IL SOLE 24 ORE
3 Novembre 2026
Quotidiano

Eredità: un cambiamento di paradigma tra costruzione e investimento

Economia e società/2

Rinaldo Sassi

La prima generazione ha costruito un'impresa. La generazione successiva deve imparare a costruire un portafoglio di imprese. E non è lo stesso mestiere. Per molto tempo il passaggio generazionale è stato raccontato come una successione nell'azienda: preparare un figlio a prendere il posto del padre, trasferendogli progressivamente responsabilità, relazioni e infine il comando. Era un modello coerente con un capitalismo familiare nel quale gran parte del patrimonio coincideva con l'impresa stessa. Oggi, soprattutto quando nel percorso della famiglia interviene una cessione totale o parziale dell'azienda, lo schema cambia. Ereditare un'impresa ed ereditare capitale da investire sono due successioni diverse.
La prima richiede di conoscere profondamente un settore, i clienti, i concorrenti, le persone.
La seconda richiede competenze differenti. Bisogna decidere quanto rischio assumere, dove allocare il capitale, quali investimenti selezionare, con chi condividerli, quale ruolo esercitare nella governance e quando uscire. In altre parole, si passa dalla gestione dell'impresa alla gestione della proprietà.
È una trasformazione che riguarda ormai direttamente la Next Gen. Secondo la Family Office Survey 2026 di PwC, nei Single Family Office italiani analizzati la seconda generazione è già quella che detiene e gestisce il patrimonio nel 51% dei casi. Il rischio è pensare che basti sostituire l'apprendistato in azienda con un po' di educazione finanziaria. Probabilmente non basta. L'Ubs Global Family Office Report 2026 rileva che soltanto il 27% dei family office dispone di un processo strutturato per educare gli eredi ai loro futuri ruoli.
Ma prepararsi a cosa? È questa forse la domanda meno scontata.
La Next Gen non è infatti una categoria omogenea. C'è chi vuole continuare a fare l'imprenditore e magari costruire una nuova azienda chi desidera partecipare direttamente agli investimenti in club, chi vuole affiancare fondi e imprenditori e chi preferisce delegare le scelte. Sono differenze che cambiano gli strumenti, i partner e la governance di cui una famiglia ha bisogno.
Anche le strutture attraverso cui le famiglie investono riflettono modelli differenti. McKinsey distingue, per esempio, tra family office di imprenditori orientati a nuovi investimenti diretti, strutture legate ancora all'impresa originaria e family office pienamente professionalizzati, dotati di una propria strategia di portafoglio e di competenze interne. Non è una classificazione della Next Gen, ma suggerisce qualcosa di importante: non esiste un solo modo di essere proprietari dopo l'impresa.
Anche il wealth management dovrebbe superare la segmentazione fondata prevalentemente sulla dimensione patrimoniale. McKinsey invita a considerare esperienza, propensione al rischio, autonomia decisionale. La dimensione della ricchezza dice quanto una famiglia può investire, non come desidera farlo. Il suo universo investibile deve riflettere obiettivi, competenze e disponibilità a partecipare alle decisioni.
È qui che può diventare utile il concetto di investitore consapevole.
Non significa trasformare gli eredi in gestori professionali, né insegnare loro a scegliere autonomamente un fondo invece di un altro. Significa metterli nelle condizioni di capire quale ruolo vogliono esercitare sul capitale che ricevono.
Il family office, in questa prospettiva, cambia a sua volta funzione. Non è più soltanto il luogo nel quale amministrare finanziariamente il patrimonio della famiglia. Può diventare la palestra nella quale si forma una nuova generazione di proprietari, partendo dalla comprensione del ruolo che ciascun membro della famiglia vuole avere nella proprietà. Un luogo dove imparare anche attraverso le decisioni non prese, gli investimenti rifiutati e capire che una buona operazione non è ancora un buon portafoglio.
Forse è questo il passaggio generazionale più difficile da misurare. La generazione precedente doveva dimostrare di essere capace di creare un'impresa. Quella successiva dovrà dimostrare di essere capace di scegliere quali imprese meritano il suo capitale.
Perché il capitale familiare non è soltanto ricchezza, ma anche identità. Se prima era soprattutto l'impresa a esprimere i valori, le relazioni e il ruolo sociale della famiglia, dopo la sua cessione sono anche le scelte di investimento a definirli. È attraverso queste scelte che ogni famiglia può continuare a esercitare una propria responsabilità economica e sociale, mantenendo vivo il legame con il territorio e con il mondo imprenditoriale dal quale proviene.

LA SUCCESSIONE RICHIEDE COMPETENZE NUOVE: RISCHI, INVESTIMENTI, GOVERNANCE E USCITE

Ceo Scouting

© RIPRODUZIONE RISERVATA



C M C Carolina Mailander Comunicazione