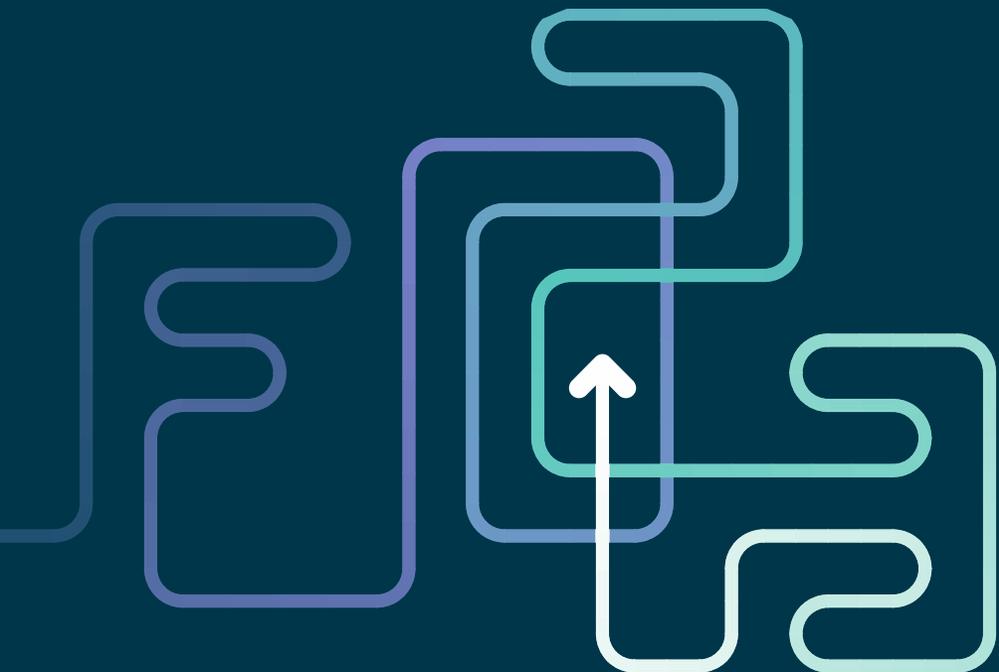


# Purpose e Family Office:

Verso il paradigma  
della proprietà responsabile



POLITECNICO  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

In partnership con:



CENTRE FOR  
FAMILY BUSINESS  
MANAGEMENT

# OSSERVATORIO FAMILY OFFICE 2023

Apertura dell'Evento



**Pieremilio Gadda**  
Direttore di We Wealth

# OSSERVATORIO FAMILY OFFICE 2023

## Saluti di Benvenuto



**Josip Kotlar**

Professore Ordinario di  
Strategia, Innovazione e  
Family Business presso School  
of Management del Politecnico  
di Milano



**Alfredo De Massis**

Professore Ordinario di  
Imprenditorialità e Family  
Business presso la Libera  
Università di Bozen-Bolzano e  
IMD



**Luca Manelli**

Ricercatore di Strategia e  
Famiglie Imprenditoriali della  
School of Management del  
Politecnico di Milano

# OSSERVATORIO FAMILY OFFICE 2023

La prospettiva delle imprese familiari e delle famiglie imprenditoriali



**Cristina Bombassei**  
Presidente AIDAF, Chief CSR  
Officer di Brembo Spa



*Modera:*  
**Pieremilio Gadda**  
Direttore di We Wealth

# Family Office e lo sviluppo delle nuove generazioni come proprietari responsabili

**OSSERVATORIO  
FAMILY OFFICE**



**POLITECNICO  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT**

In partnership con:



**CENTRE FOR  
FAMILY BUSINESS  
MANAGEMENT**

# FAMILY OFFICE E LO SVILUPPO DELLE NUOVE GENERAZIONI COME PROPRIETARI RESPONSABILI

Introduzione dello Sponsor dell'Osservatorio: Banca Patrimoni Sella



**Tiziana Leone**  
Partner Banker, Large Private  
Wealth Management, Banca  
Patrimoni Sella & C.



*Modera:*  
**Pieremilio Gadda**  
Direttore di We Wealth

# FAMILY OFFICE E LO SVILUPPO DELLE NUOVE GENERAZIONI COME PROPRIETARI RESPONSABILI

Presentazione della ricerca



**Alfredo De Massis**  
Professore Ordinario di  
Imprenditorialità e Family  
Business presso la Libera  
Università di Bozen-Bolzano e  
IMD



**Emanuela Rondi**  
Professore Associato di  
Management presso  
l'Università di Bergamo.

# FAMILY OFFICE E LO SVILUPPO DELLE NUOVE GENERAZIONI COME PROPRIETARI RESPONSABILI

Presentazione della ricerca

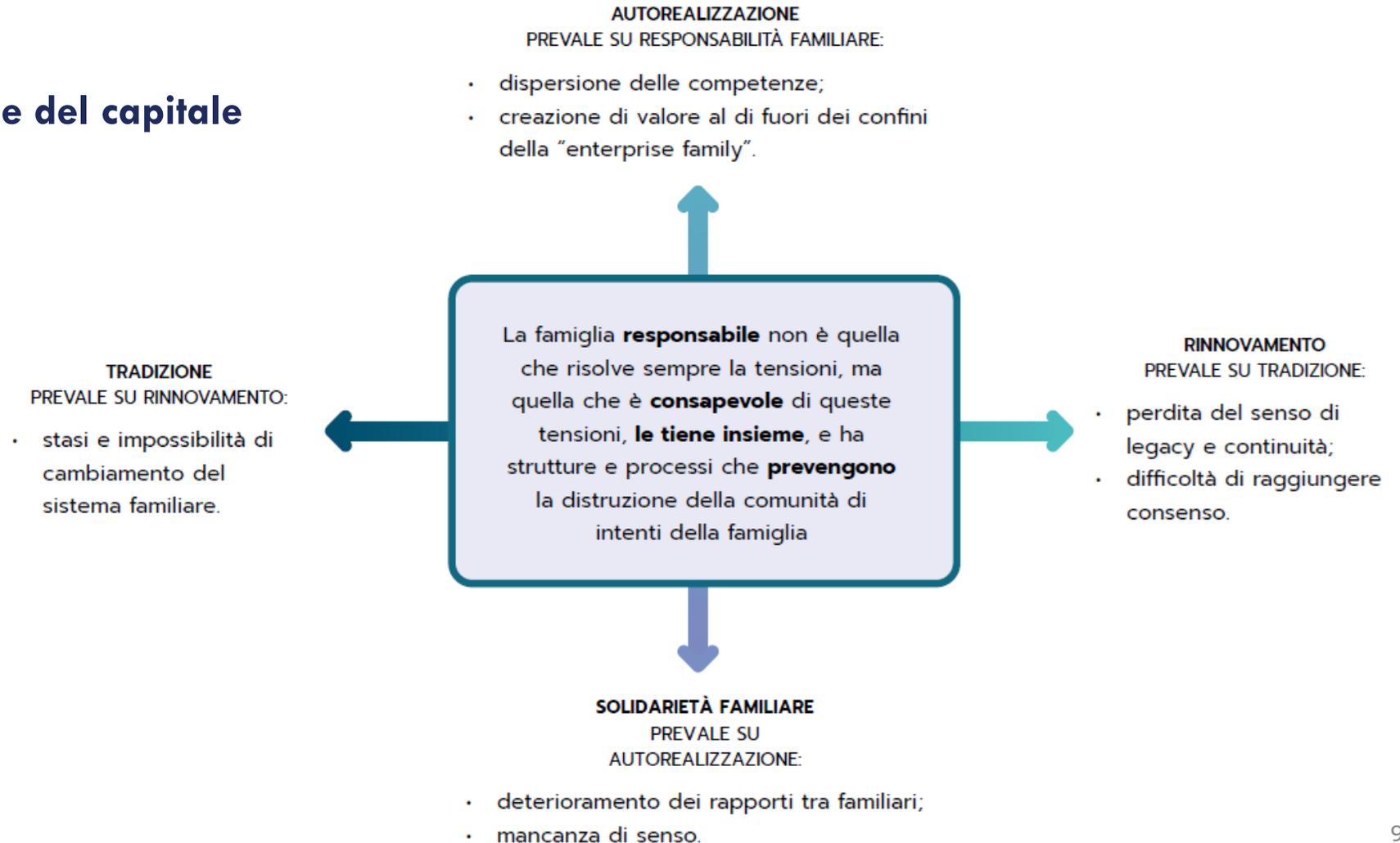
## Le next gen e gli ostacoli alla continuità responsabile della proprietà

- **Senso di pretesa** legato allo status derivante dall'essere membro della famiglia
- **Vergogna** e **senso di colpa** per aver ereditato qualcosa alla cui creazione non si è contribuito
- **De-responsabilizzazione** verso il patrimonio, che porta a delegare a terzi funzioni cruciali dell'essere proprietari
- Percezione di **disallineamento** tra aspirazioni di vita individuali e obiettivi collettivi della famiglia
- **Conflitti** latenti tra familiari
- **Imposizione** (spesso involontaria) delle generazioni incumbent sulla next gen di comportamenti, valori e obiettivi

# FAMILY OFFICE E LO SVILUPPO DELLE NUOVE GENERAZIONI COME PROPRIETARI RESPONSABILI

Presentazione della ricerca

## La visione responsabile del capitale umano nelle famiglie



# FAMILY OFFICE E LO SVILUPPO DELLE NUOVE GENERAZIONI COME PROPRIETARI RESPONSABILI

Presentazione della ricerca

## Quattro percorsi di ingaggio della next gen:

	<b>EXPLORER</b>	<b>ADVOCATE</b>	<b>GUARDIAN</b>	<b>INTRAPRENEUR</b>
<i>Descrizione del percorso</i>	Percorso dedicato allo sviluppo di aspirazioni imprenditoriali dell'individuo, o come imprenditore o come finanziatore di imprese	Percorso mirato a sviluppare le aspirazioni all'impatto sociale familiare, sviluppando posizioni di responsabilità.	Percorso che punta alla costruzione del ruolo di catalizzatore e «agitatore» delle attività per la coesione e la comunicazione nella famiglia.	Percorso dedito al miglioramento continuo delle policy e dei tool volti ad implementare la strategia della famiglia.
<i>Possibile ruolo del FO</i>	Promozione e implementazione di forme di governance del patrimonio ad hoc (es.: family bank).	Adozione di strategie volte a promuovere la filantropia e l'impatto sociale come parte integrante delle iniziative familiari.	Organizzazione delle attività, fornendo tempo e risorse, e sviluppando policy sistematiche per la preservazione della legacy.	Agevolazione della comunicazione e della collaborazione tra i vari attori coinvolti, tramite il coordinamento con altre «stanze» della governance familiare.

# FAMILY OFFICE E LO SVILUPPO DELLE NUOVE GENERAZIONI COME PROPRIETARI RESPONSABILI

1° Tavolo di discussione con i Partner della ricerca



*Modera:*  
**Pieremilio Gadda**  
Direttore di We Wealth



Ing. Giampaolo  
Codeluppi  
Key2People



Dott.ssa Elena  
Giordano  
Alvarium  
Tiedemann



Avv. Pietro  
Fioruzzi  
Cleary Gottlieb  
Steen & Hamilton



Dott. Emanuele  
Giangreco  
Biancheri  
Family Strategy



Avv. Roberta  
Crivellaro  
Whitersworldwide



Avv. Stefano  
Loconte  
Loconte & Partners

# FAMILY OFFICE E LO SVILUPPO DELLE NUOVE GENERAZIONI COME PROPRIETARI RESPONSABILI

Il ruolo del Family Office nella governance familiare



**Marco Stevanato**  
Amministratore Delegato di  
SFEM Italia Srl



**Alfredo De Massis**  
Professore Ordinario di  
Imprenditorialità e Family  
Business presso la Libera  
Università di Bozen-Bolzano e  
IMD

# OSSERVATORIO FAMILY OFFICE 2023

Coffee Break



11:20 – 11:40

# OSSERVATORIO FAMILY OFFICE 2023

## La prospettiva Accademica



*Modera:*  
**Emanuela Rondi**  
Università di Bergamo



**Bernardo Bertoldi**  
Professore Associato di Family  
Business Strategy e  
Competitive Analysis  
all'Università degli Studi di  
Torino



**Paolo Gubitta**  
Professore Straordinario di  
Organizzazione Aziendale  
all'Università degli Studi di Padova  
e direttore scientifico dell'area  
Imprenditorialità del CUOA



**Carlo Salvato**  
Professore Ordinario di  
Strategy, Entrepreneurship,  
and Family Business presso  
l'Università Bocconi

# Purpose in Azione: Modelli e pratiche per l'impatto dei Family Office

**OSSERVATORIO  
FAMILY OFFICE**



**POLITECNICO  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT**

In partnership con:



**CENTRE FOR  
FAMILY BUSINESS  
MANAGEMENT**

# PURPOSE IN AZIONE: MODELLI E PRATICHE PER L'IMPATTO DEI FAMILY OFFICE

Presentazione della ricerca



**Luca Manelli**

Ricercatore di Strategia e  
Famiglie Imprenditoriali della  
School of Management del  
Politecnico di Milano

# PURPOSE IN AZIONE: MODELLI E PRATICHE PER L'IMPATTO DEI FAMILY OFFICE

Presentazione della ricerca

**Fasi e best practice per il cambiamento rigenerativo verso l'impatto di famiglie e Family Office**



ATTIVARE

Set di pratiche per generare commitment collettivo su priorità e obiettivi della famiglia.



SPERIMENTARE

Set di pratiche per favorire la messa in atto di processi e modalità (il «come») dell'implementazione dell'impatto sociale, e capirne la coerenza con la strategia e la governance della proprietà e della famiglia.



INTEGRARE E CONTROLLARE

Set di pratiche e tool per favorire l'integrazione delle strategie e policies per l'impatto sociale con la governance familiare, e per creare una governance dell'impatto familiare stesso.

# PURPOSE IN AZIONE: MODELLI E PRATICHE PER L'IMPATTO DEI FAMILY OFFICE

Presentazione della ricerca

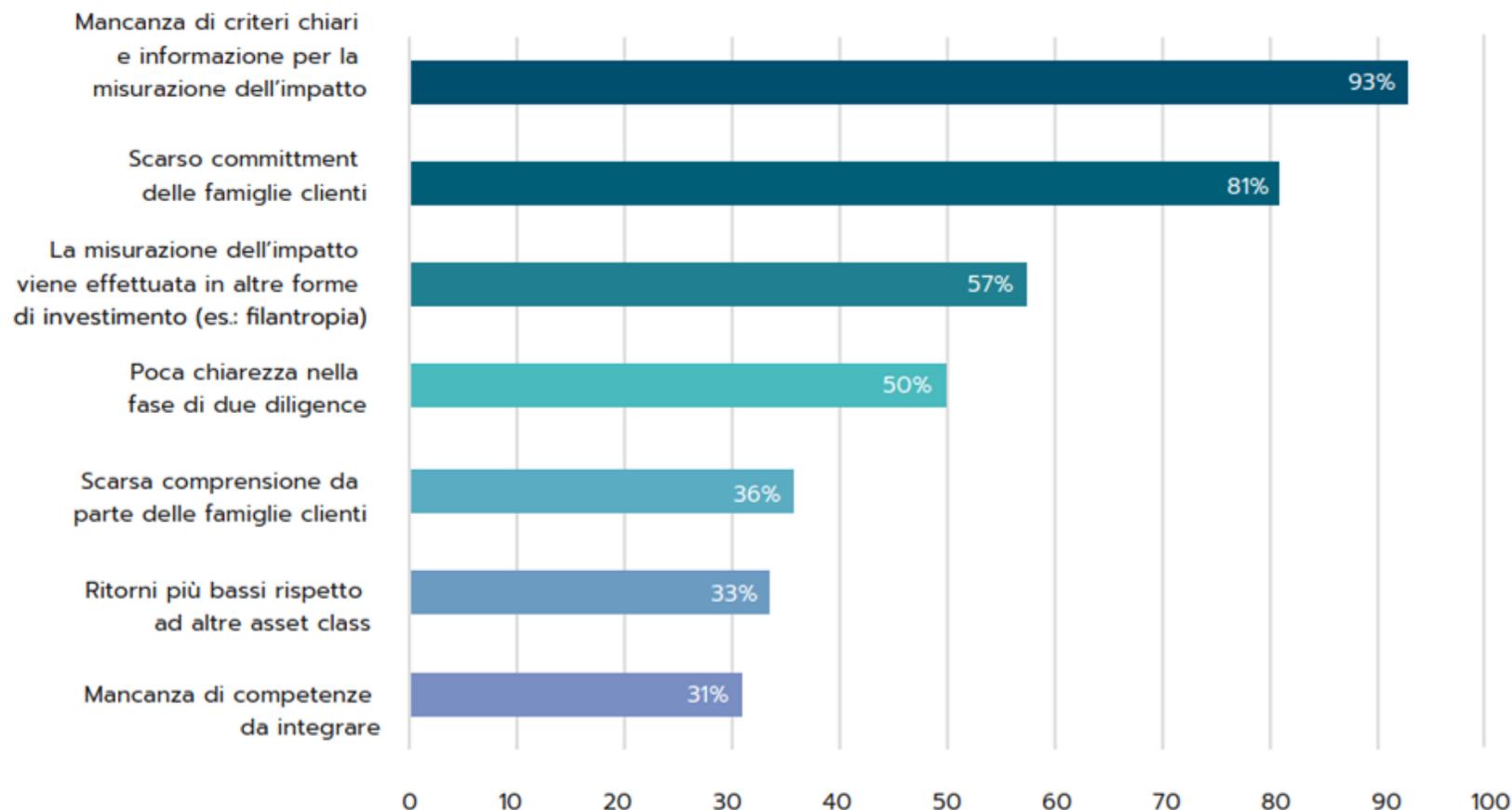
## Il profilo dell'impact champion nella fase di attivazione

- **Membro della next gen** della famiglia che lavora sulle **strutture di governance** del sistema proprietario introducendo e guidando il **cambiamento**
- **Catalizzatore** delle energie e dell'impegno di altri membri familiari per cambiare la visione e le pratiche di governance **dell'impatto** della famiglia stessa
- In possesso di competenze **soft** di **leadership** (es.: comunicazione efficace, negoziazione, etc.) e competenze **hard** legate **all'implementazione** di **strategie** d'impatto nel Family Office

# PURPOSE IN AZIONE: MODELLI E PRATICHE PER L'IMPATTO DEI FAMILY OFFICE

Presentazione della ricerca

## Le principali barriere all'impatto sociale dei Family Office



# PURPOSE IN AZIONE: MODELLI E PRATICHE PER L'IMPATTO DEI FAMILY OFFICE

Introduzione dello Sponsor dell'Osservatorio: PGIM Investments



**Sebastiano Costa**  
Senior Sales Manager, PGIM  
Investments



*Moderata:*  
**Pieremilio Gadda**  
Direttore di We Wealth

# PURPOSE IN AZIONE: MODELLI E PRATICHE PER L'IMPATTO DEI FAMILY OFFICE

2° Tavolo di discussione i Partner della ricerca



*Modera:*  
**Pieremilio Gadda**  
Direttore di We Wealth



Avv. Marco  
Graziani  
Legance – Avvocati  
Associati



Dott. Giovanni  
Bandera  
Pedersoli Studio  
Legale



Avv. Alessandro  
Bavila  
Maisto e Associati



Avv. Marco  
Sandoli  
Di Tanno Associati



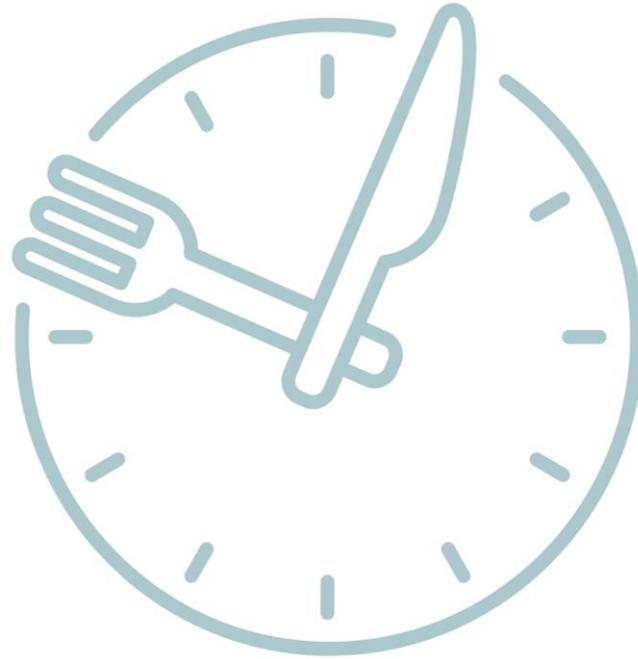
Avv. Maria Paola  
Serra  
Dentons



Dott. Enrico Viora  
Trusted Family

# OSSERVATORIO FAMILY OFFICE 2023

Lunch Break



13:00 – 14:00

# L'evoluzione della governance patrimoniale prima e dopo un evento di liquidità

**OSSERVATORIO**  
FAMILY OFFICE



**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT



CENTRE FOR  
FAMILY BUSINESS  
MANAGEMENT

In partnership con:

# EVENTI DI LIQUIDITÀ IN ITALIA

Introduzione alla ricerca

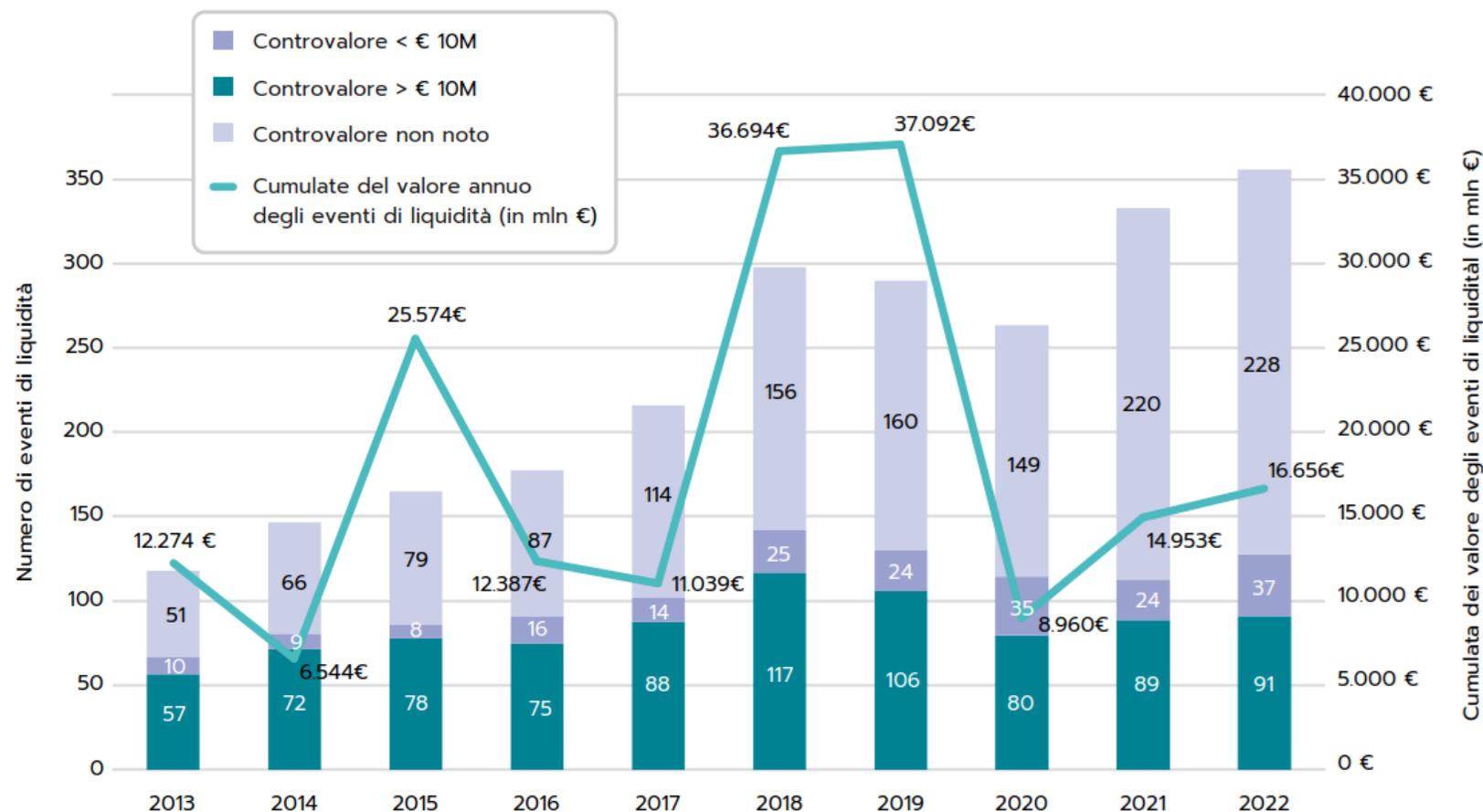


**Giancarlo Giudici**  
Professore Ordinario di  
Finanza Aziendale, Politecnico  
di Milano

# EVENTI DI LIQUIDITÀ IN ITALIA

Introduzione alla ricerca

## Ripartizione annuale del campione degli eventi di liquidità nelle aziende familiari

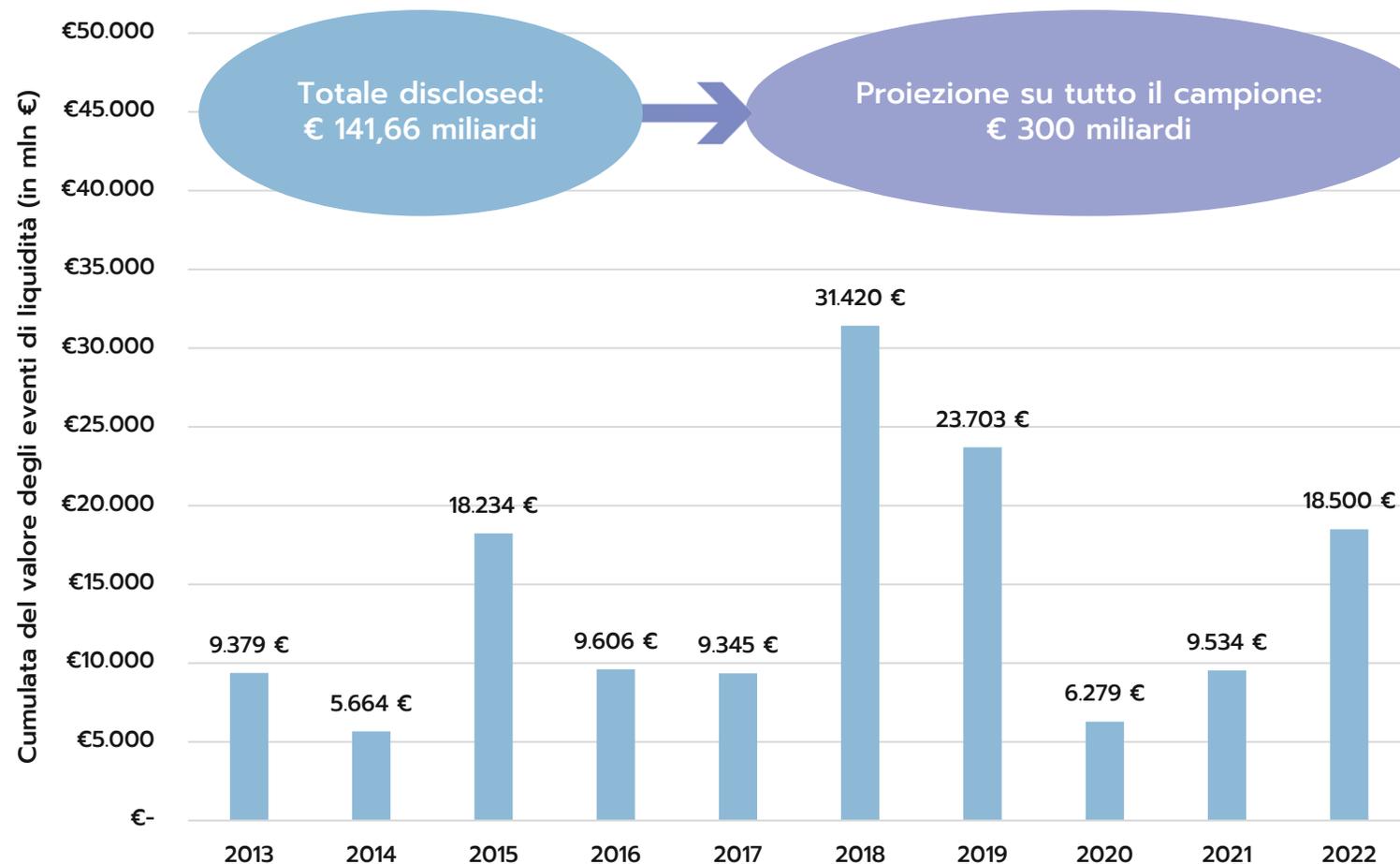


Fonte: Rielaborazione dati da ricerca "Politecnico di Milano – Pictet Wealth Management: Liquidity event nelle aziende di famiglia italiane (2023)"

# EVENTI DI LIQUIDITÀ IN ITALIA

Introduzione alla ricerca

**Flusso complessivo  
annuale del controvalore  
di cessione (laddove  
disponibile), in € milioni**



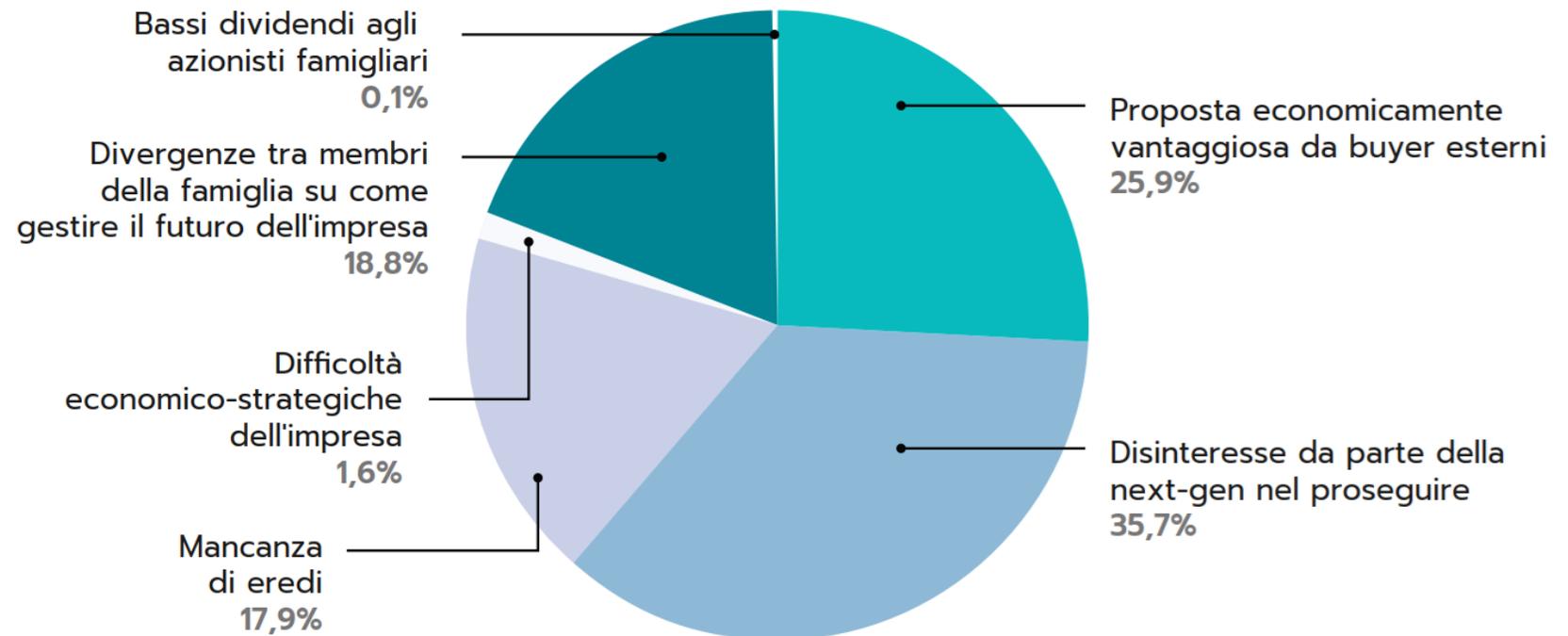
Fonte: Rielaborazione dati da ricerca "Politecnico di Milano – Pictet Wealth Management: Liquidity event nelle aziende di famiglia italiana (2023)"

# EVENTI DI LIQUIDITÀ IN ITALIA

Introduzione alla ricerca

## Principali motivazioni per cui le famiglie imprenditoriali intraprendono l'evento di liquidità

– percentuali calcolate su un campione di 500 famiglie clienti di MFO italiani.

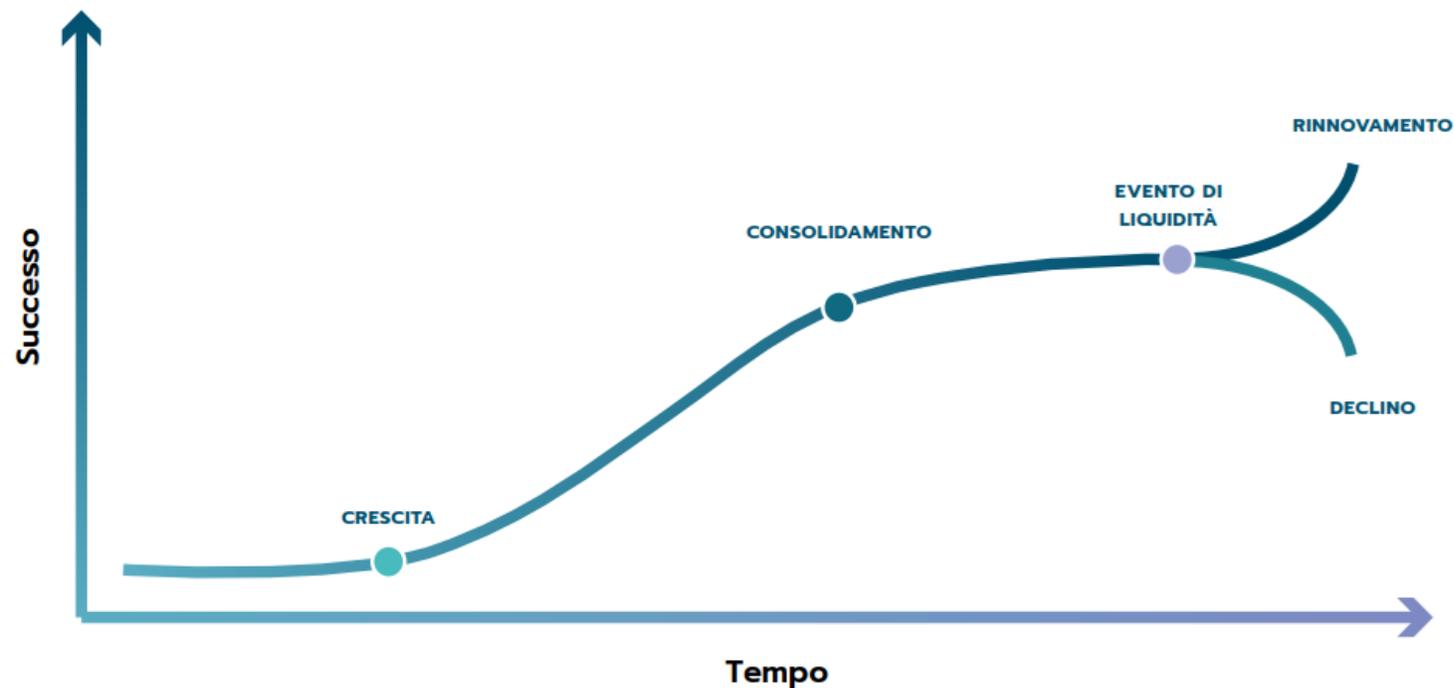


# EVENTI DI LIQUIDITÀ IN ITALIA

Introduzione alla ricerca

## L'evento di liquidità nell'evoluzione della famiglia

Nel corso dell'evoluzione della famiglia imprenditoriale, l'evento di liquidità rappresenta un vero e proprio **punto di rottura**, una svolta determinante che può portare a due risultati diametralmente opposti: il **rinnovamento** o il **declino** della **famiglia imprenditoriale**.



# L'EVOLUZIONE DELLA GOVERNANCE PATRIMONIALE PRIMA E DOPO UN EVENTO DI LIQUIDITÀ

Presentazione della ricerca



**Josip Kotlar**

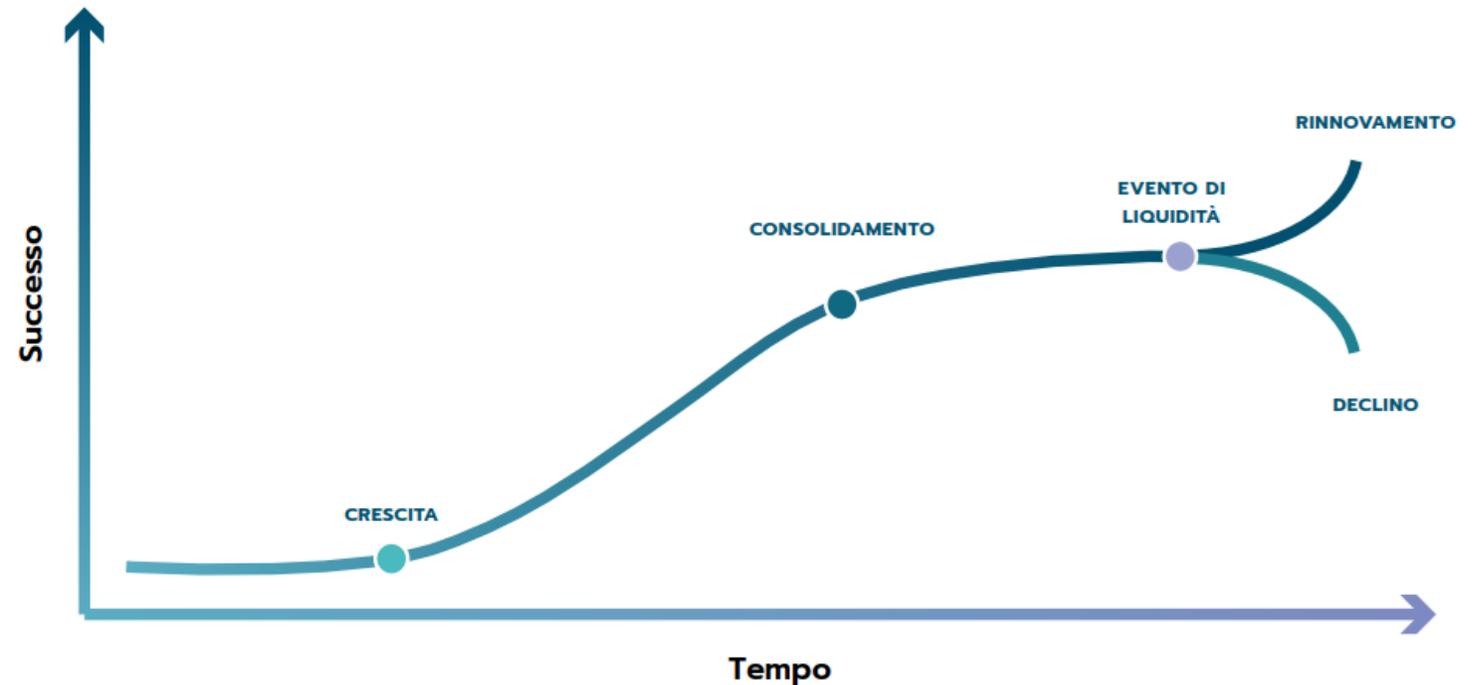
Professore Ordinario di  
Strategia, Innovazione e  
Family Business presso School  
of Management del Politecnico  
di Milano

# L'EVOLUZIONE DELLA GOVERNANCE PATRIMONIALE PRIMA E DOPO UN EVENTO DI LIQUIDITÀ

Presentazione della ricerca

## L'evento di liquidità nell'evoluzione della famiglia

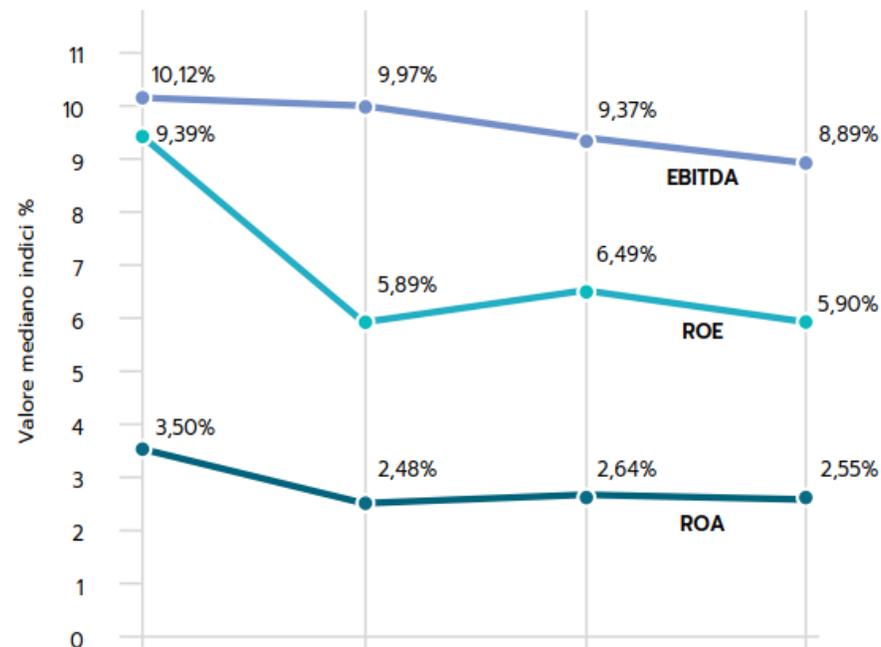
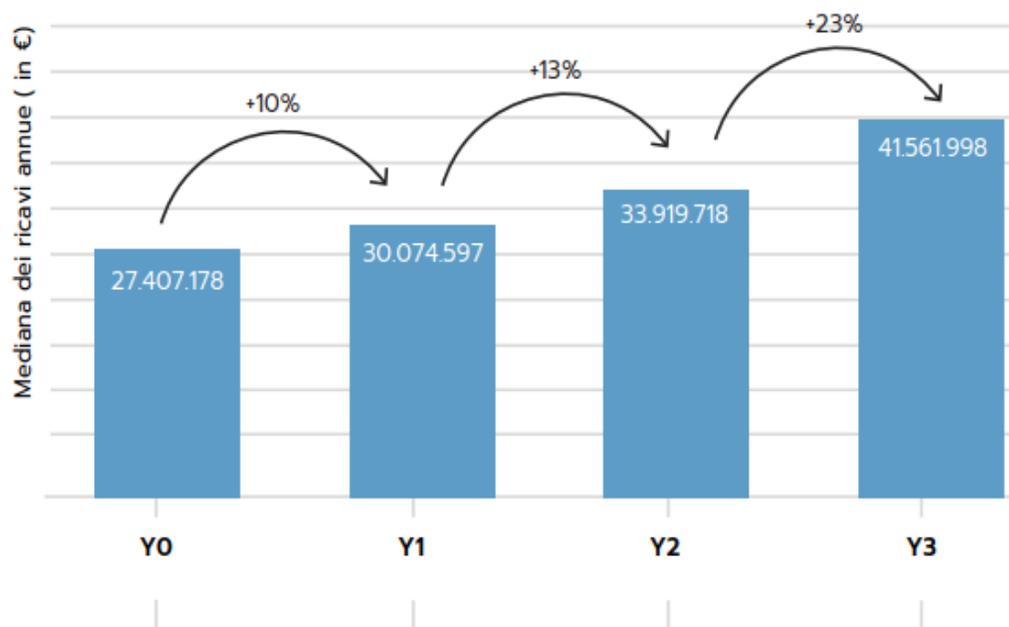
Nel corso dell'evoluzione della famiglia imprenditoriale, l'evento di liquidità rappresenta un vero e proprio **punto di rottura**, una svolta determinante che può portare a due risultati diametralmente opposti: il **rinnovamento** o il **declino** della **famiglia imprenditoriale**.



# L'EVOLUZIONE DELLA GOVERNANCE PATRIMONIALE PRIMA E DOPO UN EVENTO DI LIQUIDITÀ

Presentazione della ricerca

## La prospettiva delle imprese dopo l'evento di liquidità: Trend di crescita e redditività



Fonte: Rielaborazione dati da ricerca "Politecnico di Milano – Pictet Wealth Management: Liquidity event nelle aziende di famiglia italiane (2023)"

# L'EVOLUZIONE DELLA GOVERNANCE PATRIMONIALE PRIMA E DOPO UN EVENTO DI LIQUIDITÀ

Presentazione della ricerca

## La prospettiva delle famiglie dopo l'evento di liquidità: Le problematiche maggiormente sentite

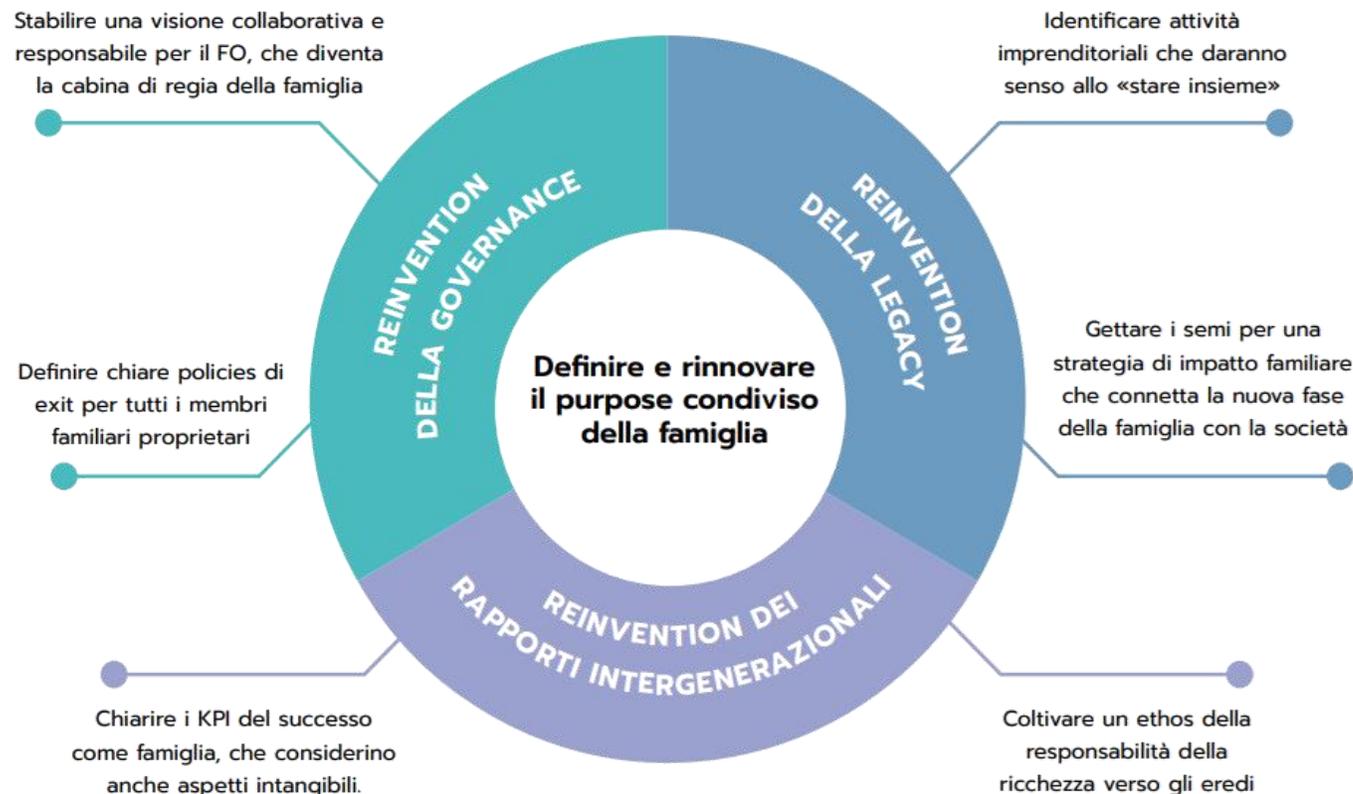
- **Psicologiche:** i membri della famiglia proprietaria possono trovarsi a sperimentare un senso di perdita di significato, di identità o timori e paure riguardo i successori, che potrebbero trovarsi ad affrontare un futuro incerto
- **Di governance aziendali:** In assenza di un quadro di riferimento consolidato, tutte le decisioni che le famiglie si trovano ad affrontare, potrebbero diventare estremamente complesse da gestire, cariche di disaccordi e tensioni su come amministrare le risorse o indirizzare gli investimenti futuri
- **Relazionali tra familiari:** le divergenze di visioni sui prossimi passi, di opinioni sulla gestione del patrimonio e sulle decisioni strategiche possono causare dissensi in grado di spaccare il nucleo familiare
- **Strategiche:** la problematica maggiore che può insorgere è legata alla mancanza di una visione coesa e unitaria sulle modalità di gestione e allocazione del patrimonio

# L'EVOLUZIONE DELLA GOVERNANCE PATRIMONIALE PRIMA E DOPO UN EVENTO DI LIQUIDITÀ

Presentazione della ricerca

## L'evento di liquidità nell'evoluzione della famiglia: lezioni apprese da casi di successo

La definizione e il rinnovamento del purpose familiare, condiviso da tutti i membri della famiglia, rappresentano il fulcro attorno al quale si sviluppano tre macroaree: Legacy reinvention, Intergenerational reinvention, Governance reinvention.



# L'EVOLUZIONE DELLA GOVERNANCE PATRIMONIALE PRIMA E DOPO UN EVENTO DI LIQUIDITÀ

Presentazione della ricerca

## Fattori abilitanti per la re-invenzione della famiglia dopo un evento di liquidità

- **Inserimento delle famiglie imprenditoriali nel network di advisor e famiglie peer**, al fine di sviluppare flussi e scambi di conoscenza su ostacoli comuni, suggerimenti nell'implementazione di strategie o referral per contatti
- **Rigenerazione della “emotional ownership”**, ovvero l'attaccamento emotivo delle famiglie imprenditoriali nei confronti dell'azienda di famiglia, che si interrompe con la vendita
- **Sviluppo di «competenze proprietarie»**, per permettere ai membri familiari di bilanciare il supporto di professionisti esterni, attraverso l'adozione di una visione patrimoniale di “entrepreneurial stewardship” e l'acquisizione di una solida comprensione del funzionamento del mondo finanziario in cui le famiglie sono chiamate a muoversi

# L'EVOLUZIONE DELLA GOVERNANCE PATRIMONIALE PRIMA E DOPO UN EVENTO DI LIQUIDITÀ

Purpose, governance e impatto nei Family Office: La prospettiva dei Principal



**Guglielmo Notarbartolo  
di Villarosa**  
Head of Private Equity & Venture  
Capital PFC Family Office



**Andrea De Donno**  
Managing Partner 4H Group



*Modera:*  
**Josip Kotlar**  
Politecnico di Milano



*Modera:*  
**Luca Manelli**  
Politecnico di Milano

# L'EVOLUZIONE DELLA GOVERNANCE PATRIMONIALE PRIMA E DOPO UN EVENTO DI LIQUIDITÀ

Introduzione dello Sponsor dell'Osservatorio: Gruppo MutuiOnline e Generale Servizi Amministrativi Tax & Tech



**Alessandro Fracassi**  
Amministratore Delegato  
Gruppo MOL e Consigliere  
GSA Tax & Tech



*Modera:*  
**Pieremilio Gadda**  
Direttore di We Wealth

# L'EVOLUZIONE DELLA GOVERNANCE PATRIMONIALE PRIMA E DOPO UN EVENTO DI LIQUIDITÀ

Introduzione dello Sponsor dell'Osservatorio: Gruppo MutuiOnline e Generale Servizi Amministrativi Tax & Tech



**Luca Puggioni**  
General Manager Azimut  
Capital Management



*Modera:*  
**Pieremilio Gadda**  
Direttore di We Wealth

# L'EVOLUZIONE DELLA GOVERNANCE PATRIMONIALE PRIMA E DOPO UN EVENTO DI LIQUIDITÀ

3° Tavolo di discussione i Partner della ricerca



*Moderatore:*  
**Pieremilio Gadda**  
Direttore di We Wealth



Dott. Nicolò  
Fischer  
Aliante Partners



Dott. Mauro  
Puppo  
Nexta Partners



Avv. Antonio  
Martino  
DLA Piper



Dott. Marco  
Paracchi  
Tremonti Romagnoli  
Piccardi e Associati



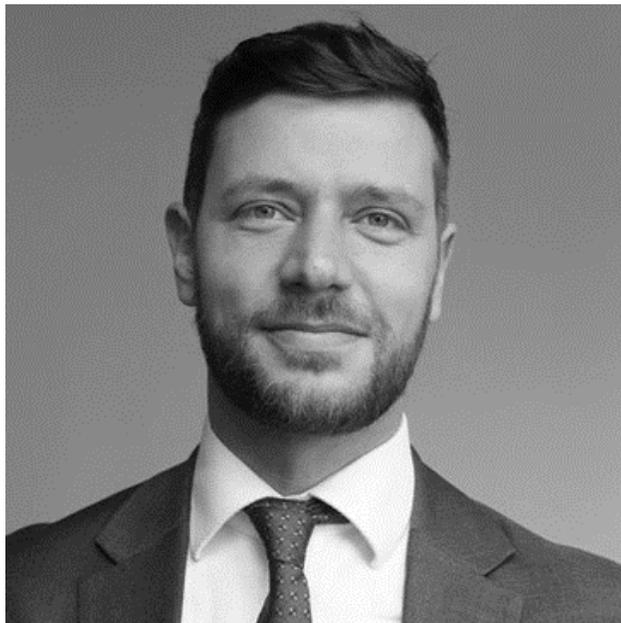
Dott. Alberto  
Manzonetto  
Four Partners



Dott. Andrea  
Tavecchio  
Tavecchio & Associati

# OSSERVATORIO FAMILY OFFICE 2023

## Considerazioni finali e conclusione del Convegno



**Josip Kotlar**

Professore Ordinario di  
Strategia, Innovazione e  
Family Business presso School  
of Management del Politecnico  
di Milano



**Alfredo De Massis**

Professore Ordinario di  
Imprenditorialità e Family  
Business presso la Libera  
Università di Bozen-Bolzano e  
IMD



**Pieremilio Gadda**

Direttore di We Wealth

# RINGRAZIAMENTI: PARTNER | SPONSOR | PATROCINATORI

## PROFESSIONAL PARTNERS

CLEARY GOTTLIB

DENTONS



DI TANNO ASSOCIATI  
Studio Legale e Tributario

MAISTO E ASSOCIATI

PEDERSOLI

Legance

TAVECCHIO  
& ASSOCIATI

TREMONTI  
ROMAGNOLI  
PICCARDI  
E ASSOCIATI  
STUDIO LEGALE E FISCALE

L&P  
LOCONTE&PARTNERS

withersworldwide

## EXECUTIVE PARTNERS



# RINGRAZIAMENTI: PARTNER | SPONSOR | PATROCINATORI

## SPONSORS

---



## PATROCINATORI

---



## MEDIA PARTNER

---



# OSSERVATORIO FAMILY OFFICE 2023

## Il team di ricerca

### DIREZIONE SCIENTIFICA



Josip Kotlar

- Direttore Scientifico
- Professore Associato di Strategia e Imprese Familiari
- Politecnico di Milano School of Management, Innovation&Strategy Group



Alfredo De Massis

- Co-Direttore Scientifico & Scientific Advisory Board Chair
- Professore Ordinario di Imprenditorialità e Family Business Management
- Libera Università di Bolzano, Centre for Family Business Management, IMD Business School & Lancaster University Management School



Luca Manelli

- Co-Direttore Scientifico e Lead Researcher
- Ricercatore di Strategia e Famiglie Imprenditoriali
- Politecnico di Milano School of Management, Innovation&Strategy Group

### TEAM DI RICERCA



Francesca Capella

Project Manager



Giulia Pontoglio

Project Manager  
& Researcher



Matteo Lavezzari

Researcher



Chiara Pantalena

Researcher



Emanuela Rondi

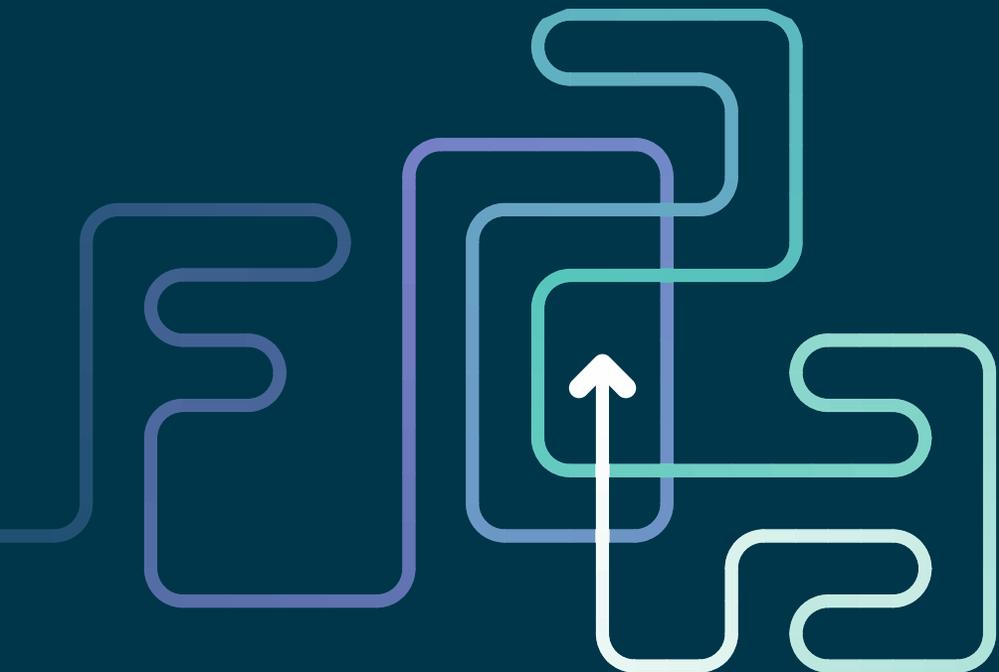
International Research  
Coordinator

### SCIENTIFIC ADVISORY BOARD

- Bernardo Bertoldi
- Mario Calderini
- Giancarlo Giudici
- Judy Green
- Federico Frattini
- Nadine Kammerlander
- Anneleen Michels
- Samuele Murtinu
- Kirby Rosplock
- Dianne Welsh

# Purpose e Family Office:

Verso il paradigma  
della proprietà responsabile



POLITECNICO  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

In partnership con:



CENTRE FOR  
FAMILY BUSINESS  
MANAGEMENT