

Speciale Osservatorio Family Office | V edizione

INNOVAZIONE
E STRATEGIA
*negli
Investimenti
dei Family
Office*

POLIMI SCHOOL OF
MANAGEMENT



OSSERVATORIO
FAMILY OFFICE



Osservatorio Family Office

LA SFIDA DELLE COMPETENZE PER I FAMILY OFFICE

di Alfredo De Massis, Josip Kotlar, Luca Manelli, Emanuela Rondi | Osservatorio Family Office

In Italia i Family Office crescono, ma rischiano di frenare se non investono sulle competenze. Il vero vantaggio competitivo si gioca sulla qualità delle persone, tra selezione opaca, carenza di profili ibridi e sfide legate a tecnologia, diversity e reputazione

Il sistema italiano dei Family Office si espande e si rafforza: al 2023, l'Osservatorio Family Office del Politecnico di Milano censisce 113 Single Family Office (SFO) e 91 Multi Family Office (MFO), con una crescita sostenuta sia in termini di ricavi sia di capitale umano. Tuttavia, il vero fattore critico di successo oggi non è più solo la qualità della governance o la performance del portafoglio, ma la capacità di attrarre, selezionare e trattenere talenti in grado di gestire patrimoni complessi, globali e intergenerazionali. In questo contesto, le competenze — intese come mix di conoscenze tecniche, soft skill e allineamento valoriale — diventano la nuova frontiera competitiva.

Milano resta il cuore pulsante, ma sono i numeri a raccontare meglio la trasformazione: un tasso annuo di crescita dell'8,2% del personale, una media di 9 addetti per struttura e un'espansione delle competenze richieste, sempre più ibride. Le sfide però non mancano: dalla selezione spesso opaca, alla difficoltà nel costruire carriere chiare, passando per la carenza di diversity e l'urgenza di una cultura digitale davvero pervasiva. Ecco perché la gestione del capitale umano è oggi il vero stress test per il futuro competitivo dei Family Office italiani.

Il capitale umano viene classificato secondo quattro quadranti. Le competenze tecnico-analitiche verticali, come fiscalità internazionale o valutazione di asset non quotati, generano un diffe-

renziale retributivo del 28% rispetto ai portfolio manager tradizionali. Le competenze tecnico-analitiche orizzontali (reportistica, compliance) non danno vantaggio competitivo diretto, ma sono il tessuto operativo delle strutture.

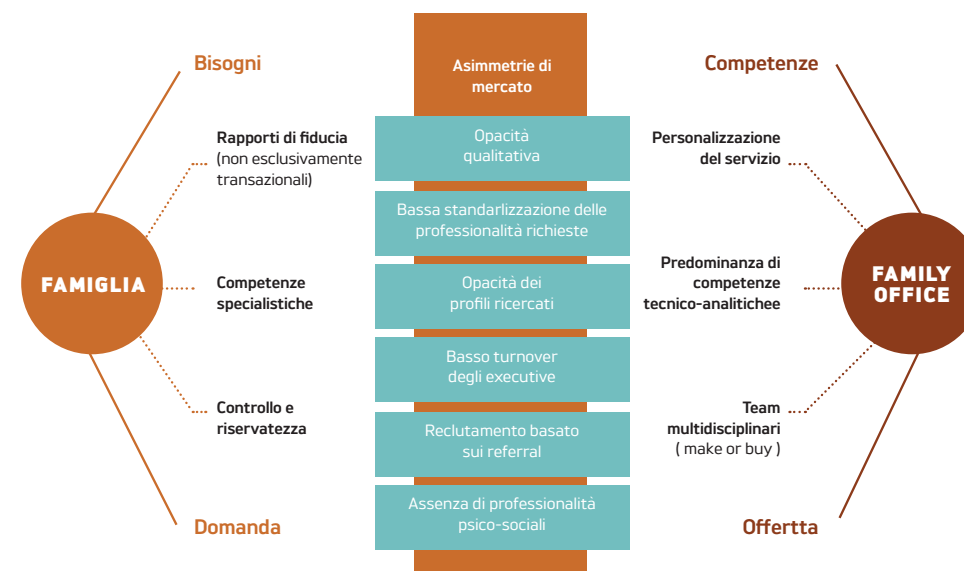
Sul fronte relazionale, emergono figure cruciali per la tenuta del capitale: chi gestisce patti generazionali, crisi familiari, processi di family coaching. Secondo le famiglie intervistate, un errore in questa fase può comportare una perdita patrimoniale del 7% in cinque anni. Ancora più rarefatte sono le competenze in governance, mentoring intergenerazionale e leadership valoriale, dove la fiducia e la cultura condivisa richiedono tempo e presenza. Da qui l'esigenza di profili ibridi: giuristi con attitudine al coaching, ex banker formati in mediazione.

E ancora, il capitale umano si struttura attorno a figure chiave: il Fiduciary Guardian, custode della memoria patrimoniale; il Learning Agent, con visione metodologica aggiornata; il Generalist Expert, ponte tra specialisti e famiglia. Le deviazioni da evitare? L'Yes-Man che tace per compiacere e il Tecnocrate che si rifugia nel gergo.

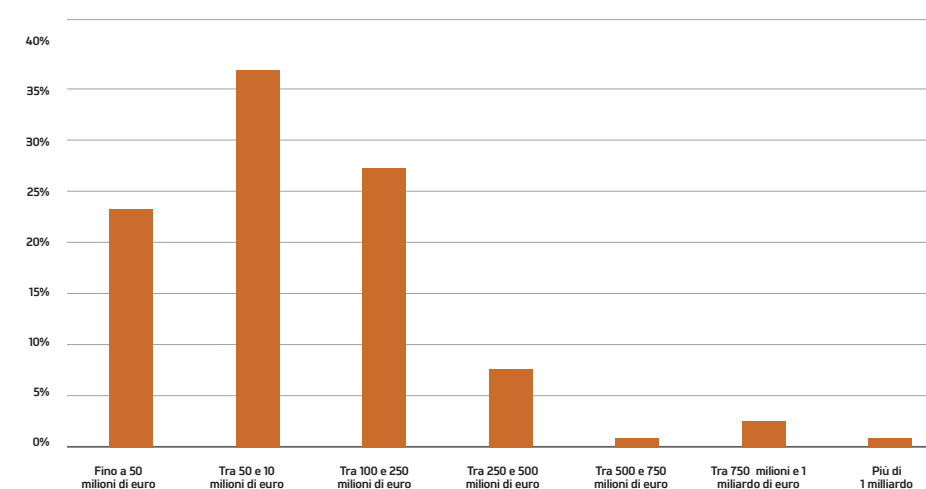
Resta fragile la pipeline junior. Manca employer branding, e l'attrattività delle banche d'affari e dei fondi è ancora dominante. Alcuni Family Office rispondono con programmi di internship e formazione universitaria, che garantiscono un tasso di assunzione post-stage dell'80% e di permanenza triennale del 69%, ben oltre la media.

Ma è chiaro che i Family Office italiani siano chiamati a una nuova sfida. Il capitale finanziario resta importante. Ma è quello umano — con le sue competenze, la sua integrità e la sua capacità di dialogare con il futuro — il vero asset da

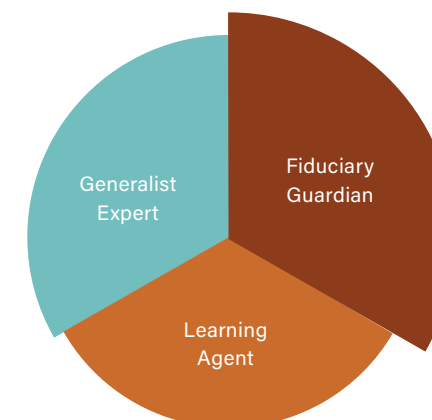
LE ASIMMETRIE DI MERCATO NELLE COMPETENZE



IL PATRIMONIO DELLE FAMIGLIE CLIENTI DEI MULTI FAMILY OFFICE



LE CARATTERISTICHE DEL FO PROFESSIONAL



Fonte: Osservatorio Family Office 2024

Osservatorio Family Office

POLIMI FOTOGRAFA L'EVOLUZIONE DEI FO

GRANDI PATRIMONI TRA STRATEGIE E VISIONE

di Chiara Samori

Da “gestori del patrimonio” a veri e propri registi del futuro familiare. È questa la trasformazione che i Family Office stanno vivendo ed è su questo terreno che si muove la quinta edizione dell'Osservatorio Family Office, promosso dalla School of Management del Politecnico di Milano. Il percorso di ricerca – strutturato in sei webinar e un convegno finale previsto per settembre – accende i riflettori su come investono oggi le famiglie imprenditoriali, quali strumenti utilizzano e quali sono le priorità emergenti. L'edizione 2025 si concentra sul cuore della missione dei Family Office: gli investimenti. Ma il tema è affrontato con un taglio nuovo, multidisciplinare, che mette insieme strategia, tecnologia, governance, fiscalità, impact investing e coesione familiare. L'obiettivo? Restituire un quadro concreto ma prospettico di come i Family Office stiano evolvendo in un contesto sempre più complesso.

La mappatura dei Family Office

Uno dei pilastri della ricerca è l'aggiornamento del censimento dei Family Office in Italia, con una particolare attenzione ai veicoli utilizzati, ai processi decisionali e al ruolo crescente dei partner esterni. Come ha spiegato Josip Kotlar, direttore scientifico dell'Osservatorio, l'obiettivo è identificare best practices capaci di allineare la governance patrimoniale con gli obiettivi, i valori e l'identità delle famiglie. L'Osservatorio proseguirà il confronto con esperienze estere, in collaborazione con università e istituzioni europee. Un passaggio che riflette la crescente apertura delle famiglie italiane verso strategie di investimento globali.

Strategie: tra metodo, ascolto e visione

Dai primi incontri è emersa con forza la necessità di un approccio strutturato ma personalizzato. Come hanno sottolineato gli esperti coinvolti, la definizione di una strategia d'investimento efficace non parte dai rendimenti attesi, ma dall'ascolto profondo della famiglia. Solo partendo da qui è possibile definire obiettivi concreti, costruire portafogli coerenti e scegliere i giusti strumenti, tra asset liquidi e illiquidi, club deal, private equity e investimenti ESG. La fiscalità e la gestione del rischio si confermano temi strategici. Dai trust alle holding, fino ai temi della vigilanza e della reputazione, emerge un'esigenza trasversale: dotarsi di strutture giuridiche efficienti, senza perdere di vista l'agilità e la trasparenza.

Coesione familiare e purpose: i nuovi capitali

Il secondo filone di ricerca ha evidenziato un'altra verità ormai imprescindibile: un family office efficace non può prescindere dalla coesione del nucleo familiare. Non è un caso che i relatori abbiano parlato di “capitale familiare” come asset da proteggere tanto quanto quello finanziario. La coesione è la condizione che consente alle famiglie di superare le sfide generazionali, evitare conflitti e costruire strategie condivise. La governance familiare diventa così un elemento essenziale, da codificare in strumenti come family charter o patti di famiglia. Ma non solo. La filantropia, ad esempio, da gesto privato si trasforma in leva strategica, capace di rafforzare l'identità della famiglia e generare impatto sociale strutturato.

Club deal, buyout e impact: l'evoluzione dei veicoli d'investimento

Tra gli strumenti d'investimento più apprezzati dai Family Office, emergono con forza i club deal e i family buyout. I primi consentono di unire capitale e competenze tra più famiglie, accedendo al private market con maggiore flessibilità. I secondi, invece, permettono il passaggio generazionale senza rinunciare al controllo aziendale, ma richiedono strutture legali e fiscali sofisticate, specie in presenza di capital gain rilevanti. Un altro trend in crescita è il cosiddetto purpose investing: investimenti orientati al “perché” e non solo al “quanto”, che tengono conto dei valori familiari, della sostenibilità e dell'impatto sulle comunità. La figura del family officer si arricchisce così di nuove competenze, chiamato a essere mediatore tra generazioni, custode dei valori e regista patrimoniale.

Guardare avanti: i prossimi incontri

L'Osservatorio promette nuovi approfondimenti su temi cruciali come le competenze esterne per la gestione degli investimenti e per individuare i trend emergenti fra imprese familiari, liquidity events e Family Office. I prossimi webinar – in programma il 9 e il 16 luglio – rappresentano un'occasione preziosa per confrontarsi con esperti, accademici e professionisti del settore e anticipare i trend che ridisegneranno il mondo dei Family Office nei prossimi anni. L'appuntamento conclusivo, previsto a settembre, sarà l'occasione per tirare le somme e delinearne, attraverso dati e testimonianze, il profilo di un family office nuovo, più consapevole, più integrato, più umano.

Un punto di riferimento per l'ecosistema italiano dei Family Office

L'Osservatorio Family Office del Politecnico di Milano rappresenta il fulcro dinamico in cui la ricerca incontra i principali attori del panorama italiano, trasformandosi in un autentico catalizzatore per l'ecosistema dei Family Office. Attraverso il confronto diretto con le realtà più influenti del settore, l'Osservatorio promuove l'innovazione, favorisce la diffusione delle best practice e conferisce prestigio all'iniziativa. Grazie alla collaborazione attiva e continuativa di tutti i partner – istituzionali, professionali ed executive – l'Osservatorio consolida la sua missione: valorizzare la ricerca scientifica, potenziarne l'impatto applicativo e contribuire alla crescita strategica dei Family Office in Italia.

Institutional Partners: GSA Tax & Tech, BNL (Gruppo BNP Paribas), Intesa Sanpaolo Private Banking, Banca Patrimoni Sella & C., Sella Fiduciaria, Multiply

Professional Partners: Cleary Gottlieb, Dentons, Di Tanno Associati, Legance, Loconte & Partners, Maisto e Associati, PedersoliGattai, SNBS, Tavecchio & Associati, Withersworldwide

Executive Partners: ABC Company, ALTI – Tiedemann Global, ATAI SCF, EOS Investment Management Group, Equinox, Fleap, Four Partners, Giotto Cellino SIM, Mondo Institutional, McKinsey & Company, Nexta Professional Managers, ONCE Capital Management, SCM SIM, Valeur Group.

Patrocinatori: AIDAF – Associazione Italiana Family Business, AIPB – Associazione Italiana Private Banking, Assofiduciaria, Assoholding, FABRI – Fondazione per l'Analisi e la Business Research, STEP Italy – Society of Trust and Estate Practitioners

Media Partner: We Wealth



Come investono i Family Office? Le novità della 5° edizione dell'Osservatorio Family Office del Politecnico di Milano

INSTITUTIONAL PARTNER

Banca Patrimoni
Sella & c.



GSA
Tax & Tech



Sella
Fiduciaria

Vontobel

PROFESSIONAL PARTNER

AlmaLED

CLEARY GOTTLIB



DITANNO ASSOCIATI
LEGALI • TRIBUTARI

GPBL

Legance



MAISTO E ASSOCIATI

PedersoliGattai

S|N|B|S

TAVECCHIO & ASSOCIATI

TremontiPartners
Since 1865

withersworldwide

EXECUTIVE PARTNER



AITi TIEDEMANN
GLOBAL



EOS IM

EQUINOX

Fleap



McKinsey
& Company



O N C E
capital management



PATROCINATORI



POLIMI SCHOOL OF
MANAGEMENT

OSSERVATORIO
FAMILY OFFICE

