

# Introduzione

---

La pianificazione patrimoniale ha avuto negli ultimi anni una diffusione sempre maggiore e l'espressione *wealth management* è entrata nel linguaggio corrente delle famiglie imprenditoriali e degli intermediari che a tale attività si dedicano.

Non è sempre stato così. Nel tempo si è assistito ad una progressiva diminuzione della pianificazione tributaria, importante ma non più principale elemento d'interesse nel *wealth management*, unitamente ad una affermazione dei principi di *governance*, siano essi familiari, successori o patrimoniali. Parimenti, i temi di detenzione e amministrazione patrimoniale si sono evoluti, accanto agli aspetti, spesso strategici, atti a gestire la convivenza generazionale e i progetti filantropici e caritatevoli.

L'attenzione è oggi rivolta verso soluzioni che siano equilibrate sul piano della continuità, anche generazionale, e che consentano di organizzare al meglio quei passaggi di potere che rappresentano il principale rischio. Passaggi che possono minare, oltre al patrimonio oggetto specifico di attenzione, anche tutti gli *stakeholders* che vivono attorno ad una famiglia imprenditoriale e/o ad un filantropo. E così il *wealth planning* si inserisce appieno nelle principali tecniche organizzative di interesse di chi si occupa di consulenza strategica e di consulenza legale.

La pianificazione patrimoniale va esaminata con la necessaria attenzione alla detenzione e alla circolazione dei patrimoni, spesso in ambito internazionale e multigiurisdizionale, facendo emergere quelle problematiche *cross-border* che tipicamente caratterizzano i patrimoni, siano essi grandi o piccoli. L'orizzonte nazionale, sempre meno autosufficiente, deve essere dunque integrato attraverso raffronti comparatistici e riferimenti al diritto internazionale privato, con uno sguardo rivolto alle diverse giurisdizioni di volta in volta coinvolte.

Invero, anche gli imprenditori e le famiglie sono sempre più internazionali. La forte mobilità degli ultimi 25 anni ha certamente segnato il tessuto economico e finanziario di riferimento del *wealth planning*. Una progressiva stretta fiscale internazionale, dall'inizio del nuovo millennio ai giorni nostri, coniugata ai principi di trasparenza fiscale e alle conseguenti manovre di emersione, spinte da negoziati multilaterali tra Stati, ha lasciato emergere una realtà cosmopolita e multinazionale

che si è ben inserita tra gli attori di sviluppo dell'economia, anche in Italia. Questi soggetti, siano essi privati o famiglie imprenditoriali o *family office*, rappresentano una buona parte di quella categoria di investitori così preziosa per far (ri)partire l'economia dopo la crisi della pandemia.

Se i patrimoni sono internazionali, anche le regole e gli strumenti disponibili lo sono. E sia gli uni che gli altri vanno amministrati rispettando i principi di compliance tributaria e regolatoria, a prescindere dalla residenza. Risultano in effetti centrali gli elementi di diritto internazionale privato e le *best practice* emergenti, che periodicamente vengono adattate al cangiante scenario di riferimento che caratterizza la circolazione dei beni e delle persone a livello globale

È in questo contesto che si è fatto strada il *wealth planning* che, come si vedrà, poggia le sue fondamenta nel diritto internazionale. Negli anni sono mutate le norme, le interpretazioni e la giurisprudenza si sono evolute, così come altri elementi, quali gli stili di vita, l'orizzonte temporale o geografico degli investimenti o le scelte educative delle nuove generazioni. Ciò ha condizionato il cambiamento delle attività e rafforzato l'esigenza di occuparsi per tempo del proprio patrimonio, nella maggior parte dei casi in chiave multigenerazionale e multigiurisdizionale.

L'Italia non ha fatto eccezione. Innanzi ad una progressiva "limitazione" degli strumenti previsti dal nostro Codice civile, i principi internazionali hanno consentito e consentono di strutturare sempre meglio la propria pianificazione patrimoniale, secondo la migliore prassi e, quando serve, attraverso un'architettura "su misura". È infatti indubbio che, accanto agli strumenti domestici per la pianificazione patrimoniale, siano oggi completamente sdoganati strumenti giuridici internazionali come i trusts o le fondazioni che, unitamente ad un evoluto impiego del diritto societario, fanno davvero la differenza in questa materia. Strumenti come i patti e gli accordi tra familiari, seppur con una presa giuridica alquanto limitata, contribuiscono a descrivere e a scrivere quegli elementi valoriali ed etici attorno ai quali trovarsi o ritrovarsi.

I cicli di vita relativi ai singoli familiari, agli investimenti e alle attività esercitate sono aspetti inesorabili nel segnare i mutamenti. L'allungarsi della prospettiva di vita ha portato a ragionare in modo innovativo dei tempi e dei metodi attraverso cui le successive generazioni entrano in gioco, misurandone e calibrandone gli effetti al fine di evitare divisioni e separazioni che spesso, oltre ai danni economici, trascinano con sé anche forti elementi relazionali.

Questo scenario in evoluzione si unisce naturalmente ai cicli economici, finanziari e alle mutazioni geo-politiche che stanno fortemente caratterizzando la nostra epoca. Ecco allora emergere temi come la preservazione o la protezione di beni e patrimoni, unitamente ad aspetti più legati allo stile di vita. Strumenti giuridici come quelli fiduciari o assicurativi si combinano così a strumenti societari e non societari (come i trusts), creando quell'ambiente giuridico idoneo a definire, spesso su misura, gli elementi della pianificazione patrimoniale, adattandoli allo specifico ciclo di vita su cui si sta intervenendo.

L'attività dei *wealth planners* si combina così con quella dei *family officers* e dei *wealth managers* e degli intermediari e consulenti finanziari evoluti attivi nel *private banking*.

La prospettiva è dunque veramente internazionale. Molte famiglie straniere stanno guardando all'Italia, sia in ottica di trasferimento, complici alcune regole (fiscali) molto attrattive, sia in ottica di investimento. Parimenti, molte famiglie italiane hanno assunto (da tempo) un orizzonte globale, spesso, anche grazie a propri componenti che si sono stabiliti in diversi paesi.

È fuori da ogni dubbio il peso economico e sociale ricoperto dal capitalismo familiare, anche quello italiano, oramai sempre più aperto agli strumenti della finanza internazionale e disposto a crescere, se opportuno, anche attraverso l'apertura del capitale ad altre imprese o a investitori istituzionali o alla borsa.

Questo libro segue l'evoluzione della mia docenza presso SDA Bocconi a Milano. Un osservatorio unico, una grande occasione di dialogo periodico con alcuni dei protagonisti del *wealth management* e del capitalismo familiare. Parallelamente, la mia professione mi ha portato ad affiancare famiglie, non solo italiane, offrendomi una prospettiva internazionale privilegiata, rafforzata dalla frequentazione delle principali *societies* del settore e dalla conseguente contaminazione di idee attraverso il confronto e la collaborazione con alcuni dei migliori professionisti del settore. L'attività professionale non ha dunque mancato di contribuire alla stesura di questo lavoro con quel senso pratico ed esperienziale che solo il "saper fare" conferisce. Il tutto grazie ad un team di professionisti che è, per la maggior parte, cresciuto professionalmente insieme a me. Lavorare per (e accanto ad) alcuni leader generazionali, protagonisti del capitalismo a matrice familiare, consente di acquisire quella prospettiva che ogni volta porta a riconsiderare gli elementi disponibili per il *wealth planning* e a ricalibrare così la conoscenza e l'esperienza al servizio del disegno complessivo pianificato dalla famiglia imprenditoriale; gli strumenti e le soluzioni che difficilmente possono essere (automaticamente) riapplicati o replicati in altri casi, dato il livello di personalizzazione del progetto implementato.

L'ambizione di questo libro è quella di contribuire ad una sempre maggiore diffusione del *wealth planning*, disciplina che partecipa senza dubbio alla crescita complessiva, attraverso le numerose ricadute sui territori e sulle comunità di riferimento, supportando l'evoluzione del capitalismo familiare, degli imprenditori e le esigenze dei protagonisti del contesto sociale, sportivo, artistico e professionale.

È davvero importante per chi scrive ringraziare tutto il team professionale, che ogni giorno a Milano e a Londra lavora al mio fianco, e in particolare l'Avv. Giovanna Mazza che, con pazienza e dedizione, mi ha supportato in quest'opera, insieme all'editore, che ringrazio.

Non avrei potuto scrivere questo volume senza l'affetto e la pazienza della mia famiglia, nonché il sostegno dei miei soci, compresi mio padre Umberto e mio fratello Alessandro, che mi hanno consentito di dedicarmi con passione accademica ai temi da sempre al centro dei miei interessi professionali.

Londra, dicembre 2021

*L'autore*