

Speciale Osservatorio Family Office | V edizione

INNOVAZIONE
E STRATEGIA
*negli
Investimenti
dei Family
Office*

POLIMI SCHOOL OF
MANAGEMENT



OSSERVATORIO
FAMILY OFFICE



LA
metamorfosi
DEI FAMILY

OFFICE

di Paola Ragno

Come un PUZZLE che *cambia* forma, i *Family Office* si RICOMPONGONO in un *disegno* tutto NUOVO, raccontato dall'Osservatorio 2025 del Politecnico di MILANO



Se si potesse descrivere l'evoluzione dei Family Office con una metafora, quella più calzante sarebbe quella di un puzzle in continuo movimento. Fino a qualche anno fa, queste realtà rappresentavano un quadro già completo: ciascun tassello aveva un ruolo definito all'interno dell'ecosistema della gestione patrimoniale. Oggi, invece, quel puzzle si è scomposto per ricomporsi in una forma nuova, più ampia e dinamica. I Family Office sono tornati a essere tessere di un mosaico più grande, che si intrecciano con modelli di gestione avanzati, innovazione tecnologica, formazione continua e famiglie sempre più complesse ed esigenti. Tutto questo, in un contesto economico e geopolitico che lascia poco spazio alla stabilità.

L'edizione 2025 dell'Osservatorio Family Office del Politecnico di Milano ha messo in luce proprio questa nuova identità dei Family Office italiani, veri e propri architetti di progetti familiari. Ma anche il grande fermento del comparto che, come confermano i numeri, continua a crescere. Al 1° giugno 2025, in Italia, i Family Office censiti sono circa 244, divisi in 126 Single Family Office (SFO), 96 Multi Family Office (MFO) e 22 di origine bancaria. Con un aumento del +10,4% rispetto al 2024, che riflette sia la vitalità delle imprese familiari presenti sul territorio, sia la nascita di nuove strutture, spesso legata al cosiddetto "liquidity event". Negli ultimi anni, tuttavia, si osserva un cambio di paradigma: nella maggior parte dei casi, il Family Office viene costi-

tuito quando l'impresa familiare è ancora in vita, quindi ancor prima dell'exit aziendale. È la prova che la cultura della gestione integrata del patrimonio è ormai radicata nelle abitudini delle famiglie. E questo permette al Family Office di diventare un veicolo strategico, da un lato per professionalizzare il proprio approccio al patrimonio, dall'altro per lasciare al suo cliente più tempo per concentrarsi sulla gestione delle dinamiche aziendali e familiari. La metamorfosi dei Family Office avviene in un momento storico segnato da due grandi forze di discontinuità, che hanno ridefinito gli ordini globali da diversi punti di vista. La prima è l'innovazione tecnologica, con l'arrivo dell'AI che sta cambiando l'intero ciclo dell'investimento ma anche i servizi di wealth management. La seconda è la fragilità geopolitica che induce i Family Office a ripensare l'esposizione internazionale dei propri portafogli, anche in ottica di diversificazione. L'apertura ai mercati esteri e a network sempre più globali e l'interesse verso asset class più variegate, stanno diventando i tratti distintivi di un settore che, pur proiettato verso il digitale, continua a fondarsi su valori "umani". La fiducia e la lealtà restano, infatti, imprescindibili per lavorare con una famiglia imprenditoriale. Il Report sottolinea, inoltre, la forte propensione dei Single Family Office, a livello internazionale, verso una costruzione di portafoglio che includa la componente azionaria (con una quota tra il 25% e il 28%), ma anche asset alternativi, a

fronte di una riduzione della liquidità. Anche i Family Office italiani si muovono nella stessa direzione: il private equity rimane una componente centrale (22-25%) e il real estate mantiene un ruolo piuttosto rilevante (13-15%) in portafoglio, senza dimenticare le opportunità offerte dal modello endowment. Evidenze che si riflettono anche nelle abitudini dei Family Office che oggi, più che ad un approccio difensivo, guardano alla diversificazione come strumento per contrastare volatilità e incertezza. Private equity, venture capital e investimenti ESG sono sempre più presenti nelle loro strategie di investimento. Inoltre, più della metà delle partecipazioni (53%) restano sul territorio italiano, seguita dagli Usa (12%), il Regno Unito (6%) e altri paesi europei. L'edizione di quest'anno ha messo in luce un altro aspetto importante: il coinvolgimento delle famiglie - e delle Next Gen - all'interno dei processi di investimento. Oltre a un imprescindibile legame delle attività del Family Office con la coesione della famiglia servita. Il Family Office deve, infatti, mantenere un equilibrio delicato tra l'aver a mente i valori e le linee guida condivise nelle prime fasi della relazione con il cliente, e l'adattamento a eventuali cambiamenti interni ed esterni. In questa sua evoluzione, il SFO diventa sempre più un mediatore e deve essere abile a garantire un equilibrio tra le volontà della famiglia e le sue capacità operative e organizzative, secondo due dimensioni chiave identificate dal report: willingness e ability. La prima, più di

supporto, implica una partecipazione attiva del FO nella definizione delle aspirazioni e degli obiettivi di lungo termine della famiglia. La seconda dimensione, più operativa, si lega alla capacità di tradurre questi obiettivi e aspirazioni in azioni concrete. Infine, l'Osservatorio ha dedicato ampio spazio anche al mondo in trasformazione dei Multi Family Office. La ricerca individua sei nuove configurazioni - dai Multi Financial e Multi Technical Office al Family Office olistico - e un tessuto composto da 118 strutture, suddivise in 96 MFO e 22 Family Office di emanazione bancaria. Ma anche trend strutturale: scegliere strategicamente le attività da internalizzare (asset allocation, wealth planning) e quelle da esternalizzare (servizi tecnico-legali). Restano, invece, in via di consolidamento altre attività legate alla governance, filantropia, sostenibilità e formazione familiare.

Un ultimo dato interessante riguarda la preferenza dei Multi Family Office italiani nel non assumere il ruolo di un "conciierge", prendendo così le distanze da una logica puramente di servizio, tipica dei mercati anglosassoni. Ma la metamorfosi dei Family Office è tutt'altro che conclusa. Da semplici tasselli patrimoniali stanno diventando veri ecosistemi familiari, dove capitale, valori e visione convivono e si rafforzano. L'edizione 2026 dell'Osservatorio Family Office indagherà proprio questa evoluzione: la vocazione imprenditoriale di questi istituti e la loro capacità di generare crescita, innovazione e continuità.

FAMILY OFFICE

il luogo dove le NEXT GEN imparano a essere proprietari

Alfredo De Massis, Josip Kotlar e Vittoria Magrelli

Il family office sta diventando, sempre più chiaramente, il luogo naturale in cui le nuove generazioni possono imparare a essere proprietari responsabili, prima ancora che manager o eredi “di fatto”. Se il business operativo è spesso dominato dall’urgenza, il family office offre uno spazio diverso: più lento, riflessivo, protetto, in cui osservare, capire e sperimentare senza mettere subito a rischio l’azienda di famiglia. Per le next generation è innanzitutto una palestra di educazione finanziaria. Nel family office si vedono i flussi nel loro insieme: dividendi, investimenti, liquidità, rischio e rendimento del portafoglio complessivo. Qui i giovani possono imparare a leggere un bilancio consolidato, capire la differenza tra patrimonio operativo e patrimonio finanziario, tra investimento strategico e diversificazione di rischio. Ma soprattutto possono confrontarsi con la domanda che conta davvero: quale orizzonte temporale ha il nostro capitale? Vogliamo custodirlo, farlo crescere, metterlo al servizio di nuovi progetti imprenditoriali o di iniziative filantropiche? Accanto alla dimensione tecnica, il family office è anche un laboratorio di cultura di family business. È il luogo in cui si collegano le decisioni economico-finanziarie alla storia della famiglia, ai suoi valori, alla sua “ragione d’essere” come azionista responsabile. Le next gen possono entrare in contatto con le logiche di governance (patti di famiglia, accordi tra rami, regole di ingresso e uscita), comprendere come si prendono le decisioni collegiali, come si bilanciano interessi diversi tra fratelli, cugini, generazioni. Lontano dall’operatività quotidiana dell’impresa, diventa più facile discutere di questi temi senza confonderli con l’andamento del fatturato o le scelte del management.

Proprio questa separazione è uno dei contributi più importanti del family office: disaccoppiare, almeno in parte, le dinamiche familiari da quelle aziendali. Portare il confronto su un “terreno neutro” permette di gestire tensioni e conflitti con maggiore lucidità. Una discussione sulla successione, sui differenti ruoli dei membri della famiglia o sulle attese di dividendi difficilmente è serena se avviene nelle stesse stanze in cui si tengono i comitati esecutivi dell’azienda. Nel family office, invece, la famiglia si confronta come comunità di proprietari e investitori, non come squadra di dirigenti: il focus si sposta dall’operatività alla visione di lungo periodo. Questo rende il family office un contesto privilegiato per affrontare successioni complesse e ingaggiare le nuove generazioni. Qui si possono esplorare diversi scenari (continuare a gestire in famiglia, aprire a manager esterni, vendere una parte o tutto il business,

investire in nuove iniziative), valutandone gli impatti patrimoniali, psicologici e identitari. Le nuove generazioni possono partecipare a queste riflessioni, allenandosi a navigare l’ambivalenza tipica del passaggio generazionale: il desiderio di cambiare e l’esigenza di preservare. Infine, il family office offre alle next gen un terreno di sperimentazione controllata. Investimenti in start-up, in fondi tematici, in progetti a impatto sociale o ambientale consentono ai giovani di proporre idee, assumersi responsabilità e misurare i risultati, senza che ogni prova abbia ricadute dirette sull’azienda di famiglia. In questo senso il family office può diventare una “scuola di imprenditorialità” di portafoglio: si impara a valutare opportunità, costruire dossier, presentare proposte agli altri proprietari, accettare che non tutte le iniziative avranno successo.

Se ben progettato, quindi, il family office non è soltanto un contenitore amministrativo del patrimonio, ma un vero e proprio dispositivo di apprendimento intergenerazionale. È un pianeta importante della galassia di una famiglia imprenditoriale che deve occuparsi non soltanto del capitale finanziario ma anche del capitale socio-emotivo e umano.

Rappresenta un luogo importante in cui le nuove generazioni possono acquisire competenze tecniche, sviluppare consapevolezza del proprio ruolo di azionisti responsabili e partecipare, in modo graduale e accompagnato, alle grandi scelte che riguardano il futuro della famiglia imprenditoriale e delle imprese e altre organizzazioni nella sua galassia. In altre parole, un’infrastruttura fondamentale per trasformare l’eredità ricevuta in nuova capacità di creare valore nel tempo.



FAMILY OFFICE e

FAMILY BUSINESS Una complementarità strategica per il futuro delle famiglie imprenditoriali

Alfredo De Massis, Josip Kotlar e Luca Manelli

In alcuni casi, il family office è percepito come un’entità alternativa o addirittura sostitutiva del family business: una struttura che nasce quando l’impresa viene ceduta, quotata o chiusa. Questa visione, ancora diffusa, coglie solo una parte della realtà. I dati e le evidenze raccolte dall’Osservatorio Family Office 2025 così come nella letteratura internazionale mostrano invece un quadro molto diverso: nella maggior parte dei casi, il family office non rimpiazza il family business, ma lo affianca, sostenendone la continuità e rafforzando la capacità della famiglia di governare un patrimonio complesso, articolato e in evoluzione. La crescita dei family office in Italia – 244 nel 2025, con un incremento del 10,4% in un solo anno – è alimentata non solo da eventi di liquidità, ma anche dalla progressiva esigenza di professionalizzare la gestione di asset finanziari accumulati nel tempo. Man mano che le imprese familiari crescono, aprono il capitale, si internazionalizzano o affrontano processi di successione, emergono bisogni che richiedono strutture dedicate, dotate di competenze finanziarie, fiscali, legali e strategiche. Il family office diventa così un hub di coordinamento, in grado di integrare le competenze interne con partner esterni e con i professionisti dell’impresa, costruendo un linguaggio comune e una visione di lungo periodo. Accanto alla dimensione finanziaria, il family office assume un ruolo cruciale come spazio di dialogo della famiglia. A differenza del family business – luogo operativo, pubblico, esposto al mercato – il family office è un ambiente più riservato, dove la famiglia può elaborare decisioni strategiche con maggiore libertà, affrontare temi di identità, valori, coesione e governance, e coltivare il proprio patrimonio umano e socio-emotivo. È spesso all’interno del family office che maturano percorsi di educazione finanziaria per la

next gen, che si progettano iniziative filantropiche o culturali, e che si definisce la direzione strategica del patrimonio complessivo, includendo attività imprenditoriali, investimenti finanziari e progetti di impatto. Proprio questa complementarità tra family business e family office rappresenta una delle evidenze più significative. Il family business è la fonte del patrimonio e il luogo in cui si esprimono capacità imprenditoriali, innovazione, radicamento territoriale e identità aziendale. Il family office è il luogo della gestione, della diversificazione e della visione patrimoniale, capace di garantire continuità generazionale, resilienza finanziaria e sviluppo di nuove opportunità. Quando queste due strutture dialogano e cooperano, si crea un sistema equilibrato, in cui l’impresa beneficia della solidità patrimoniale e della disciplina finanziaria del family office, mentre il family office trova nell’impresa un asset identitario e un serbatoio di competenze, valori e progettualità. Ad esempio il family office può maturare competenze di investimenti che possono supportare la valutazione di nuove iniziative imprenditoriali o di operazioni straordinarie. Esso può anche favorire i processi di transizione generazionale, facilitando il dialogo tra generazioni, la definizione delle regole di governance e la distribuzione dei ruoli. Può inoltre contribuire a stabilire discipline finanziarie solide, introducendo strumenti avanzati di asset allocation e gestione del rischio che rafforzano la sostenibilità di lungo termine del gruppo familiare nel suo insieme. L’evoluzione del family office non rappresenta quindi un superamento del family business, ma un suo complemento strategico. Quando le famiglie riescono a valorizzare questa complementarità, costruiscono sistemi patrimoniali più forti, più resilienti e più capaci di affrontare le sfide del futuro.

INSTITUTIONAL PARTNER

Banca Patrimoni
Sella & C.



GSA
Tax & Tech



Moltiply

Sella
Fiduciaria

Vontobel

PROFESSIONAL PARTNER

AlmaLED

CLEARY GOTTLIB



DITANNO ASSOCIATI
LEGALI • TRIBUTARI

GPBL

Legance



MAISTO E ASSOCIATI

PedersoliGattai

S | N | B | S

TAVECCHIO & ASSOCIATI

Tremonti Partners
Since 1865

withersworldwide

EXECUTIVE PARTNER



AITi TIEDEMANN
GLOBAL



EOS IM

EQUINOX

Fleap



INSTITUTIONAL

McKinsey
& Company

Nexta
Professionisti d'Impresa

ONCE
capital management

SCM
SOCIETÀ DI SERVIZI

VALEUR

PATROCINATORI



AIPB ASSOCIAZIONE
ITALIANA
PRIVATE
BANKING

assofiduciaria

ASSOHOLDING
ASSOCIAZIONE HOLDING DI PARTECIPAZIONE

FABRI
Family
Business
Associations
of Italian
Private
Banking

STEP
SOCIETÀ DI SERVIZI

POLIMI SCHOOL OF
MANAGEMENT

OSSERVATORIO
FAMILY OFFICE

