

INTERVENTO

Family office, una bussola in dieci domande

Il patrimonio delle aziende familiari va valorizzato *Gli asset bancabili vanno gestiti in modo integrato*

Una recente ricerca ha evidenziato come gran parte della ricchezza privata oggi presente in Italia sia stata ereditata. Questo nucleo di "creatori di ricchezza privata" sembra essere oggi più che mai una vasta risorsa in un Paese come l'Italia, dove una quota significativa dell'occupazione, e del Pil, è prodotta da società di famiglia. La preoccupazione su come preservare, valorizzare e tramandare il patrimonio culturale e finanziario connesso è quindi assai diffusa. In questi casi, l'impegno dei protagonisti tende ad avvalersi del contributo di specialisti diversi che affrontano e gestiscono, magari in parallelo ma il più delle volte separatamente, i vari aspetti (legali, fiscali, finanziari eccetera) legati all'obiettivo.

Affrontare separatamente i vari aspetti, senza un approccio integrato tra la gestione degli asset bancabili e le condizioni ideali affinché possano continuare a generarsi, valorizzandosi attraverso le generazioni, rappresenta un grave errore. E infatti importante capire che la definizione *wealth management* riflette un processo complesso, non semplici prodotti finanziari, e — parlando di imprese di famiglia — va posto in primo luogo l'accento sull'importanza della pianificazione generazionale.

Si tratta di un tema complesso, di cui — traendo ispirazione da quanto autorevolmente scritto dai due professori statunitensi Ross N. Nager e Léon Danco — può essere utile evidenziare le principali insidie con alcuni suggerimenti.

1 «Mi interesserò della pianificazione più avanti». Le responsabilità nei confronti delle generazio-

ni future, sia che si tratti dei propri discendenti che del futuro della propria azienda, molto spesso vengono sottovalutate. E invece fondamentale programmare per tempo un'adeguata pianificazione generazionale (secondo una diffusa opinione intorno ai 50-55 anni).

2 «Riconosco che ciascuno ha diritto ai propri sogni». Non sempre i figli sono disposti a seguire le orme dei padri. Uno studio in Germania ha stabilito che l'interesse dei figli per la società di famiglia si determina fra i 4 e i 7 anni. I messaggi che quindi vengono più o meno consapevolmente trasmessi ai figli di questa età devono essere assai positivi: la psicologia è un fattore chiave.

3 «Non mi occupo della pianificazione fiscale». Un'adeguata pianificazione fiscale è un elemento cruciale per mantenere nel tempo il benessere familiare. Assicura regole chiare e la flessibilità necessaria per gestire i bisogni futuri. Al contrario, essere eccessivamente aggressivi nel tentativo di risparmiare qualche euro può eventualmente tradursi in rigidità e, in prospettiva, rivelarsi controproducente.

4 «Garantisco un "equo" o "uguale" trattamento degli eredi?». La risposta è talvolta dolorosa. In particolare, quando il perpetuarsi degli affari della famiglia viene percepito come l'obiettivo più importante e il talento dei singoli eredi ha una forte rilevanza, un "equo" trattamento diventa una scelta inevitabile.

5 «La mia famiglia vive in piena armonia». Un giorno un nostro cliente ha affermato: «I miei cugini se la sono sempre cavata in perfetta armonia fino a che sono diventati eredi». Sperare nell'armonia è giusto, ma basare la propria pianificazione personale su questa fiducia è audace.

6 «So godermi la vita». Per le aziende di famiglia e

per i patrimoni bancabili vale il detto: «La prima generazione costruisce, la seconda mantiene, la terza sperpera». Non è scientificamente provato e non sempre i cicli economici sono ugualmente favorevoli, ma trasmettere ai discendenti i giusti valori di responsabilità e gratitudine non è una garanzia, bensì un fattore cruciale per conservare il patrimonio di famiglia.

7 «Sei giovane, lascia che decida io». È noto che ciascun individuo impara dai propri errori, ma può essere difficile accettare questa verità per il mondo degli affari. Si devono invece coinvolgere i propri eredi sin dalla giovane età, assicurare loro i benefici di una guida esperta e avere il coraggio di accettare che commettano degli errori, maturando esperienza.

8 «Pianifico il futuro e non ci penso più». Un modello di pianificazione contiene sempre qualche variabile. La maggior parte delle famiglie che hanno saputo conservare il proprio patrimonio, magari accrescendolo, ha mostrato la capacità di adeguarsi alle situazioni del presente. In Estremo Oriente ci sono aziende di famiglia alla ventitreesima generazione: un traguardo impensabile senza un enorme impegno per una regolare revisione della pianificazione.

9 «Quali consulenti?». L'offerta di professionisti è enorme e il mercato della consulenza è oggi più che mai frammentato. La verità è che il mondo è diventato incredibilmente tecnico e complesso (si vedano, per esempio, i soli aspetti fiscali), specialmente se una parte della famiglia vive all'estero (la cosiddetta pianificazione cross border). Ottenere una consulenza professionale è sempre, in teoria, un contributo di valore. Trovare il

giusto mix di competenze professionali complementari è un compito che richiede tempo. Professionisti che ti dicono sempre quello che vorresti sentire non sono probabilmente i partner migliori a cui affidarsi. E le cose vanno come dicono gli inglesi: «Se cerchi un consiglio a buon prezzo, dovresti rivolgerti al tuo barman».

10 «Quale gestione?». La gestione di asset bancabili comporta una chiara definizione degli obiettivi, dell'orizzonte temporale, della propensione al rischio; un'asset allocation strategica e tattica (solo in questa fase si scelgono gli specifici titoli su cui investire), un adeguato reporting e consolidamento, un monitoraggio costante, la periodica ri-valutazione, gli adattamenti.

PATRICK WILD
 Ceo della Julius Baer
 Family Office Ltd Zurigo

Offerta di servizi personalizzati ed esclusivi
 CONTO INTESA BUSINESS
 IL TUO MONDO DI PRIMA MANO
 CON UN PROFESSIONISTA