

# — La governance del Family Office

1° workshop tematico del progetto di ricerca  
*“La trasformazione del Family Office in Italia”*

Progetto di ricerca a cura di:

**PROF ALFREDO DE MASSIS**

Professor of Entrepreneurship & Family Business

Free University of Bozen-Bolzano, Centre for Family Business Management

**PROF JOSIP KOTLAR**

Associate Professor of Strategy & Family Business

Politecnico di Milano - School of Management

# — Agenda

**18:00 Saluti di benvenuto**

**18:05 Introduzione al tema: Family business, governance e family office**

I responsabili scientifici della ricerca, Alfredo De Massis (Libera Università di Bolzano) e Josip Kotlar (Politecnico di Milano)

**18:20 Caso di Studio: Starfin, Albacore, Alvarium: La trasformazione da single family office a multi-family office internazionale**

Francesco Fabiani (Albacore e Alvarium Investments)

**18:40 Tavolo di discussione con i Partner della ricerca**

Moderano Alfredo De Massis e Josip Kotlar, e intervengono:

- Stefano Loconte (Loconte & Partners)
- Alessandro Bavila (Maisto e Associati)
- Andrea Tavecchio (Tavecchio & Associati)

**19:20 Q&A**

**19:30 Conclusione dei lavori**

- **Introduzione al tema:  
Family business, governance e family office**

# — Un cambio di prospettiva

Nelle nostre attività di ricerca, formazione e consulenza, siamo abituati ad assumere il **punto di vista dei manager**.

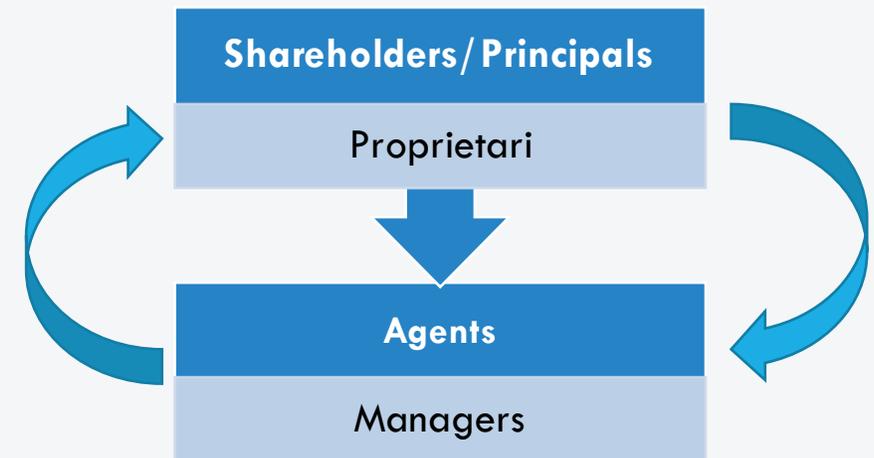
Tuttavia, **la proprietà è sempre più riconosciuta come fattore fondamentale per la strategia, l'organizzazione e le prestazioni dell'azienda**.

I proprietari d'impresa prendono decisioni importanti:

- Definire la visione a lungo termine dell'impresa, con 10-15 anni di anticipo
- Definire le grandi decisioni per il futuro (non il business plan): vendere l'impresa? Fondere l'impresa? Acquisire altre risorse? Investimenti, tecnologia?
- Definire il sistema di governance nel rispetto di tutti gli stakeholder (ad es. la famiglia)
- Selezionare i migliori manager e definire il sistema di remunerazione / incentivazione

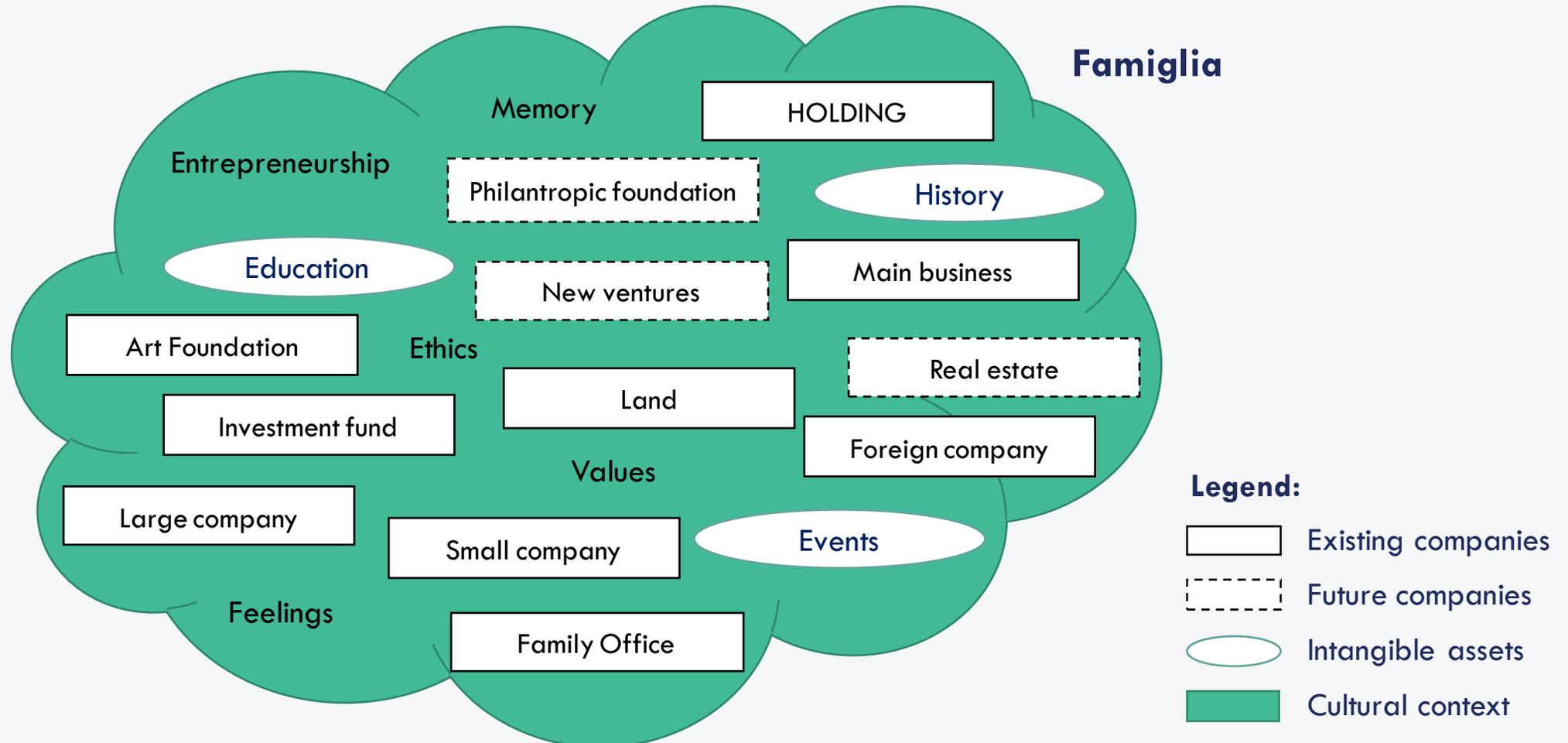
## Proprietà e management

Il proprietario (principal) paga un compenso a uno specialista manageriale



Un manager professionista massimizza i ritorni finanziari al capitale

# — La prospettiva della famiglia proprietaria: Asset, attività e risorse



# — La prospettiva della famiglia proprietaria: Obiettivi finanziari e non-finanziari

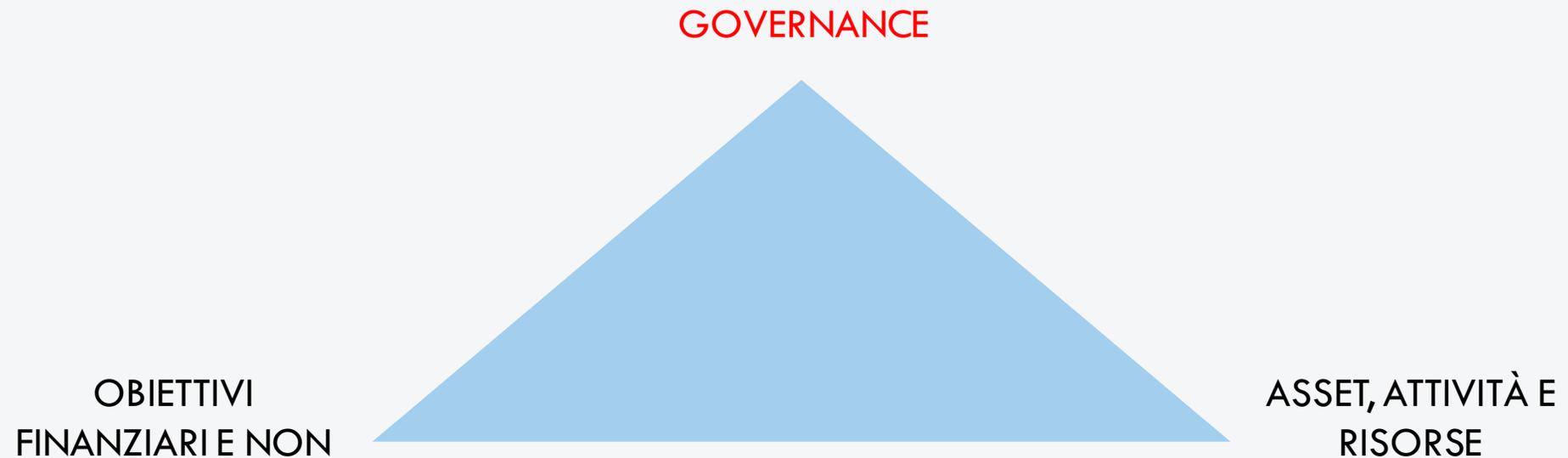
Dividendi da imprese  
Cessione di aziende / rami  
d'azienda  
Liquidazione di azioni  
Stipendi e stock option  
Ritorni da investimenti immobiliari,  
commodity e arte  
Investimenti imprenditoriali  
Vantaggi e benefit per la  
proprietà  
...



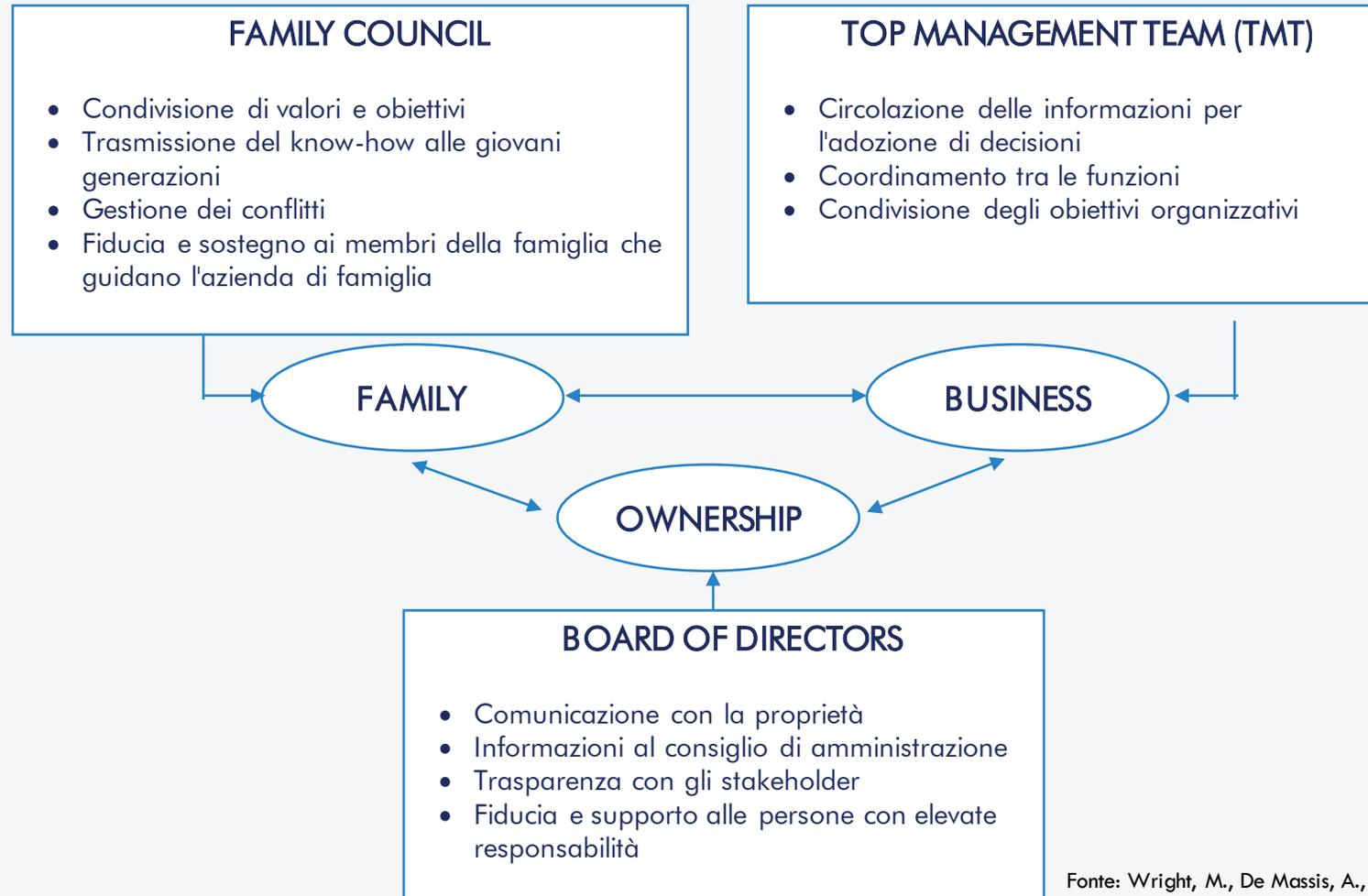
La capacità della famiglia di  
influenzare la vision dell'impresa  
Senso di appartenenza ad un clan  
all'interno dell'azienda  
Nomina di familiari fidati per  
incarichi importanti  
Reputazione come individuo e come  
famiglia  
La creazione di una dinastia / la  
continuazione dell'eredità familiare  
...

## — Il ruolo della governance

- La governance è definita come un sistema di strutture, regole, pratiche e processi utilizzati per governare un'organizzazione e indirizzarne i comportamenti futuri nel rispetto degli interessi dei diversi stakeholder



## — La struttura della governance “tradizionale” di un’impresa familiare



Fonte: Wright, M., De Massis, A., Scholes, L., Hughes, M., Kotlar, J. (2016).  
Family Business Entrepreneurship, Report commissioned by the Institute for  
Family Business Research Foundation. IFB, London.

## — Governance e family office

- Il family office risponde all'esigenza di affrontare temi di governance non tradizionali, più complessi, all'interfaccia tra famiglia proprietaria e il suo patrimonio di asset materiali e immateriali.
- Per sua natura, il Family Office si occupa di preservare il patrimonio (liquido, illiquido e socio-emotivo) della/e famiglia/e al di là dei singoli membri familiari e al di là delle singole generazioni, assicurandone la **continuità nel lunghissimo periodo**.
- Il Family Office dovrebbe operare secondo i principi di fiducia, cura e indipendenza, come uno "**steward**" della famiglia.
- Nella pratica, occorre creare strutture organizzative e processi decisionali che portino ad un **utilizzo degli asset** che sia in linea con gli **obiettivi finanziari e non finanziari della famiglia proprietaria**.

# — Family Office: Modelli a confronto



- Una sola famiglia controllante
- Base clienti chiusa (1 famiglia)
- Stewardship e alto rispetto della privacy
- Inesistenza di fees (al netto di partnership)
- Solitamente detiene gli asset in gestione
- Alti costi fissi e operativi
- Patrimonio ampio, con esigenze complesse
- Ruolo attivo nella governance della famiglia

- Detenuto da società professionali (banche o consulenza)
- Base clienti aperta
- Rapporto di agenzia e possibili conflitti di interesse
- Presenza di fees
- Conduce attività di advisory finanziaria senza detenere gli asset
  - Costi bassi, legati soprattutto alle fees
- Patrimonio relativamente ridotto, con esigenze meno complesse
- Ruolo di advisory, o inesistente, nella governance della famiglia

# — Elementi di eterogeneità dei Family Office

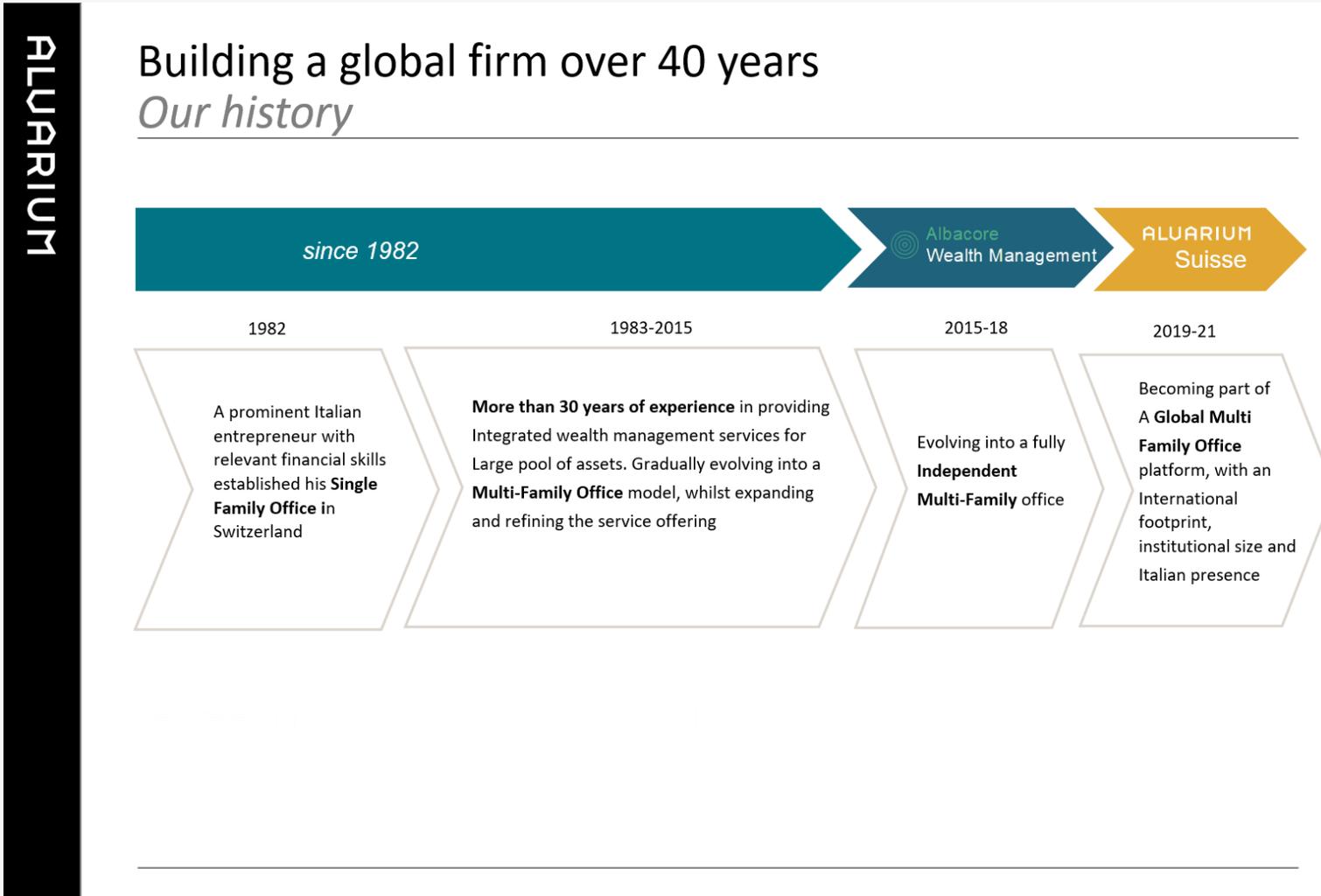
- Le distinzioni tripartita Single Family Office, Multi Family Office e Multiclient Family Office sono utili per navigare un mondo complesso.
- Tuttavia, andando più in profondità, i Family Office si configurano secondo diversi aspetti, che ne amplificano l'eterogeneità e fanno emergere sfide di governance specifiche:
  - Apertura della base clienti
  - Selezione e compensation dei family officer (*talent war*)
  - Posizione e natura del family office all'interno di un gruppo societario familiare (se esiste)
  - Eventuale presenza di conflitti di interesse con altre entità nell'ecosistema della famiglia proprietaria
  - Livello di formalizzazione e formalità del rapporto tra famiglia proprietaria e family officer
  - Livello di coinvolgimento della famiglia nella gestione del family office (*revolving doors*)
  - ...

— **Caso di Studio:**

**Starfin, Albacore, Alvarium: La trasformazione da single family office a multi-family office internazionale**

**Dott. Francesco Fabiani (Albacore e Alvarium Investments)**

## — Appendice: Presentazione Dott. Francesco Fabiani



## — Appendice: Presentazione Dott. Francesco Fabiani

ALVARIUM

### Alvarium's value proposition *Beyond the typical services*

#### INDEPENDENT FINANCIAL ADVICE

- Open architecture approach
- Unbiased and independent financial advice
- Diagnostic review of client assets vs. goals
- Investment and strategy optimization recommendations
- Fee reduction & cost control
- Account consolidation & reporting

#### GLOBAL INVESTMENT & RESEARCH PLATFORM

Experienced professionals located in the US, Europe and Asia-Pacific provide disciplined primary research and local insights

Institutional and research-led approach to portfolio construction

- Strategic Asset Allocation
- Best in Class Manager Selection
- Customised Implementation

Three layers of investment committees ensure global direction on research and local implementation based on client objectives

#### PRORIETARY CO-INVESTMENT OPPORTUNITIES

• Access to proprietary co-investment opportunities generated within Alvarium's network

• Alvarium has JVs with real estate managers in Europe and Asia Pacific based on a Themes and Teams approach

• Access to co-Investment opportunities in diversified sectors as Alvarium's network expands

#### VALUE ADDED NON-FINANCIAL SERVICES

- Strategic and business planning
- Tax & accounting services
- Trust and structuring advice
- Multi-generational planning and governance consulting
- Merchant banking

INDEPENDENT AND DEEP INVESTMENT EXPERTISE

VALUE ADD SERVICES

- **Tavolo di discussione con i Partner della ricerca**

— **Tavolo di discussione con i Partner della ricerca**  
**Le trasformazioni in atto nella governance e organizzazione dei Family Office**



Prof. Avv. Stefano Loconte  
Loconte & Partners

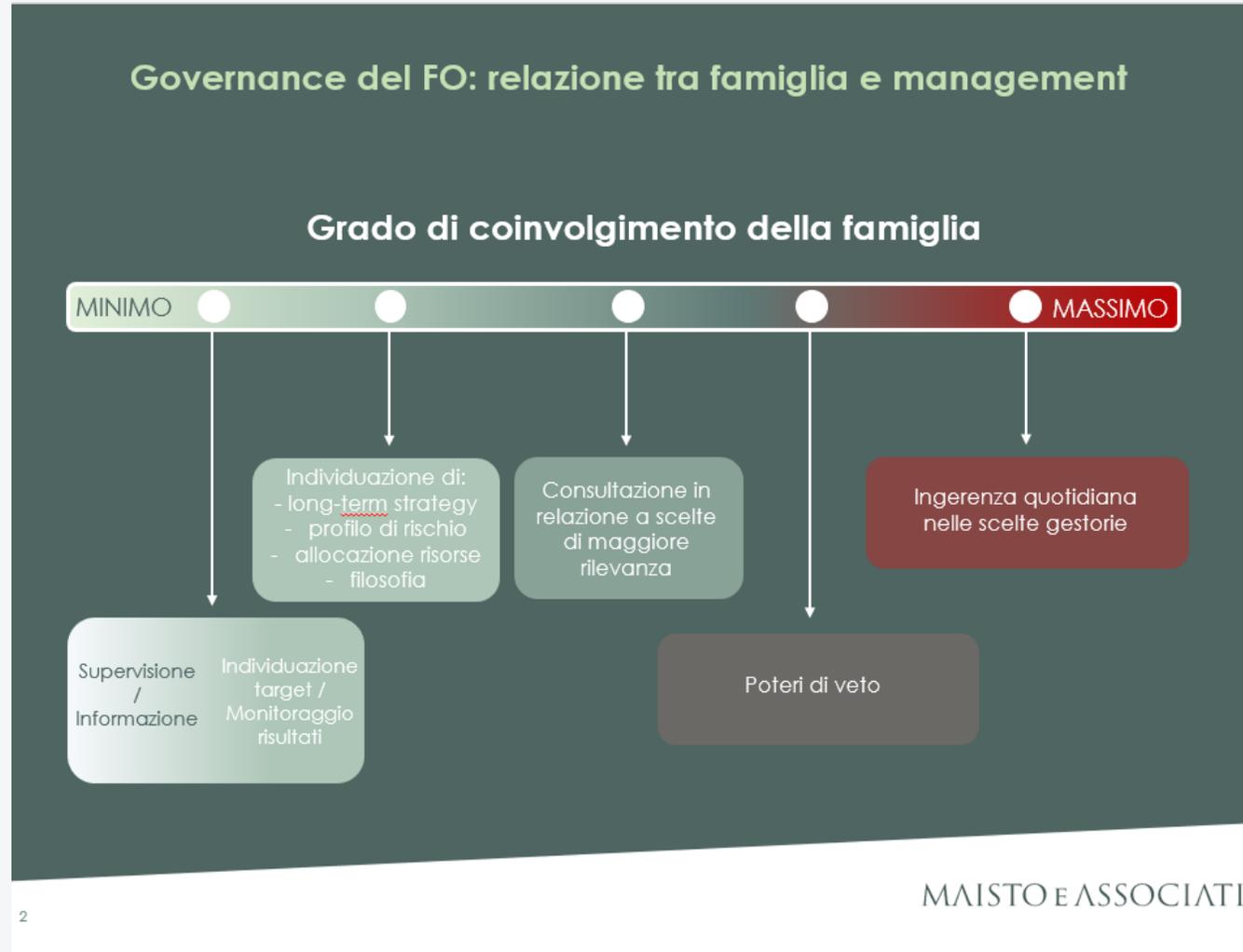


Avv. Alessandro Bavila  
Maisto e Associati



Dott. Andrea Tavecchio  
Tavecchio & Associati

## — Appendice: Presentazione Avv. Alessandro Bavila



## — Appendice: Presentazione Avv. Alessandro Bavila

### Governance del FO: relazione tra famiglia e management

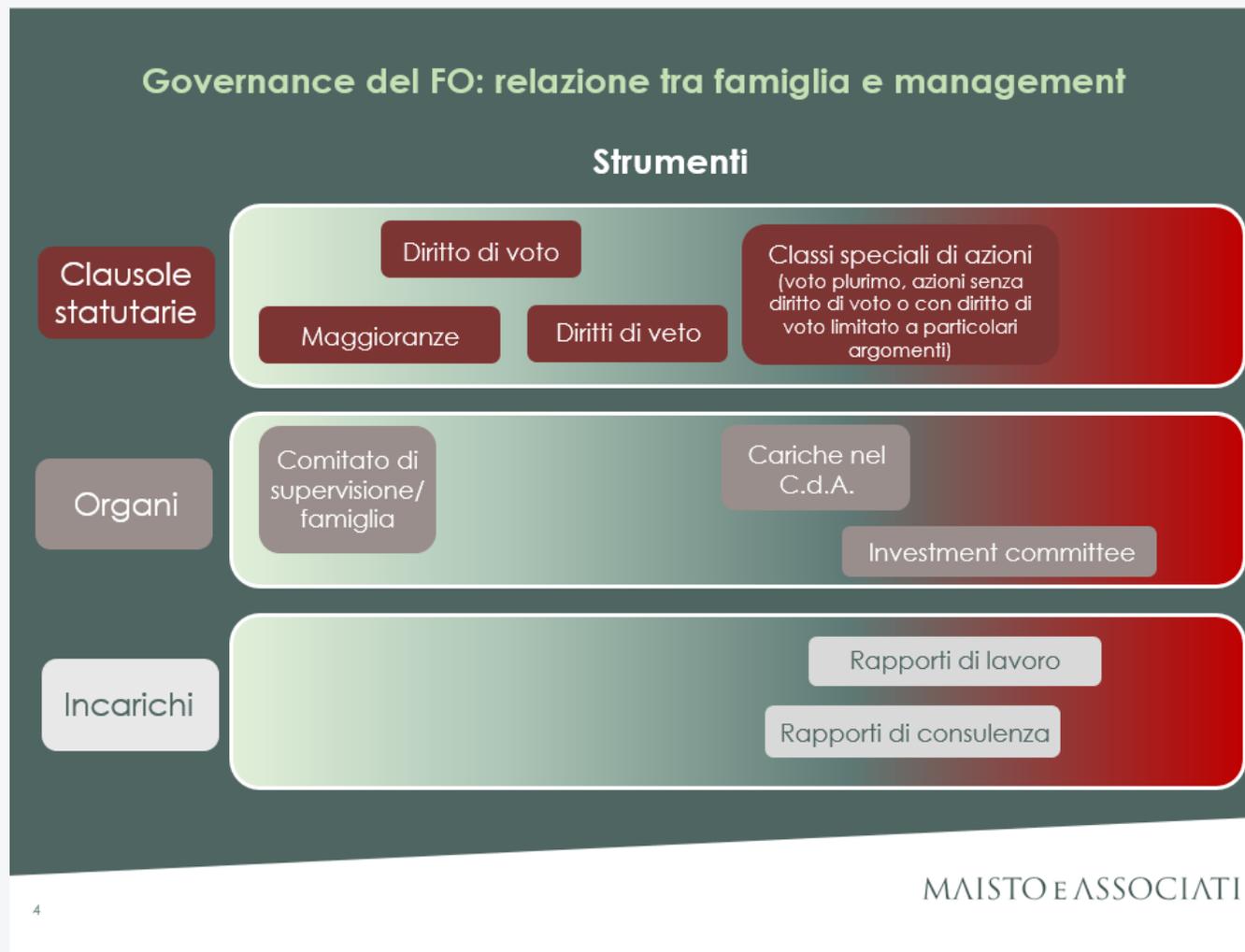
#### ○ Coinvolgimento di ciascun membro della famiglia?



#### ○ Ruolo adatto da ciascun familiare può dipendere da:

- Competenze, capacità, formazione
- Interesse (aree di)
- Dedizione, aspirazioni

## — Appendice: Presentazione Avv. Alessandro Bavila



## — Appendice: Presentazione Avv. Alessandro Bavila

### Governance del FO: relazione tra famiglia e management

- Come assicurare continuità nella gestione e ridurre i conflitti?
  - Chiarezza su obiettivi, criteri e ruoli
  - Fiducia nel management esterno
  - Valorizzazione capacità, professionalità ed aspirazioni di ciascuno
  - Trasparenza e coinvolgimento di tutti i membri
  - Redazione di statuti chiari
- Come cambia il ruolo della famiglia nella gestione in base alla tipologia di FO?



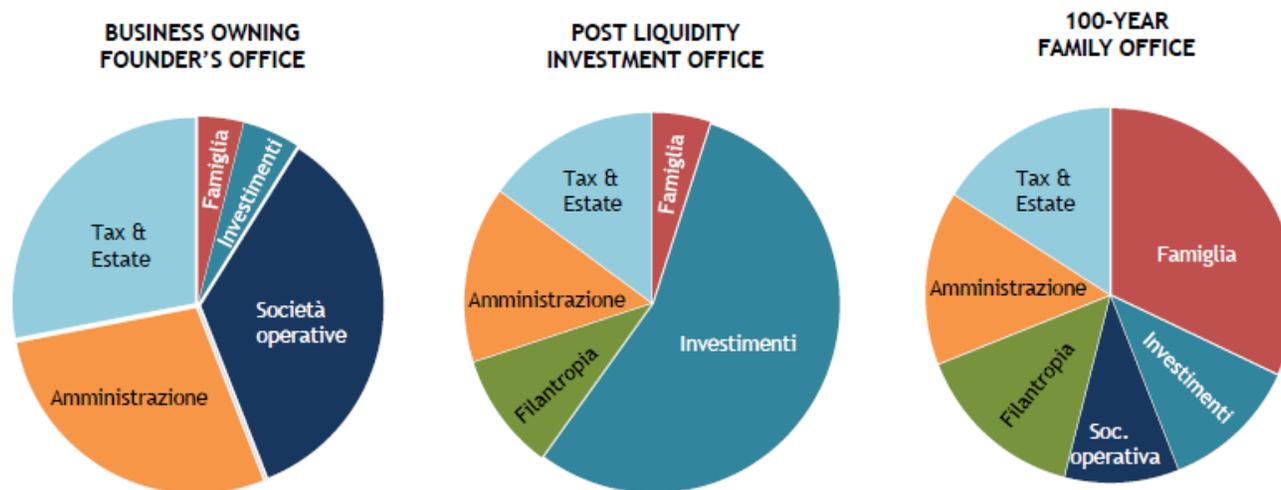
## — Appendice: Presentazione Dott. Andrea Tavecchio

### Funzioni del Family Office



## — Appendice: Presentazione Dott. Andrea Tavecchio

Le funzioni del Family Office variano a seconda delle esigenze della famiglia



Fonte: J.P. Morgan

## — Appendice: Presentazione Dott. Andrea Tavecchio

---

### Il ciclo di vita di un Family Office

---

STAGE 1

La famiglia imprenditoriale

STAGE 2

La famiglia con ricchezza  
liquida

STAGE 3

La diversificazione

STAGE 4

Pre transizione di ricchezza

STAGE 5

Post transizione di ricchezza

STAGE 6

Famiglia multigenerazionale

## — Q&A

# — Sponsor e Partner della ricerca

Un ringraziamento alle società Sponsor, Partner e Patrocinatori che supportano il progetto di ricerca:

## Main Sponsors

---



## Partners

---

CLEARY GOTTLIEB



TAVECCHIO  
& ASSOCIATI

DI TANNO ASSOCIATI  
Studio Legale e Tributario

MAISTO E ASSOCIATI

TREMONTI  
ROMAGNOLI  
PICCARDI  
E ASSOCIATI  
STUDIO LEGALE E FISCALE

Legance  
AVVOCATI ASSOCIATI

PEDERSOLI  
STUDIO LEGALE

withersworldwide

## Con il patrocinio di

---



# — Prossimi appuntamenti

1

**Presentazione pubblica del progetto**  
(9 marzo 2021)

- Webinar “**La trasformazione del Family Office in Italia**”

2

**Workshop tematici**  
(marzo - maggio 2021)

- 1o workshop tematico “**La governance dei Family Office**” - 30 marzo 2021
- 2o workshop tematico “**Family Office e investimenti**” - 20 aprile 2021
- 3o workshop tematico “**Family Office e aspetti normativi: Un confronto internazionale**” - 11 maggio 2021

3

**Report e convegno finale**  
(settembre 2021)

- Pubblicazione Report Family Office Italia 2021
- Convegno di presentazione del report finale

— ***Grazie per l'attenzione!***

## Contatti

**PROF ALFREDO DE MASSIS**

[alfredo.demassis@unibz.it](mailto:alfredo.demassis@unibz.it)

**PROF JOSIP KOTLAR**

[josip.kotlar@polimi.it](mailto:josip.kotlar@polimi.it)