Da gestore a... regista!

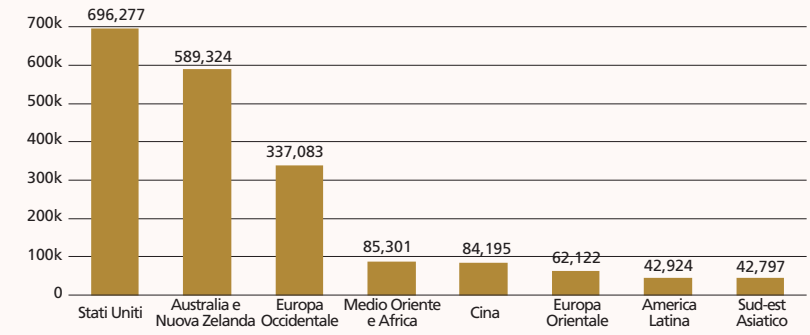
Aspettative e funzioni che un Family Office moderno deve dimostrare sono sempre più lontane da quelle per cui era nato. Il contesto è cambiato, ed è indispensabile un'evoluzione.



Francesca Volpato, Advisor di Lagom Family Advisors. La distribuzione della ricchezza nelle diverse regioni del mondo è sempre meno uniforme, ma non per questo non è migliorata.

Ricchi quanto?

Patrimonio medio disponibile per adulto in diversi Paesi (in usd)



Fonte: Ubs 2026

Per molti anni il Family Office è stato identificato principalmente come gestore di patrimoni finanziari, una sorta di centro di coordinamento per investimenti, fiscalità e amministrazione. Sempre di più, questa definizione appare riduttiva.

Il contesto in cui operano le grandi famiglie imprenditoriali è diventato ben più complesso. La crescita della ricchezza globale, la maggiore mobilità dei patrimoni, la frammentazione geografica delle famiglie, il passaggio generazionale e l'aumento delle esigenze di Governance ne stanno trasformando il ruolo. I principali studi mostrano come i Family Office stiano evolvendo verso strutture sempre più professionali e multidisciplinari. Non sono più semplicemente 'amministratori di ricchezza', ma veri e propri sistemi di coordinamento di interessi familiari, imprenditoriali e patrimoniali.

Secondo l'*Ubs Global Wealth Report 2026*, la ricchezza globale è cresciuta del 10,8% nel 2025. Parallelamente continua ad aumentare il numero di milionari, multimilionari e miliardari nel mondo. Knight Frank stima che nel 2026 gli individui con patrimoni superiori a 30 milioni di dollari abbiano superato quota 713mila, con una crescita particolarmente forte negli Stati Uniti, in India e in alcuni Emergenti. La crescita della ricchezza, tuttavia, porta con sé nuove problematiche.

Il patrimonio non è più composto da soli strumenti finanziari tradizionali. Include partecipazioni societarie, investimenti privati, immobili, collezioni d'arte, fondazioni filantropiche, trust e holding distribuiti in diverse giurisdizioni. In parallelo, le famiglie diventano più internazionali: figli che studiano all'estero, eredi che risiedono in Paesi terzi, imprese in più mercati e patrimoni soggetti a normative fiscali sempre più articolate. La sfida non è più amministrare la ricchezza, ma governarne la complessità.

Il Family Office tradizionale nasceva con l'obiettivo di preservare il patrimonio familiare e garantire una gestione efficiente degli investimenti. Oggi le famiglie richiedono molto di più.

Il Family Office moderno deve coordinare consulenti legali, fiscali e finanziari, supervisionare processi di Governance familiare, accompagnare i passaggi generazionali, supportare iniziative filantropiche e favorire l'educazione finanziaria delle nuove generazioni.

Il *Family Office Survey 2026* di Knight Frank evidenzia come molte strutture stiano assumendo figure specializzate in filantropia, Private Equity, real estate e Governance, trasformandosi progressivamente in piattaforme strategiche piuttosto che in semplici centri amministrativi. La sua visione moderna è quella di una struttura che integra diverse forme di capitale: finanziario, imprenditoriale e umano. La ricchezza economica rappresenta soltanto una componente dell'equazione. Le famiglie di maggior successo tendono a concentrarsi sulla capacità di proteggere e trasformare il patrimonio in opportunità per le generazioni future.

Quando si parla di protezione patrimoniale, il pensiero corre quasi automaticamente ai mercati. Inflazione, crisi geopolitiche, recessioni e volatilità rappresentano le principali minacce alla ricchezza. Eppure, l'esperienza dimostra che molte grandi fortune non vengono distrutte dai mercati, bensì vengono compromesse da problemi interni alle famiglie. L'assenza di pianificazione, la mancanza di Governance, i conflitti generazionali e la scarsa preparazione degli eredi rappresentano spesso i rischi più rilevanti. Una delle differenze più evidenti tra le famiglie che preservano il proprio patrimonio nel lun-

go periodo e quelle che lo disperdono risiede nella qualità della Governance. Non si tratta soltanto di regole e procedure; significa creare una visione condivisa, meccanismi decisionali efficaci e processi di comunicazione tra generazioni. In questo contesto il Family Office assume un ruolo di facilitatore. Non decide al posto della famiglia; costruisce però le condizioni affinché la famiglia possa prendere decisioni coerenti con i propri valori e obiettivi di lungo termine.

Ubs identifica nel cosiddetto *Great Wealth Transfer* uno dei fenomeni più rilevanti dei prossimi anni. Una quota enorme della ricchezza mondiale passerà dalle generazioni senior agli eredi. Il vero rischio per la ricchezza non è il mercato: il trasferimento di patrimoni comporta trasferire responsabilità, valori, capacità decisionali e visione imprenditoriale.

Il Family Office svolge qui una funzione essenziale: facilita il dialogo, costruisce processi decisionali, aiuta a definire una visione comune, riduce il rischio di conflitti. Paradossalmente, il successo di una famiglia può diventare un fattore di rischio. La prima generazione crea il patrimonio, la seconda lo consolida, la terza spesso non ha vissuto le difficoltà che ne hanno consentito l'accumulazione. Il rischio è che il capitale economico cresca mentre quello umano si indebolisce.

Senza educazione finanziaria, cultura imprenditoriale e senso di responsabilità, il patrimonio perde progressivamente la propria funzione generativa. La vera protezione patrimoniale non consiste soltanto nella diversificazione degli investimenti ma di una famiglia preparata, che comunica, condivide valori e pianifica il futuro. Le crisi finanziarie passano, i conflitti familiari possono durare generazioni. Per questo motivo il rischio più importante da gestire non è la volatilità dei mercati, ma la capacità della famiglia di rimanere coesa e orientata verso obiettivi comuni.

In questo nuovo scenario prende spazio anche l'Intelligenza Artificiale, uno dei temi centrali del dibattito globale. Per il mondo del Wealth Management e dei Family Office non rappresenta solo una nuova tecnologia, ma un cambiamento strutturale nel modo di raccogliere, interpretare e utilizzare le informazioni.

I patrimoni complessi producono enormi quantità di dati. Portafogli finanziari, asset immobiliari, partecipazioni societarie, investimenti privati, trust e strutture internazionali generano flussi informativi difficili da coordinare. L'Ai consente di aggregare dati provenienti da fonti differenti, identificare rischi nascosti, monitorare esposizioni, simulare scenari e migliorare il reporting. Knight Frank evidenzia come la crescente digitalizzazione stia accelerando la professionalizzazione dei Family Office e di tutte le strutture di Wealth Management.

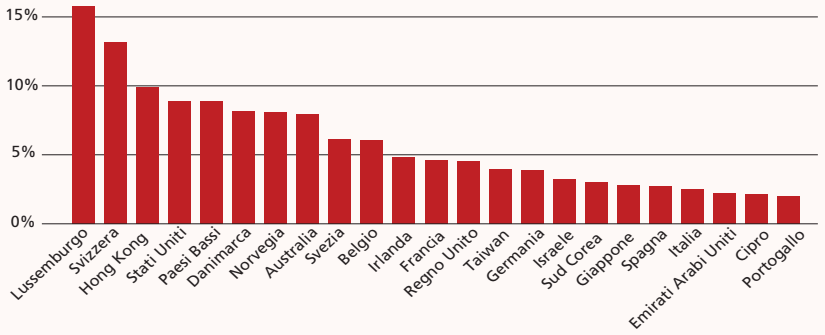
L'Ai non elimina l'incertezza ma migliora la qualità delle decisioni. Esiste tuttavia un confine che non può superare. Le decisioni patrimoniali non sono esclusivamente tecniche, sono anche emotive. Coinvolgono relazioni umane, aspettative personali, visioni del futuro e valori. Un algoritmo può analizzare il patrimonio, non può comprendere la psicologia della famiglia. La vera trasformazione non sarà la sostituzione del consulente ma l'emergere di professionisti supportati dall'Ai capaci di mantenere la centralità della relazione umana. Produrrà efficienza, il consulente continuerà a produrre fiducia.

L'Ai rappresenta probabilmente lo strumento più potente oggi disponibile per la consulenza patrimoniale, ma il suo successo dipenderà dalla capacità di coniugare innovazione e umanità. Nel Wealth Management di domani non vinceranno le macchine e o gli uomini da soli, ma la combinazione delle migliori capacità.

Nel prossimo decennio il Family Office sarà chiamato a svolgere una funzione sempre più strategica. L'incremento della ricchezza, la mobilità internazionale dei patrimoni e il più grande trasferimento generazionale della storia richiederanno modelli di governo sempre più sofisticati. In questo scenario il Family Office non sarà valutato per le performance degli investimenti, ma per la sua capacità di preservare l'unità familiare, favorire la continuità imprenditoriale e trasformare la complessità in vantaggio competitivo.

Ma in quanti?

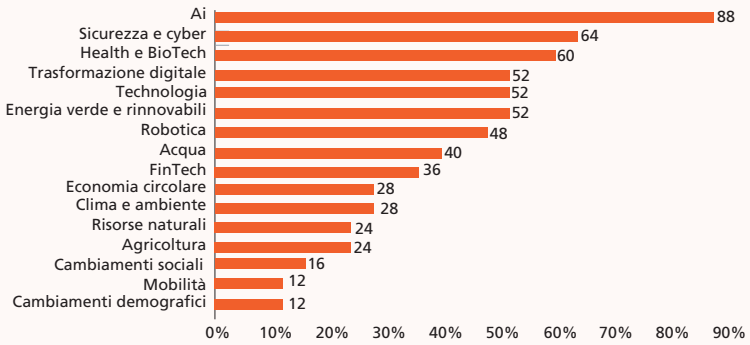
Concentrazione di milionari per totale della popolazione adulta (in %)



Fonte: Ubs 2026

Dove si concentra l'interesse?

Principali tematiche da monitorare nei prossimi 12 mesi (in % totale sondaggiato)



Fonte: Ubs 2026

Svizzera e Lussemburgo restano in testa alle classifiche per numero di milionari sul totale della popolazione residente, ma a cambiare è anche come questa ricchezza viene percepita da chi la eredita, e quando.