e/o preservando un patrimonio da lasciare in eredità (il 30% degli intervistati ha provveduto a una pianificazione successoria contro il solo 15% del 2018) a una generazione per la quale i fattori ESG assumono un ruolo primario. Le aziende a controllo familiare sono complesse, a causa della natura personale dei rapporti su cui si reggono: quella stessa struttura relazionale che munisce la realtà imprenditoriale di dinamicità e flessibilità, può costituire il fattore che limita la

capacità decisionale. Il rapporto PwC evidenzia che il 68% degli intervistati afferma che i membri della famiglia non sono parte del CdA, ma solo il 58% dichiara la propria condivisione rispetto alle scelte gestionali effettuate. In questa ottica si colloca anche la visione delle generazioni più giovani, per le quali le prospettive di carriera rappresentano valore aggiunto. Non sempre le aziende di famiglia esprimono realtà soddisfacenti per tali ambizioni e la condivisione di valori, su cui la continuità generazionale può convergere, è per lo più affidata ad una partecipazione morale, senza che vi sia un'adesione scritta. Si pone, pertanto, una problematica di governance familiare, la cui professionalizzazione può costituire una delle chiavi di successo del family business dei prossimi anni. [U](#)

NEL 2020 LA POPOLAZIONE MONDIALE DI INDIVIDUI CON UN PATRIMONIO SUPERIORE A 30 MILIONI DI DOLLARI È CRESCIUTA DELL'1,7% E ANCHE LE AZIENDE FAMILIARI NON HANNO RISENTITO PARTICOLARMENTE DELLA PANDEMIA. L'INFLUSSO DELLE NUOVE GENERAZIONI STA INOLTRE CAUSANDO UNO SPOSTAMENTO DI CAPITALI VERSO ASSET CLASS ALTERNATIVE COME GLI INVESTIMENTI SOSTENIBILI, AMBITO IN CUI I FAMILY OFFICE POSSONO GIOCARE UN RUOLO CHIAVE NELLA CONSULENZA AI LORO CLIENTI.

DI **KARIN MEINERS**, RESPONSABILE PROGRAMMAZIONE E RESPONSABILE AREA FISCALITÀ, CENTRO STUDIO VILLA NEGRONI

**N**el 1989, venne fondata una federazione internazionale di 32 Associazioni in 65 Paesi, con sede a Losanna: il Family Business Network è una rete globale che raccoglie 4.000 famiglie imprenditoriali, la cui finalità è rispondere alle esigenze e agli interessi di tutti i membri della famiglia. Tale intento è perseguito, per di più, tramite l'articolazione in sei comunità, una delle quali è dedicata al Family Office, di cui non viene fornita una definizione, bensì l'immagine di una progettualità in itinere: "family businesses transforming into families in business". Lo spirito imprenditoriale della famiglia (ossia la proattività, l'attitudine all'innovatività e una certa propensione al rischio) può attraversare e oltrepassare l'attività dell'azienda di famiglia per mezzo di cambiamenti strategici e operazioni di diversificazione. La vicenda di un'azienda di famiglia che diviene una "famiglia in attività", ossia una famiglia imprenditoriale,

