

Argomento: AIPB: Si parla di Noi

Passaggio generazionale: passare dalla teoria ai fatti

Al giro di boa. Con 470 miliardi di ricchezza destinati alla Next Gen entro il 2036 si deve agire con strutture dedicate e una giusta pianificazione

Daniela Russo

Entro il 2036, secondo l'Associazione italiana private banking (Aipb), è stimato un passaggio della ricchezza di circa 470 miliardi per il passaggio generazionale. Una sfida con cui il private banking si sta già confrontando. «Dobbiamo aiutare le famiglie a sviluppare una visione evoluta del rischio, comprendendo che la vera sicurezza non coincide con la conservazione passiva del risparmio, ma con la capacità di investire in un portafoglio in grado di soddisfare i propri obiettivi futuri», sottolinea Andrea Ragaini, presidente di Aipb. «L'industria sta andando verso un modello advice driven, nel quale il valore nasce dalla capacità di integrare competenze diverse, finanziarie, di pianificazione e di governance, attorno ai progetti di vita del cliente».

Il settore adegua consulenza e servizi e affianca le famiglie nel processo

ment banking e fiduciaria, che costruiscono una visione più ampia e strutturata - racconta Gianni Rovelli, direttore comunicazione, marketing banca e canali digitali di Banca Mediolanum - così il banker mette a sistema più competenze e crea continuità nelle decisioni».

La Next Gen

Guarda alle nuove generazioni Ensel Banca Privata: «È fondamentale conoscerle per poter dialogare con loro e costruire un rapporto di consulenza basato sulla fiducia e la continuità», spiega Federico Taddei, vicedirettore generale e responsabile private banking. «Da questa consapevolezza nascono i percorsi di education per le generazioni più giovani». Per rispondere alle sfide poste dal passaggio generazionale «stiamo ampliando la nostra piattaforma di wealth management con nuove componenti di servizio importanti, partendo proprio da quelle per la pianificazione del passaggio generazionale - aggiunge Taddei -. Altra leva è quella della corporate finance advisory, con un team dedicato, non trascurando l'aggiornamento continuo dei servizi e la valorizzazione dell'advisory a pagamento». Tra le sfide c'è la sopravvivenza delle imprese: per l'Osservatorio Aub sulle aziende familiari italiane, nei prossimi cinque anni circa il 20% affronterà questa fase e solo il 30% sopravvive alla seconda generazione. È necessario adottare un approccio manageriale nella gestione del patrimonio familiare. Un cambiamento culturale che Banor affida al team del Multi family office guidato da Nicola Di Giacomo: «Gli strumenti per gestire questa fase sono numerosi e molto validi. Ciò che manca è la governance per garantire continuità. Accompagniamo la clientela affinché gestisca la ricchezza con un approccio manageriale, con la stessa disciplina con cui si guida un'impresa. Significa definire gli obiettivi di rendimento, liquidità e volatilità del patrimonio, impostare di conseguenza l'asset allocation strategica, costruire un piano e verificarne gli avanzamenti».

Soluzioni su misura

La consulenza si fa intergenerazionale e richiede risposte misurate su obiettivi di investimento unici. «Più di un terzo dei nostri clienti affronterà il passaggio generazionale nei prossimi 10 anni - spiega Alessandro Varaldo, ad di Banca Aletti e responsabile Wealth management Banco Bpm -. Abbiamo attivato un percorso di valorizzazione e protezione del patrimonio che accompagna i clienti e le nuove generazioni, offrendo risposte dettagliate e personalizzate. Il nostro modello di Behavioral advisory (BA) ottimizza il patrimonio dei clienti, del nucleo familiare e degli eredi».

Per l'Osservatorio Aub sulle aziende familiari italiane, solo il 30% sopravvive alla seconda generazione

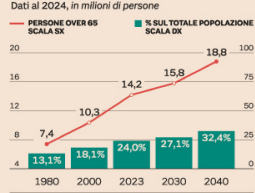
di pianificazione della successione. «Tra i nostri clienti circa 24 miliardi di euro di masse in gestione (quasi un quinto del totale), saranno oggetto di successione entro il 2035 - commenta Maria Amelia, Head of wealth advisory Banca Generali e consigliere delegato di Generid -. Abbiamo creato un'area di Family protection & planning, un team dedicato che si occupa della pianificazione del passaggio generazionale e della gestione delle successioni, valutando i rischi fiscali, legali e imprenditoriali. Abbiamo creato anche l'assistenza del servizio offerto dalla fiduciaria Generid, ampliandone il raggio d'azione».

Un passaggio chiave in questa sfida è l'integrazione di competenze specialistiche. Si tratta di «aiutare famiglie e imprenditori a gestire una fase delicata - dice Fabio Gabelli, direttore generale di Fiducram Intesa Sanpaolo PB -. Lo facciamo con un modello di consulenza integrato, fondato sulla conoscenza profonda del cliente, sull'ascolto dei bisogni delle diverse generazioni e sulla capacità di costruire soluzioni coerenti con gli obiettivi di lungo periodo. Il private banker resta il primo presidio della relazione e della fiducia, ma oggi il suo ruolo evolve verso quello di regista di competenze specialistiche».

Il family banker come continuità
In una fase di grandi trasformazioni, il family banker assume una nuova centralità. «Attorno al consulente finanziario ruotano gli specialisti interni, del wealth management, invest-

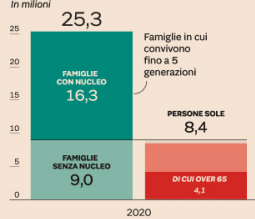
Il private banking in un mondo più longevo

I TREND EVOLUTIVI DEGLI OVER 65 IN ITALIA



Fonte: Analisi KPMG su dati ISTAT (2024)

L'EVOLUZIONE DELLA STRUTTURA DELLE FAMIGLIE



Note: Il numero medio di componenti per famiglia nel 2022 è di 2,32 e il nucleo è l'insieme delle persone che formano una coppia con figli o altri. La famiglia può essere "senza nucleo" quando formata da una sola persona, la quale non sussiste una relazione nucleare. Fonte: Analisi KPMG su dati ISTAT

Fonte: Aipb

Vendere l'azienda quando l'erede g

La strategia Gli altri fattori in gioco

Fabrizio Arnhold

Oltre 3.900 liquidity event nelle imprese familiari italiane nei prossimi dieci anni, per un controvalore stimato di 346 miliardi di euro. È la fotografia scattata da una ricerca realizzata da Pictet Wealth management con la School of management del Politecnico di Milano, che evidenzia come il passaggio generazionale stia diventando uno dei principali motori delle operazioni straordinarie nelle Pmi italiane. Per liquidity event si intendono operazioni come la cessione totale o parziale dell'azienda, l'ingresso di nuovi soci finanziari o industriali oppure l'apertura del capitale a investitori esterni. La proiezione è stata elaborata su un campione di 68 mila imprese familiari e conferma una tendenza già in atto: tra il 2013 e il 2025 sono stati registrati 3.430 deal per un valore complessivo di 362 miliardi di euro.

Numeri che raccontano non solo una dinamica finanziaria. La difficoltà di individuare una successione interna e la necessità di reperire risorse per crescere spingono sempre più imprenditori a valutare l'ingresso di nuovi soci. «L'idea della proprietà come fine in sé lascia spazio a una visione diversa, in cui conta la creazione di valore nel lungo periodo - osserva Alessandra Losito, equity partner e country head Italia di Pictet Wealth management -

L'ingresso di nuovi soci è percepito come controllo, ma è crescita e competenza. Pmi l'apertura è venuta una corsa per crescere mercati internazionali. Il fenomeno ha non oltre la singola impresa. Spesso l'impresa è una liquidity dalla scena economica e veste il capitale con iniziative e assumendo risorse. L'economia reale con il Politecnico delle variabili e l'attività di fusione nelle imprese fa da fattori macro crescita del Pil, e mercati finanziari azionari. La crisi l'età del ma tribuisse per chi

LE STIME DI

3,9

Le imprese v
Nei prossimi 10 stimano 3.900 familiari in vendita. Lo studio Pictet management è un valore di 346

Passaggio generazionale: passare dalla teoria ai fatti

Al giro di boa. Con 470 miliardi di ricchezza destinati alla Next Gen entro il 2036 si deve agire con strutture dedicate e una giusta pianificazione

Daniela Russo

Entro il 2036, secondo l'**Associazione italiana private banking** (Aipb), è stimato un passaggio della ricchezza di circa 470 miliardi per il passaggio generazionale. Una sfida con cui il **private banking** si sta già confrontando.

«Dobbiamo aiutare le famiglie a sviluppare una visione evoluta del rischio, comprendendo che la vera sicurezza non coincide con la conservazione passiva del risparmio, ma con la capacità di investire in un portafoglio in grado di soddisfare i propri obiettivi futuri - sottolinea **Andrea Ragaini**, presidente di **Aipb** -.

L'industria sta andando verso un modello advice driven, nel quale il valore nasce dalla capacità di integrare competenze diverse, finanziarie, di pianificazione e di governance, attorno ai progetti di vita del cliente».

Il settore adegua consulenza e servizi e affianca le famiglie nel processo di pianificazione della successione.

«Tra i nostri clienti circa 24 miliardi di euro di masse in gestione (quasi un quinto del totale), saranno oggetto di successione entro il 2035 - commenta **Maria Ameli**, Head of wealth advisory

Banca Generali e consigliere delegato di Generfid -.

Abbiamo creato un'area di Family protection & planning, un team dedicato che si occupa della pianificazione del passaggio generazionale e della gestione delle successioni, valutando i rischi fiscali, legali e imprenditoriali.

Abbiamo anche alzato l'asticella del servizio offerto dalla fiduciaria Generfid, ampliandone il raggio d'azione».

Un passaggio chiave in questa sfida è l'integrazione di competenze specialistiche.

Si tratta di «aiutare famiglie e imprenditori a gestire una fase delicata - dice **Fabio Cubelli**, condirettore generale di Fideuram Intesa Sanpaolo PB -.

Lo facciamo con un modello di consulenza integrato, fondato sulla conoscenza profonda del cliente, sull'ascolto dei bisogni delle diverse generazioni e sulla capacità di costruire soluzioni coerenti con gli obiettivi di lungo periodo.

Il private banker resta il primo presidio della relazione e della fiducia, ma oggi il suo ruolo evolve verso quello di regista di competenze specialistiche».

Il family banker come continuità In una

fase di grandi trasformazioni, il family banker assume una nuova centralità.

«Attorno al consulente finanziario ruotano gli specialisti interni, del wealth management, investment banking e fiduciaria, che costruiscono una visione più ampia e strutturata - racconta Gianni Rovelli, direttore comunicazione, marketing banca e canali digitali di Banca Mediolanum - così il banker mette a sistema più competenze e crea continuità nelle decisioni».

La Next Gen Guarda alle nuove generazioni Ersel Banca Privata: «È fondamentale conoscerle per poter dialogare con loro e costruire un rapporto di consulenza basato sulla fiducia e la continuità - spiega Federico Taddei, vicedirettore generale e responsabile **private banking** -.

Da questa consapevolezza nascono i percorsi di education per le generazioni più giovani».

Per rispondere alle sfide poste dal passaggio generazione «stiamo ampliando la nostra piattaforma di wealth management con nuove componenti di servizio importanti, partendo proprio da quelle per la pianificazione del passaggio generazionale - aggiunge Taddei -.

Altra leva è quella della corporate finance advisory, con un team dedicato, non trascurando l'aggiornamento continuo dei servizi e la valorizzazione dell'advisory a pagamento».

Tra le sfide c'è la sopravvivenza delle imprese: per l'Osservatorio Aub sulle aziende familiari italiane, nei prossimi cinque anni circa il 20% affronterà questa fase e solo il 30% sopravvive alla seconda generazione.

È necessario adottare un approccio manageriale nella gestione del patrimonio familiare.

Un cambiamento culturale che Banor affida al team del Multi family office guidato da Nicolò Di Giacomo: «Gli strumenti per gestire questa fase sono numerosi e molto validi.

Ciò che manca è la governance per garantire continuità.

Accompagniamo la clientela affinché gestisca la ricchezza con un approccio manageriale, con la stessa disciplina con cui si guida un'impresa.

Significa definire gli obiettivi di rendimento, liquidità e volatilità del patrimonio, impostare di conseguenza l'asset allocation strategica, costruire un piano e verificarne gli avanzamenti».

Soluzioni su misura La consulenza si fa intergenerazionale e richiede risposte misurate su obiettivi di investimento unici.

«Più di un terzo dei nostri clienti affronterà il passaggio generazionale nei prossimi 10 anni - spiega Alessandro Varaldo, ad di Banca Aletti e responsabile Wealth management Banco Bpm -.

Abbiamo attivato un percorso di

valorizzazione e protezione del patrimonio che accompagna i clienti e le nuove generazioni, offrendo risposte dettagliate e personalizzate.

Il nostro modello di Behavioral advisory (BA3) ottimizza il patrimonio dei clienti, del nucleo familiare e degli eredi».

© RIPRODUZIONE RISERVATA.