

## La gestione dei grandi patrimoni familiari: dal passaggio generazionale al family office

2026-04-29 09:47:42 di Eleonora Fraschini

URL:<https://forbes.it/2026/04/29/la-gestione-dei-grandi-patrimoni-familiari-dal-passaggio-generazionale-al-family-office/>

Negli ultimi anni la gestione dei grandi patrimoni familiari sta vivendo una trasformazione profonda. Le famiglie imprenditoriali si confrontano con una complessità crescente: regole più articolate in materia fiscale e successoria, esigenze di continuità del patrimonio imprenditoriale, protezione giuridica e profili reputazionali. "Le famiglie imprenditoriali si trovano a gestire patrimoni articolati, spesso composti da partecipazioni societarie, immobili, strumenti finanziari, ma anche opere d'arte, fondazioni e iniziative filantropiche", spiega **Filippo Caravati**, name partner di **Caravati Pagani**, storico studio specializzato in operazioni straordinarie, pianificazione patrimoniale, successoria e family governance.

### Gli strumenti

Queste tematiche complesse richiedono soluzioni sempre più avanzate, basate su riservatezza, solide tutele giuridiche, efficienza operativa e una governance adeguata. "Gli strumenti sono tanti e sono utilizzati in combinazione tra loro, dai più comuni testamenti, donazioni, holding ed usufrutti, ai più articolati Trust, società semplici, patti di famiglia e regole di governance societaria e familiare. Se ben coordinati tra loro, consentono di ottenere risultati ottimali sotto tutti i profili: assetto strutturale, efficienza fiscale e solidità della governance", prosegue Caravati. "L'obiettivo del professionista è quindi creare architetture efficienti, robuste, compliant, ma anche flessibili, per consentire il continuo adattamento. Accanto agli strumenti giuridici – ad esempio trust e holding – la finanza assume un ruolo sempre più centrale. Il mercato offre oggi soluzioni evolute che gestiamo regolarmente, dalle linee Lombard (finanziamenti garantiti da portafogli di titoli) al credito garantito, fino ai mini-bond e alle soluzioni assicurative. A ciò si aggiunge una rete consolidata di rapporti con istituti di credito, compagnie assicurative, trust company, promotori finanziari e fondi di private equity, che attiviamo per supportare al meglio i clienti nelle diverse fasi del loro percorso".

### Il passaggio generazionale

Un momento particolarmente delicato per le famiglie imprenditoriali è quello del passaggio generazionale. "È innanzitutto importante chiarire che la successione è un 'momento', mentre il passaggio generazionale non è un istante ma è un percorso. È un'attività di pianificazione che prepara gli asset e l'organizzazione ai passaggi che spesso avvengono nel tempo: trasferimenti graduali di competenze, affiancamenti, evoluzione della governance e della leadership, fino al completo riassetto". Questo passaggio – spiega il partner – solitamente ha una durata di anni, che può variare in funzione della complessità del patrimonio da trasferire e della tipologia di asset, come ad esempio l'eventuale presenza di società operative nelle quali le nuove generazioni devono insediarsi. Possono inoltre influire l'età, le aspettative e le capacità delle nuove generazioni successive: "Sono molti i fattori da tenere in considerazione che vanno gestiti con esperienza, pazienza e strategia". Soluzioni di questo tipo – chiarisce Caravati – non sono riservate solo ai grandi patrimoni: anche un imprenditore medio può beneficiare di strumenti consolidati, come la Pex e i regimi di esenzione sui dividendi, le agevolazioni sulle donazioni e sulla successione, il consolidato fiscale e Iva di gruppo, i finanziamenti tra società del gruppo, la gestione accentrata della liquidità (cash pooling) e una governance più strutturata. Non è la dimensione a fare la differenza, ma la complessità e le opportunità.

## Le aziende

Anche le aziende devono essere preparate ai passaggi generazionali o alla vendita. "Sempre più spesso ci troviamo a dover aiutare gli imprenditori a rendere la propria azienda appetibile per gli investitori, migliorando governance, compliance e trasparenza", prosegue Caravati. "Tali attività riguardano numerosi aspetti, dalla compliance normativo-fiscale, alle operation, alla capacità produttiva, alla struttura finanziaria e relativa visibilità sul mercato dei capitali. Le operazioni di mini-bond, per esempio, possono aumentare molto la visibilità e preparare l'impresa a future opportunità". Questa preparazione resta valida sia nel caso in cui l'azienda rimanga in ambito familiare anche nelle generazioni future, sia in caso di apertura a partner industriali o finanziari, fino all'eventuale dismissione integrale e monetizzazione, che richiede poi una gestione e un reinvestimento accurati.

### **Specialisti della complessità**

La consulenza, secondo la strategia dello studio, non si limita ai clienti storici, ma si estende anche a imprenditori e famiglie che desiderano analizzare la propria situazione, definire una strategia e riorganizzare in modo strutturato gli asset societari e familiari. Il family office non è solo un servizio, ma un approccio multidisciplinare che richiede personalizzazione, coordinamento e visione di lungo periodo. Le esigenze delle famiglie imprenditoriali sono sempre più articolate e coinvolgono non solo aspetti finanziari e fiscali, ma anche elementi immateriali, come relazioni, valori, continuità, che devono essere gestiti e tutelati nel tempo. "Ogni famiglia è diversa, così come ogni patrimonio e ogni generazione: non basta una preparazione tecnica impeccabile, servono esperienza, visione e una reale sensibilità intergenerazionale. Il passaggio generazionale è solo una fase di un percorso più ampio, che può durare anni e richiede un approccio integrato e su misura. In questo senso, possiamo definirci specialisti della complessità".