

Affari di famiglia

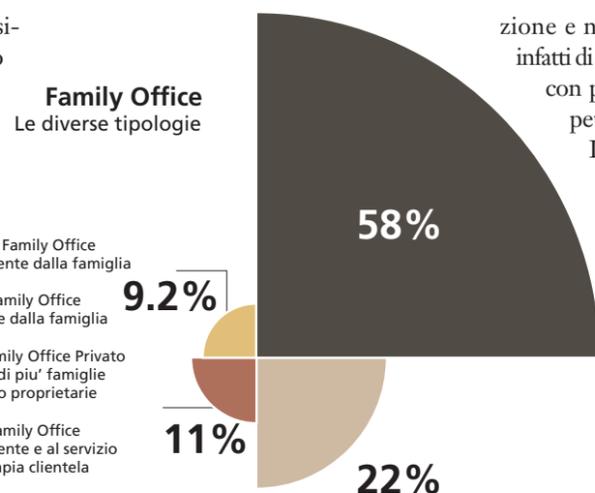
I Family Office sono realtà con una lunga tradizione, ma che negli ultimi anni stanno subendo un significativo mutamento. A cambiare sono gli stessi clienti, e le loro esigenze.

Patrimoni importanti con esigenze articolate richiedono competenze multidisciplinari e solide esperienze professionali, a fronte di bisogni e contesti regolamentari e fiscali sempre più complessi e internazionali. In tal senso i Family Office rappresentano realtà pronte ad affiancare famiglie facoltose nell'amministrazione e nella preservazione nel tempo del patrimonio. Le radici sono antichissime: risalgono al concetto di *steward* del XIII secolo, quando nei Paesi anglosassoni era usanza incaricare un amministratore affinché agisse da custode dei propri possedimenti.

Oggi, per quanto la stima sia imprecisa, si contano circa 3mila Family Office a livello globale, metà dei quali fondati negli ultimi 15 anni, la cui crescita maggiore si è registrata nei Paesi emergenti, in particolare in Asia. Si stima che i patrimoni supervisionati dai Family Office siano pari a 3-4 trilioni di dollari. In particolare, la dimensione media degli asset per Family Office è di norma maggiore in Europa e Nord America, circa 850 milioni di dollari, rispetto alle altre aree geografiche.

Definizione e servizi. Difficile ricondurre il concetto di Family Office a una semplice definizione. Si tratta di strutture che supportano famiglie facoltose con un'ampia gamma di servizi, tra i quali l'amministrazione degli investimenti, finanziari e non, l'advisory legale, fiscale, filantropico e l'affiancamento nel passaggio generazionale. Data l'ampiezza di questi compiti, e per motivi di costi e di competenze, molti Family Office si specializzano su singoli temi, senza poter comunque coprire tutte le esigenze del cliente, se non in veste di 'accompagnatori' o in outsourcing.

Single Family Office, Multi Family Office e Virtual Family Office. Il primo di



Fonte: The UBS / Campden Wealth Global Family Office Survey 2019

I Family Office stanno evolvendo rapidamente, a fronte di esigenze e priorità della clientela, mutevoli e sempre più complesse.

questi gravita attorno alle esigenze della famiglia da cui è stato fondato, evolve nel corso del tempo, specializzandosi in accordo alle specifiche necessità di questa.

Al contrario, un Multi Family Office è una società che ha per obiettivo la generazione di valore aggiunto per più famiglie, a volte molto diverse tra loro. Questo richiede maggiore flessibilità che tuttavia, in termini di offerta, resta profondamente ancorata alle competenze specifiche dei soci fondatori. Infine, l'ultima evoluzione di questa realtà sono i Virtual Family Office. Si tratta di servizi rivolti a famiglie con patrimoni più contenuti, investitori che non hanno necessità di essere affiancati in modo costante e le cui richieste sono mediamente meno complesse. Il vantaggio risiede nell'economicità di questa solu-

zione e nella digitalizzazione. Si tratta infatti di venire a contatto, tramite remoto, con professionisti che offrono competenze al servizio di più famiglie. Il termine 'virtual' fa riferimento alla sua organizzazione, in quanto gli esperti possono anche non condividere gli uffici, anzi spesso lavorano quali professionisti indipendenti.

Il contesto normativo. In Italia e in Svizzera non vi sono normative dedicate al (multi) Family Office. Di base si tratta quindi di un servizio non sottoposto a riserva; questo significa che non è prevista alcuna autorizzazione o iscrizione obbligatoria in albi 'dedicati'. A oggi, in Europa, solamente Lussemburgo e Principato di Monaco prevedono una legislazione specifica che regola i multi Family Office, norme che tra l'altro vietano loro di essere anche gestori patrimoniali.

L'assenza di un impianto normativo non significa assenza di limitazioni; tutt'altro. Infatti, in mancanza di una norma specifica, il Family Office deve valutare se e quali delle attività che intende svolgere siano rappresentate da servizi soggetti a riserva, e quindi al rispetto di specifiche norme e regolamenti, anche in ambito cross border.

Alcune buone ragioni. Esistono almeno tre buoni motivi per cui una famiglia può scegliere di rivolgersi a un Family Office: il risparmio di tempo e costi nei rapporti con le controparti; l'affidarsi a persone qualificate e competenti nell'interlocuzione con vari provider di servizi; lo sviluppo di un rapporto di fiducia, a fronte di un ampio accesso a informazioni di natura privata e confidenziale, che si estenda nel tempo anche alle nuove generazioni.

Il valore dell'affiancamento. Lo stimolo nasce dalla possibilità di servirsi di una struttura indipendente, che abbia il reale

obiettivo di tutelare pienamente gli interessi del cliente. Tra i servizi offerti, grande valore viene riconosciuto alla pianificazione generazionale; non meno importante è l'esigenza di controllare effettivamente il patrimonio. La capacità di consolidare un portafoglio, spesso frammentato su più attori e di cui è facile perdere la visione d'insieme, è di importanza primaria se si ricerca un'allocazione efficiente dei propri asset. Solo attraverso un accurato processo di raccolta dati, armonizzazione e successiva sintesi si riesce a offrire al cliente una panoramica completa, a cui far seguire analisi e suggerimenti in relazione a performance, rischi e costi.

Eventuali controindicazioni. Vi sono però anche alcune possibili perplessità o aspetti negativi. Un primo elemento riguarda le potenziali incomprensioni tra famiglia e Family Office in termini di disallineamento tra aspettative e risultati effettivi. Il rischio è ancora più significativo nei casi in cui vi sia un successivo cambio di interlocutore a fronte del quale il contributo del Family Office sia giudicato da una nuova generazione con aspettative e punti di vista diversi. In aggiunta, non si può dimenticare che, soprattutto inizialmente, il Family Office rappresenta un costo incrementale. Dal punto di vista della privacy, per alcuni investitori la condivisione con terzi di una quantità rilevante di informazioni può rappresentare un ostacolo. E soprattutto per famiglie con interessi diversificati in più giurisdizioni, può risultare difficile trovare in un unico referente la capacità di gestire in modo competente temi diversi, complessi dal punto di vista legale, fiscale e regolamentare.

I costi per il cliente. Le pratiche di pricing sono eterogenee. In generale la famiglia corrisponde al Family Office una *fee* ricorrente, il più delle volte in percentuale al patrimonio in advisory. A essa si aggiunge a volte una *success fee*, calcolata per esempio in percentuale ai risparmi conseguiti. Si tratta di un meccanismo equo e comprensibile, che lascia spazio a diversi gradi di flessibilità e personalizzazione.

Strategia d'investimento. In generale i Family Office privilegiano un approccio agli investimenti bilanciato. Si tratta del normale compromesso tra l'opportunità di trarre profitto da investimenti a più alto rischio e il bisogno di preservazione del capitale nel tempo. A livello geografico emerge comunque un approccio mediamente più aggressivo nel Nord America.

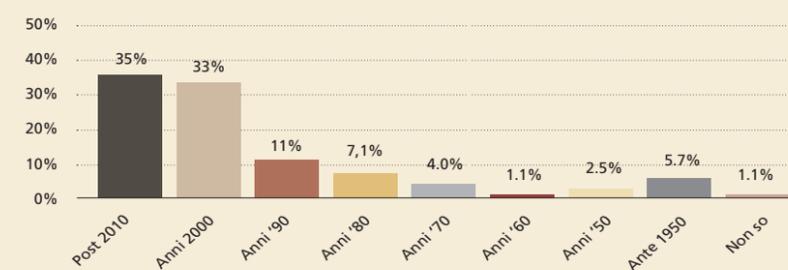
«Oggi in Europa, solamente Lussemburgo e Principato di Monaco hanno una legislazione che regola i multi Family Office, norme che tra l'altro vietano loro di essere anche gestori patrimoniali»

Severino Pugliesi,
Partner e Ceo
di Lagom Family Advisors



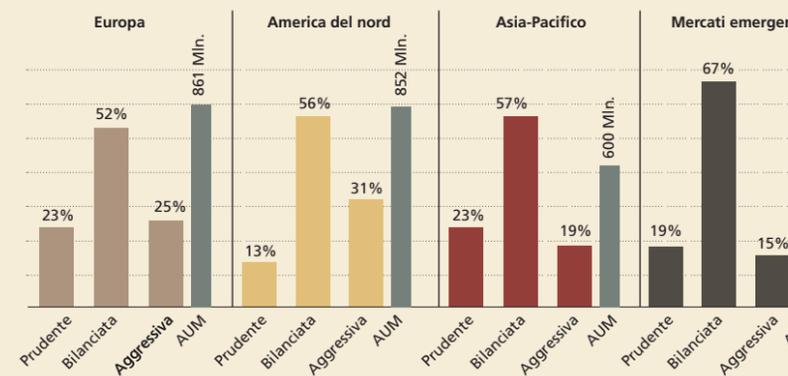
Ma quando sono nati i Family Office?

Fonte: Ubs, Campden 2019



Strategie d'investimento e AuM per regione

Fonte: Ubs, Campden 2019



Più specificamente, le azioni globali rappresentano quasi un terzo del portafoglio medio dei Family Office; gli investimenti alternativi corrispondono a oltre il 40% del portafoglio e, mentre il settore immobiliare continua a riscuotere forte interesse, si riduce la quota di hedge fund. Aumenta l'interesse verso i Paesi emergenti, ma una parte rilevante si sta anche preparando a scenari recessivi. La leva finanziaria media dei portafogli è intorno al 14%.

Quale futuro? Con la crescita del numero di (Ultra)Hnwi, gli *High Net Worth Individual*, e in virtù di una crescente com-

Ogni regione ha le sue peculiarità e la sua storia, ma a dettare il passo è ancora una volta l'Occidente: Europa e Stati Uniti in testa. Cresce l'Asia.

presione del ruolo dei Family Office, la platea di interessati è probabilmente destinata a crescere. Sarà però sempre più importante far corrispondere a un concetto attrattivo anche reali conoscenze e competenze, onestà intellettuale e la capacità di meritare la fiducia degli investitori, da proteggere e coltivare nel tempo.