

# La Famiglia come Impresa:

## Pianificazione Patrimoniale e Finanziaria

In un contesto di crescente incertezza economica, longevità e globalizzazione patrimoniale, la gestione dei patrimoni familiari richiede un approccio strutturato e professionale, paragonabile a quello di una vera e propria impresa.

### Prof. Cuniberti

Docente a contratto Scuola di Management ed Economia di Torino  
Amministratore delegato Cuniberti & Partners Sim Spa

## Situazioni attuali

- 1** **Contesto economico e sociale complesso:** crescente incertezza economica, longevità, rivoluzione AI, internazionalizzazione dei patrimoni, nuove forme familiari.
- 2** **Assenza di tempo da dedicare al patrimonio:** il Family Leader ha focus su l'azienda o su alcune verticali, non sul complessivo.
- 3** **Exit aziendali:** passaggio da imprenditore ad investitore è spesso un salto spesso un salto privo di pianificazione patrimoniale
- 4** **Governance familiare assente** che porta a decisioni frammentate e frammentate e inefficienti

## Obiettivi

- 1**
  - **La famiglia come "impresa"**  
con capitale (patrimonio), governance (dinamiche decisionali e strategiche), obiettivi (benessere, continuità e coesione)
- 2**
  - **Visione imprenditoriale:**  
la gestione patrimoniale familiare richiede strumenti analoghi a quelli aziendali – bilanci, budget, risk management, pianificazione strategica.
- 3**
  - **Ruoli e comitati**  
La creazione di un consiglio di famiglia o di un comitato investimenti con attori di famiglia e membri esterni

Nel panorama economico italiano, le famiglie con patrimoni complessi presentano dinamiche sorprendentemente simili a quelle delle aziende strutturate. Tuttavia, mentre per le imprese la pianificazione strategica è considerata imprescindibile, per i patrimoni familiari questa viene spesso trascurata.

L'assenza di una pianificazione patrimoniale espone le famiglie a molteplici rischi:

- Inefficienza fiscale e perdita di valore
- Conflitti relazionali tra membri della famiglia
- Problematiche gestionali durante passaggi generazionali
- Frammentazione del patrimonio accumulato

## Profilo della Famiglia Rossi

### Struttura Familiare

- Carlo (72 anni) - fondatore e proprietario dell'azienda
- Anna (68 anni) - moglie di Carlo
- Marco (45 anni) - figlio, lavora nell'azienda di famiglia
- Laura (42 anni) - figlia, medico

### Composizione del Patrimonio: €26 milioni

- €18 milioni: azienda (SRL 100% intestata a Carlo), di cui €4 milioni di liquidità non distribuita
- €3 milioni: immobili residenziali e commerciali (cointestati a Carlo e Anna)
- €4 milioni: strumenti finanziari distribuiti su quattro istituti bancari diversi

La famiglia Rossi rappresenta un caso tipico di famiglia imprenditoriale italiana con un patrimonio significativo ma una limitata pianificazione patrimoniale. La concentrazione della proprietà aziendale esclusivamente nelle mani del fondatore e la frammentazione degli investimenti finanziari sono elementi caratteristici che potrebbero generare problematiche future.

## Situazione iniziale

### Assenza di pianificazione successoria

La famiglia Rossi non ha predisposto alcuno strumento di pianificazione successoria o patrimoniale. Non esistono testamenti, patti di famiglia o altri strumenti che regolino il passaggio generazionale del patrimonio, particolarmente critico considerando l'età avanzata del capofamiglia.

### Esclusione dei figli dalla gestione patrimoniale

Nonostante Marco lavori in Azienda e Laura sia uno stimato medico, non sono coinvolti nelle decisioni relative alla gestione del patrimonio familiare. Questa esclusione potrebbe generare tensioni future quando dovranno assumere la responsabilità di gestire questi asset.

### Mancanza di controllo finanziario

Non viene redatto alcun bilancio familiare consolidato. La famiglia non ha una visione d'insieme dei propri asset e non monitora sistematicamente i flussi finanziari in entrata e in uscita, rendendo impossibile una gestione efficiente del patrimonio.

### Frammentazione finanziaria

Il patrimonio finanziario è distribuito tra quattro diverse banche, senza una strategia coordinata. Questa frammentazione impedisce una gestione efficiente degli investimenti e aumenta i costi di gestione complessivi.

## I problemi emersi

**1****Paralisi decisionale**

L'accentramento di tutte le decisioni su Carlo, senza deleghe o procure, crea un pericoloso "collo di bottiglia" decisionale. In caso di sua improvvisa indisponibilità, l'intero sistema patrimoniale e aziendale potrebbe bloccarsi con gravi conseguenze operative ed economiche.

**2****Conflitto tra eredi**

L'assenza di regole chiare sulla governance futura del patrimonio alimenta tensioni latenti tra Marco e Laura. Non essendo definiti i ruoli, le responsabilità e i diritti di ciascuno, si creano aspettative divergenti che potrebbero sfociare in conflitti aperti dopo la scomparsa dei genitori.

**3****Disordine finanziario**

La gestione frammentata tra quattro istituti bancari impedisce una visione integrata degli investimenti. Questo porta a inefficienze, possibili duplicazioni di strumenti finanziari, incoerenze nell'asset allocation e maggiori costi di gestione complessivi.

**4****Rischio fiscale elevato**

Le intestazioni dirette di tutti gli asset, senza alcuna struttura di protezione patrimoniale, espongono la famiglia a significativi rischi fiscali in caso di successione. L'imposta di successione potrebbe erodere una parte consistente del patrimonio, specialmente quello aziendale, creando potenziali problemi di liquidità per gli eredi.

**5****Mancanza di visione futura**

L'assenza di educazione finanziaria e patrimoniale nei confronti della seconda generazione rappresenta un rischio significativo per la conservazione del patrimonio. I figli, non abituati a gestire asset complessi, potrebbero non essere preparati ad assumere le responsabilità future, con conseguente potenziale dispersione del patrimonio familiare.

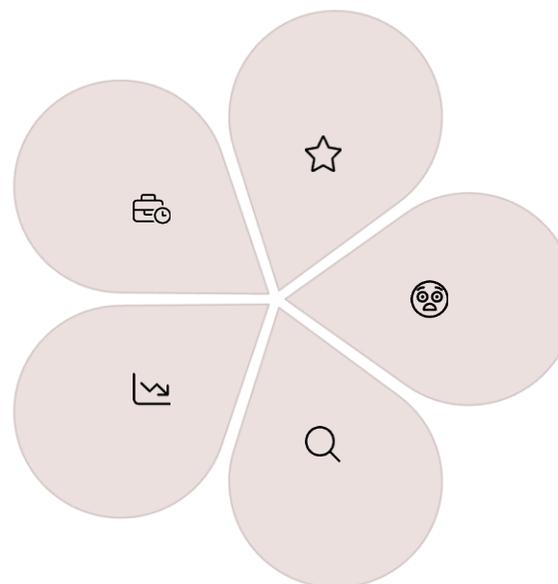
## Le conseguenze

### Stallo nell'attività aziendale

L'incertezza sul futuro dell'azienda ha portato a una paralisi decisionale. Carlo è indeciso se procedere con un'eventuale cessione o pianificare la continuità aziendale, mentre Marco ha visioni divergenti sul futuro dell'attività. Questa indecisione blocca investimenti strategici e opportunità di crescita.

### Erosione patrimoniale

**Il patrimonio complessivo della famiglia ha subito un preoccupante decremento del 18% dal 2020**, principalmente a causa di una gestione frammentata degli investimenti, dell'inflazione non contrastata adeguatamente e della mancanza di una strategia fiscale efficiente.



### Conflitto familiare

Sono emerse crescenti tensioni tra Marco e Laura riguardo alla gestione aziendale e alla futura distribuzione del patrimonio. Marco, più coinvolto operativamente nell'azienda, ritiene di meritare una quota maggioritaria, mentre Laura avrebbe un ruolo da azionista, creando un clima di ostilità che influenza anche le dinamiche lavorative.

### Paura del cambiamento

La famiglia mostra una crescente ansia rispetto all'instabilità economica globale, ma l'assenza di una strategia patrimoniale impedisce azioni concrete. Questa paura paralizzante porta a decisioni conservative e potenzialmente dannose per la preservazione del valore reale del patrimonio nel lungo termine.

### Opportunità perse

La frammentazione della gestione finanziaria ha impedito di cogliere significative opportunità di investimento negli ultimi anni. La mancanza di un advisor unico con visione globale del patrimonio ha portato a decisioni reattive anziché strategiche, con conseguente perdita di potenziali rendimenti.

Queste conseguenze evidenziano come l'assenza di pianificazione patrimoniale non sia semplicemente un problema tecnico-finanziario, ma abbia profonde ripercussioni sulle relazioni familiari e sul benessere economico complessivo della famiglia nel lungo periodo.

## Il ruolo del commercialista

Il caso della famiglia Rossi offre importanti spunti di riflessione per i professionisti che si occupano di consulenza:

"Il patrimonio familiare, come un giardino, necessita di cure costanti e di un giardiniere esperto che sappia prevedere le stagioni e preparare il terreno per i frutti futuri."

La complessità di un patrimonio non è determinata esclusivamente dal suo valore economico, ma anche dalle dinamiche familiari, dalle aspettative degli eredi e dalle specificità degli asset che lo compongono.

### **Non esistono patrimoni "troppo semplici"**

Anche patrimoni di dimensioni contenute necessitano di pianificazione. La complessità deriva spesso dalle dinamiche familiari più che dal valore economico degli asset. Un patrimonio di 1 milione di euro distribuito tra eredi con aspettative diverse può risultare più problematico di un patrimonio di 10 milioni con una successione chiara.

### **Necessità di regia unitaria**

La pianificazione patrimoniale efficace richiede un approccio multidisciplinare che integri competenze fiscali, legali e finanziarie. La frammentazione della consulenza tra professionisti non comunicanti è spesso all'origine di strategie inefficaci e contraddittorie.

### **Il ruolo catalizzatore del commercialista**

Il commercialista, grazie al rapporto fiduciario consolidato con la famiglia, può assumere il ruolo fondamentale di coordinatore del processo di pianificazione, facendo da ponte tra le diverse competenze specialistiche necessarie e garantendo coerenza nell'implementazione della strategia patrimoniale.

## Soluzioni possibili

### Bilancio patrimoniale familiare consolidato

**Implementazione di un sistema di reporting** che fornisca una visione unitaria di tutti gli asset familiari, monitorando periodicamente la loro evoluzione e rendimento. Questo strumento permette di identificare inefficienze, duplicazioni e opportunità di ottimizzazione nella gestione patrimoniale complessiva.

Tempistica: implementazione immediata con aggiornamento trimestrale.

### Patti di famiglia e regole di governance

Definizione di un sistema di regole condivise per la gestione del patrimonio familiare, che stabilisca chiaramente ruoli, responsabilità e processi decisionali. Questo può includere la **creazione di un consiglio di famiglia**, la definizione di criteri per l'accesso dei familiari alla gestione aziendale e la regolamentazione della distribuzione dei dividendi.

Tempistica: definizione entro 9 mesi, revisione periodica annuale.

1

2

3

4

### Strutture di protezione patrimoniale

**Costituzione di una holding familiare** o valutazione dell'opportunità di un trust per facilitare il passaggio generazionale, proteggere il patrimonio e ottimizzare il profilo fiscale. Queste strutture permettono di separare la proprietà degli asset dalla loro gestione, facilitando la governance e riducendo i rischi di conflitto.

Tempistica: pianificazione entro 6 mesi, implementazione entro 12 mesi.

### Ottimizzazione della struttura finanziaria

Razionalizzazione degli investimenti finanziari con riduzione degli intermediari e **creazione di una struttura "lordista"** che privilegi il reinvestimento dei proventi finanziari per massimizzare la crescita del capitale nel lungo periodo. Implementazione di una strategia di asset allocation coerente con gli obiettivi familiari di lungo termine.

Tempistica: analisi entro 3 mesi, implementazione entro 8 mesi.

La gestione efficace del patrimonio familiare richiede lo stesso livello di attenzione, professionalità e pianificazione strategica di un'impresa. Il caso della famiglia Rossi dimostra come l'assenza di pianificazione possa generare non solo inefficienze economiche, ma anche profonde fratture nelle relazioni familiari.

I pilastri fondamentali per una gestione patrimoniale familiare di successo sono:

- **Prevenzione:** anticipare le problematiche prima che si manifestino
- **Consapevolezza:** educare tutti i membri della famiglia alla gestione responsabile del patrimonio
- **Dialogo generazionale:** creare spazi di confronto tra le diverse generazioni sui temi patrimoniali

Il professionista, in particolare il commercialista, rappresenta il ponte essenziale tra la situazione patrimoniale presente e la sua evoluzione futura, guidando la famiglia attraverso le complessità tecniche, legali e fiscali della pianificazione patrimoniale.

Il rapport commercialista - Multi Family Office può rappresentare una soluzione ideale, offrendo:

- Competenze specialistiche integrate
- Visione obiettiva e indipendente
- Esperienza nella gestione delle dinamiche familiari
- Accesso a soluzioni e opportunità esclusive

"Il vero patrimonio di una famiglia non è misurato solo dal valore dei suoi asset, ma dalla solidità dei legami che uniscono le sue generazioni e dalla saggezza con cui il patrimonio viene gestito per il bene comune."

## Strumenti e metodologie per la pianificazione

1

### Mappatura e bilancio

Creazione di un inventario patrimoniale completo e di un rendiconto consolidato che offra una visione d'insieme delle risorse familiari.

2

### Pianificazione obiettivi

Approccio bottom-up con analisi dettagliata della sostenibilità dei progetti familiari nel lungo periodo.

3

### Fiscale e legale

Ottimizzazione del carico fiscale attraverso trust, holding familiari e patti di famiglia strutturati secondo la normativa vigente.

4

### Protezione e risk management

Diversificazione Strategica e non di prodotto, implementazione di coperture assicurative adeguate, strumenti fiduciari per la salvaguardia del patrimonio.

## Il ruolo del professionista nella pianificazione

### Commercialista



Profonda conoscenza del cliente, competenza fiscale e comprensione della struttura patrimoniale esistente.

### Family Officer



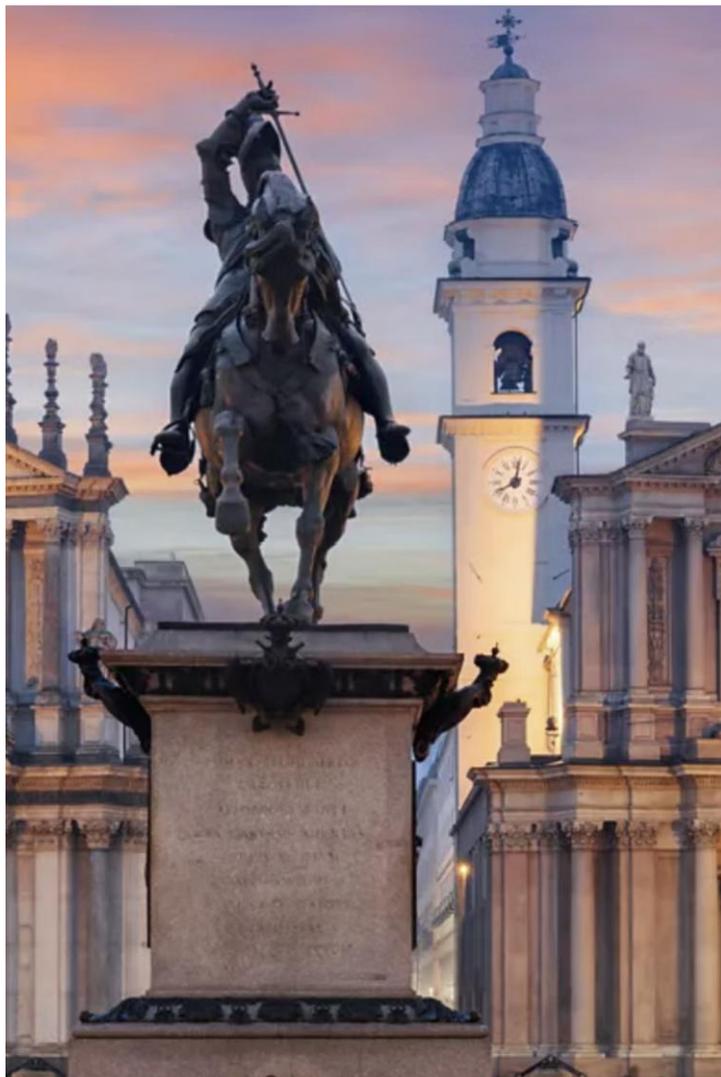
Apporta visione strategica, metodologia strutturata e conoscenza approfondita degli strumenti patrimoniali.

### Collaborazione interdisciplinare



Sinergia tra competenze complementari per una visione integrata del patrimonio familiare.

**Il valore generato da questa collaborazione si traduce in maggiore serenità, coesione familiare, performance patrimoniale e governance efficace.**



## Da reattivi a proattivi: un nuovo approccio (non aspettare che nasca il problema ma prevenirlo)

### Gestione imprenditoriale

La famiglia va gestita con la stessa attenzione, attenzione, struttura e professionalità di un'impresa di successo.

### Formazione continua

Dotarsi di strumenti adeguati e promuovere una cultura della pianificazione all'interno del nucleo familiare.

### Ruolo del commercialista

Figura fiduciaria centrale che accompagna la famiglia lungo tutto il percorso generazionale, garantendo continuità.

**Passare da un approccio reattivo a uno proattivo significa anticipare le esigenze future e creare valore duraturo per le generazioni a venire.**

## Fare squadra per il cliente e per la crescita del Piemonte:

**+65%**

### Efficienza patrimoniale

Aumento medio dell'efficienza nella gestione patrimoniale con un approccio integrato

**-90%**

### Conflitti familiari

Riduzione delle controversie familiari grazie a grazie a una pianificazione strutturata

**+22%**

### INVESTIMENTO IN ECONOMIA REALE

Incremento dei capitali investiti sul territorio e territorio e minor patrimoni immobili

Solo facendo squadra diventiamo davvero insostituibili per i nostri clienti, nostri clienti, offrendo una tutela patrimoniale completa e una visione visione d'insieme che nessun professionista singolo potrebbe garantire. garantire.



# GRAZIE!

## Prof. Cuniberti

Docente a contratto Scuola di Management ed Economia di Torino  
Amministratore delegato Cuniberti & Partners Sim Spa

[giovanni.cuniberti@cunibertipartners.it](mailto:giovanni.cuniberti@cunibertipartners.it)

Piazza CLN 255

10123 – Torino

[www.cunibertipartners.it](http://www.cunibertipartners.it)

Autore del libro: “Intelligenza Patrimoniale”

[www.intelligenza-patrimoniale.it](http://www.intelligenza-patrimoniale.it)

