

Family Business 'made in Italy'

L'imprenditore italiano ha delle peculiarità che dipendono dal tessuto sociale, economico e culturale in cui si sviluppa il suo spirito imprenditoriale. L'importanza di conoscerne valori, inclinazioni, e timori per il futuro è la leva per evolvere nel modello di consulenza per la protezione di ciò che lui identifica come autentica ricchezza: la famiglia e i suoi collaboratori.

Si reputa che il modello di business che farà tendenza nell'industria del wealth management sia quello orientato a offrire servizi di advisory a 360 gradi, basato su un processo di consulenza 'olistico', ossia organizzato in attività con interrelazioni e interdipendenze reciproche. Il risultato finale sarà sempre un servizio unico, irripetibile.

Si stima che, nei prossimi anni, tale modello possa arrivare a coprire dal 20 al 30% del mercato. La prima conclusione a cui si giunge è che l'attività basata esclusivamente sulla consulenza di prodotto è superata, perché non più considerata efficiente, in particolare, per un target di clientela che possiede patrimoni articolati.

Il mondo dei clienti – imprenditori (e famiglie) rappresenta l'attuale segmento ideale rispetto al quale poter sviluppare un'offerta che comprende una vasta gamma di servizi, come la gestione degli attivi, consulenze contabili, legali, fiscali e di pianificazione patrimoniale laddove l'obiettivo primario è sempre di più la diversificazione del patrimonio familiare.

Il raggiungimento di tale scopo presuppone due fattori: le competenze (sia interne che esterne) necessarie e le modalità con cui tali competenze sono organizzate, oltre che offerte. Quest'ultimo elemento è fondamentale per poter asserire 'legittimamente' di prestare un servizio di gestione e consulenza patrimoniale integrata.

Vi sono, oltre ai clienti – imprenditori con relative famiglie, altre due tipologie di clienti che, con il tempo, stanno assumendo rilevanza: i millenials e i post – millenials, e le imprenditrici, che richiedono capacità del consulente, di carattere

soprattutto relazionale, più avanzate.

Ciò significa che la professionalità del consulente non può essere solo di carattere tecnico: è importante che si sviluppino anche su tematiche di natura extra finanziarie.

In riferimento al mercato italiano, considerando i dati forniti dalla Banca dei Regolamenti Internazionali di Basilea, i flussi di capitale di soggetti privati e aziende italiane in Svizzera sono aumentati del 5% nell'ultimo trimestre del 2017 e nei primi sei mesi del 2018, tendenza confermata anche nei mesi immediatamente successivi. Il 'ritorno' della clientela italiana ha dimostrato il valore che la stessa attribuisce alla piazza finanziaria svizzera, valore svincolato da ragioni fiscali o da esasperate esigenze di anonimato.

La domanda che ci si può porre, in questo passaggio storico, attiene al modello di relationship manager vincente, preordinato al soddisfacimento delle esigenze di un cliente italiano mutato, pronto a una gestione dei propri dati profondamente diversa rispetto a qualche anno addietro ed 'educato' in tal senso dagli stessi operatori della piazza finanziaria, i quali hanno potuto fare leva sul rapporto di fiducia costruito negli anni, dimostrando, in tal modo, una vera e propria 'cultura' della relazione. In Italia, il cliente - imprenditore rappresenta il 20% della clientela private complessiva: il 46% dei capitali attualmente gestiti da operatori del Private Banking in Italia appartiene a clienti con un'età compresa tra i 55 e i 74 anni.

Il passaggio generazionale e la successione, più genericamente intesa, è un argomento, pertanto, molto attuale.

L'Osservatorio Aipb (Associazione Ita-

liana del Private Banking) constata che solo il 26% degli imprenditori con più di 55 anni ha iniziato a pianificare la successione del proprio patrimonio finanziario; in caso di trasferimento generazionale dell'azienda, si scende al 19%.

Sempre la ricerca di Aipb rivela che il 68% dei clienti - imprenditori si dichiara disponibile ad accogliere proposte indirizzate a supportarlo nella gestione dello sviluppo e della trasmissione dell'impresa, mentre il 13% sostiene di poter affrontare tali problematiche senza alcun tipo di consulenza e il 20% non ha le idee chiare.

Il 60% dei clienti private, infine, ha affermato di essere orientato a chiedere assistenza al proprio consulente per la gestione delle fasi più complesse della vita della propria azienda. Tali dati suggeriscono una riflessione: sulla base di una relazione consolidata nel tempo, l'imprenditore italiano, oggi, riconosce nel proprio consulente, un interlocutore preferenziale per questioni che non attengono esclusivamente la gestione del proprio portafoglio finanziario. Tale considerazione rappresenta la premessa per un'evoluzione del concetto di consulenza e, pertanto, dell'attività del professionista che si occupa degli 'affari di famiglia'. È noto che la pianificazione successoria rappresenta un momento molto delicato a qualsiasi latitudine, per le implicazioni emotive che comporta e per l'importanza rivestita dalla scelta delle soluzioni che consentono la conservazione degli asset patrimoniali nel tempo ed, eventualmente, il loro sviluppo. Tale passaggio costituisce uno dei momenti in cui può trovare espressione il modello di consulenza olistico, attraverso il quale

Family Business Advisory

Cliente italiano: investimenti, famiglia, impresa

C1 - Operatività con il cliente italiano: framework normativo - finanziario.

Gestione del rapporto d'affari da parte degli intermediari svizzeri (8 ore)

1. Gestione del rischio cross - border con la clientela italiana
2. Regole di marketing dei servizi finanziari, regole di condotta e obblighi informativi
4. Valutazione della situazione finanziaria del cliente
5. Aspetti contrattuali, reportistica, regime delle responsabilità interne
6. Gestione del patrimonio globale di un cliente imprenditore italiano

C2 - Operatività con il cliente investitore italiano: framework fiscale (8 ore)

1. Residenza fiscale del cliente italiano
2. Monitoraggio fiscale
3. Attività finanziarie detenute in Svizzera: mandato fiduciario con e senza intestazione
4. Adempimenti a carico dell'intermediario finanziario
5. Scambio aut. di informazioni: obblighi di due diligence a carico dell'intermediario finanziario svizzero.

C3 - Modello, processo e ruolo della consulenza patrimoniale intergenerazionale (8 ore)

1. Il modello e il processo nella consulenza finanziaria e patrimoniale
2. Il nuovo ruolo del relationship manager
3. La pianificazione successoria nell'ambito della consulenza patrimoniale
4. Modalità di protezione patrimoniale. La protezione è lo scopo o l'effetto?

C4 - Cliente investitoriale passiva: profili fiscali delle tipologie di investimenti (16 ore)

1. Analisi del profilo del cliente
2. Regime fiscale degli strumenti finanziari più utilizzati dal cliente italiano
3. La scelta del regime di tassazione
4. Doppia imposizione dei redditi finanziari del cliente italiano
5. Incidenza della variabile fiscale nella gestione di un patrimonio immobiliare

C5 - Impresa fam. italiana. Governo, caratt. giuridiche, op. societarie fiscalità (12 ore)

1. Residenza delle persone giuridiche
2. Forme giuridiche per l'esercizio dell'impresa e redditi di impresa
4. Stabile organizzazione
5. Controlled Foreign Companies (Cfc)
6. Principali metodi di valutazione nelle operazioni di finanza aziendale
7. Le operazioni di finanza straordinaria e i liquidity events
8. Caso pratico: azienda storica detenuta da una famiglia da generazioni
9. Tassazione dei flussi finanziari d'impresa: dividendi, interessi e guadagni di capitale

C6 - Pianificazione patrimoniale intergenerazionale (16 ore)

1. La pianificazione intergenerazionale quale fattore di pianificazione patrimoniale
2. Caso operativo: donazione e testamento come strumenti di pianificazione successoria
3. I principali aspetti successori nel diritto svizzero
6. Caso operativo: la donazione è sempre la via migliore?
7. Le successioni in Italia: profili civilistici e fiscali
8. Successione mortis causa internazionale (Italia - Svizzera)

C7 - Strumenti di pianificazione patrimoniale (20 ore)

1. Contratto fiduciario in Svizzera e in Italia: aspetti civilistici e fiscali
2. Mandato a gestire beni patrimoniali o attività finanziarie
3. Casi operativi
4. Il fondo patrimoniale e patto di famiglia. Elementi per il consulente svizzero
5. La detenzione del patrimonio attraverso una società di diritto svizzero
6. La holding di famiglia (società semplice, S.r.l.) e aspetti fiscali

C8 - Cliente italiano e famiglia: casi operativi (8 ore)

1. Comparazione tra i principali strumenti di pianificazione patrimoniale
2. Casi operativi: trasferimento generazionale senza impresa e passaggio generazionale con presenza dell'impresa di famiglia

Per maggiori informazioni www.csbanca.ch



Karin Meiners, responsabile area fiscalità del Centro di Studi bancari.

stesso. Viene, inoltre, richiesta una particolare attenzione ai fattori di rischio. Nel contesto di un'attività come la pianificazione patrimoniale familiare, il rischio maggiore è la 'dispersione'.

Considerando che i patrimoni diventano 'grandi' perché ogni generazione riesce a dare un contributo in termini di sviluppo, garantendo, quindi, una sopravvivenza nel tempo, è essenziale che il processo di trasmissione di tali ricchezze non incontri ostacoli. In tal senso, l'adozione di soluzioni che permettano il superamento delle diverse problematiche che si possono presentare, non solo di carattere emotivo, bensì anche pratico, momentanei o destinati ad avere effetti di lungo periodo, assume rilievo fondamentale. Al contempo, la leva fiscale svolge un ruolo decisivo tra vincoli e opportunità. La 'governance' rappresenta, conseguentemente, una delle fasi determinanti nella gestione dei rischi insiti nell'attività di pianificazione patrimoniale così come destinata a evolversi nei prossimi anni: richiede, tuttavia, una conoscenza non superficiale degli strumenti e delle soluzioni, oltre che della normativa di riferimento, attraverso i quali tale governance può trovare attuazione.

In tale prospettiva possono essere letti i dati emersi da un'indagine sulla clientela Private italiana, condotta da Aipb e GfK (azienda operante nel settore delle ricerche sociali e di mercato): diversamente da quanto riscontrato a livello globale, in Italia, il fattore del servizio di consulenza che maggiormente risponde alle aspettative dei clienti è la competenza del Relationship Manager (80%).

si può garantire, da una parte, il soddisfacimento della volontà del cliente e dall'altra la realizzazione degli interessi dei singoli componenti della famiglia, anche dei più giovani appartenenti a una generazione più consapevole, più competente, più tecnologica e, spesso, con istanze di internazionalizzazione. Proprio il trasferimento della ricchezza alle nuove generazioni

implica un necessario ripensamento delle modalità di gestione della relazione con il cliente: si richiederà un servizio disponibile ovunque e in qualsiasi momento. La stessa tecnologia sta offrendo i presupposti affinché un servizio di consulenza patrimoniale rappresenti un'esperienza integrata, totalmente personalizzata e coerente con gli obiettivi e il profilo del cliente