



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

INNOVATION
& STRATEGY



• OSSERVATORIO
FAMILY
OFFICE

in collaborazione con:

unibz

CENTRE FOR
FAMILY BUSINESS
MANAGEMENT

OSSERVATORIO FAMILY OFFICE

Convegno

Report 2024: La sfida delle
competenze per i Family Office

24 SET 24

09:15 - 15:30

IN PRESENZA



OSSERVATORIO FAMILY OFFICE 2024

Apertura dell'Evento



Pieremilio Gadda
Direttore di We Wealth



Chiara Samorì
Financial Journalist di We
Wealth

OSSERVATORIO FAMILY OFFICE 2024

Saluti di Benvenuto



Josip Kotlar

Professore Ordinario di
Strategia, Innovazione e Family
Business presso School of
Management del Politecnico di
Milano



Alfredo De Massis

Professore Ordinario di
Imprenditorialità e Family
Business presso l'Università
degli studi di Chieti-Pescara e
IMD

OSSERVATORIO FAMILY OFFICE 2024

Introduzione

Perchè competenze e talento per i Family Office
oggi?

La professionalizzazione dell'ecosistema dei Family Office e il consolidamento di una nuova figura professionale: il **Family Office Professional**

Per le famiglie: Completare la prospettiva centrata su **attività e output** con una prospettiva focalizzata su **processi e input**



OSSERVATORIO FAMILY OFFICE 2024

Obiettivi e Metodologia

Il censimento 2024 dei Family Office italiani



- Obiettivo: aggiornare il monitoraggio del gruppo di Family Office italiani nel corso del tempo
- Obiettivo: analisi di database di anagrafica finanziaria e campionamento snowballing

L'analisi della governance e gestione dei Single Family Office



- Obiettivo: approfondimento delle strutture e della situazione as is della governance e della gestione dei Single Family Office
- Metodo: database di anagrafica finanziaria e analisi delle principali variabili di gestione e governance del Family Office

L'analisi qualitativa delle competenze per i Single Family Office



- Obiettivo: identificazione del profilo e dei percorsi di carriera del professionista del Family Office
- Metodo: interviste a professionisti, principal ed esperti di Family Office

Lo stato dei Multi-Family Office



- Obiettivo 1: analisi delle percezioni e delle policies che riguardano la gestione del talento passata, presente e futura nel settore dei Multi-Family Office
- Obiettivo 2: tracciare una panoramica della grandezza e delle variabili chiave del settore dei Multi-Family Office italiani
- Metodo: analisi di database di anagrafica finanziaria e questionario somministrato alla popolazione di Multi-Family Office italiani

OSSERVATORIO FAMILY OFFICE 2024

I Dati della Ricerca

| CATEGORIA INFORMATORE | METODO DI RACCOLTA DATI | NUMERO DI DATI RACCOLTI | DURATA AGGREGATA (MINUTI) |
|---|-----------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Professionisti aree di attività: <ul style="list-style-type: none"> • pianificazione patrimoniale • advisory finanziaria • consulenza fiscale internazionale • advisory su family governance • manager di Single Family Office e Multi-Family Office | Interviste semi-strutturate | 52 | 1950 |
| | Focus group | 3 | 350 |
| Famiglie italiane | Interviste semi-strutturate | 35 | 1450 |
| | Focus group | 1 | 150 |
| Famiglie internazionali | Interviste semi-strutturate | 9 | 250 |
| Totale | | | 4150 |

OSSERVATORIO FAMILY OFFICE 2024

Keynote speech



Elena Zambon
Presidente Zambon Spa



Modera:

Bernardo Bertoldi

Università degli studi di Torino



Il Censimento 2024 dei Family Office italiani

IL CENSIMENTO 2024 DEI FAMILY OFFICE ITALIANI

Presentazione della ricerca



Josip Kotlar

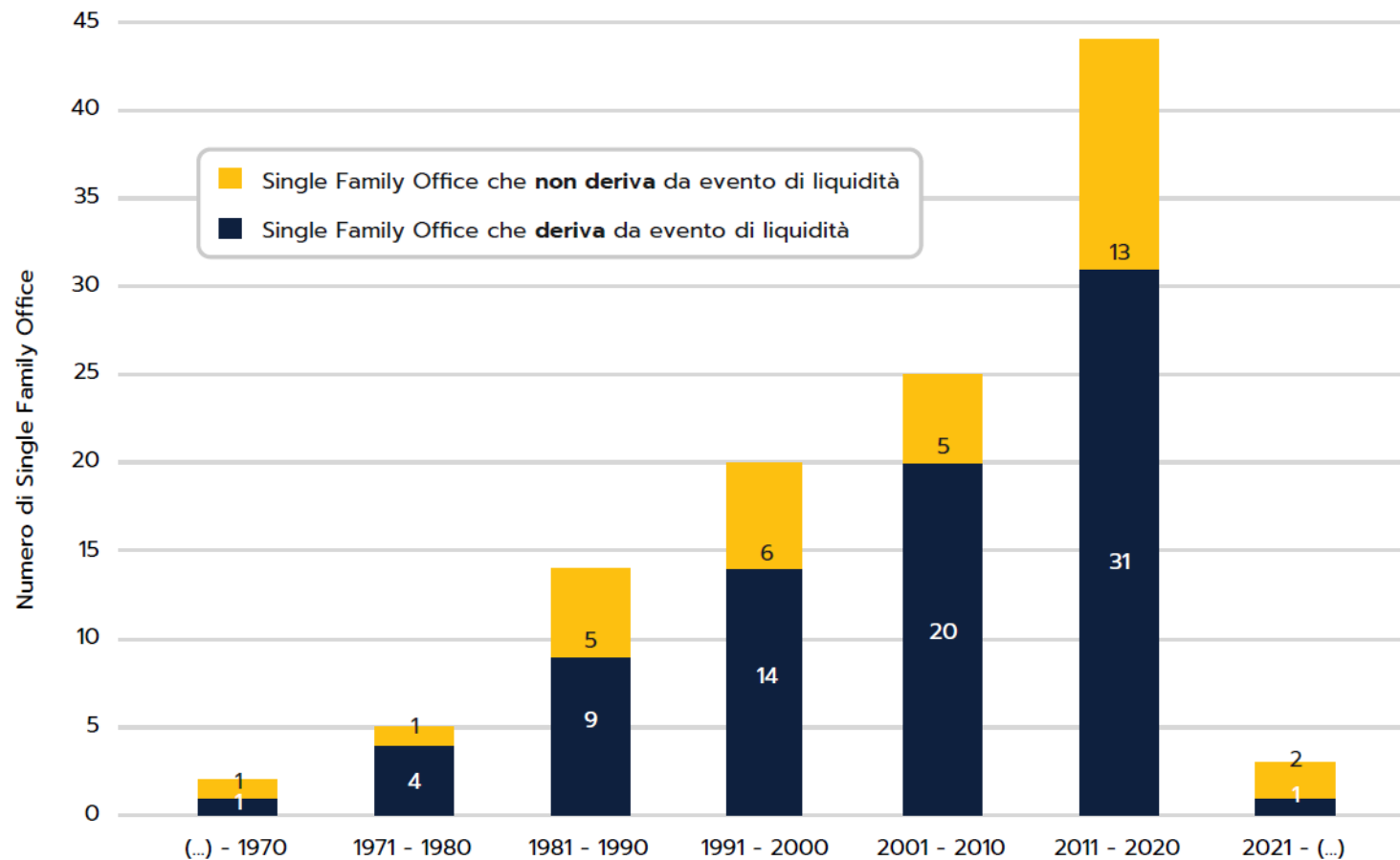
Professore Ordinario di
Strategia, Innovazione e
Family Business presso School
of Management del Politecnico
di Milano

IL CENSIMENTO 2024 DEI FAMILY OFFICE ITALIANI

Presentazione della ricerca

Single Family Office italiani per anno di fondazione

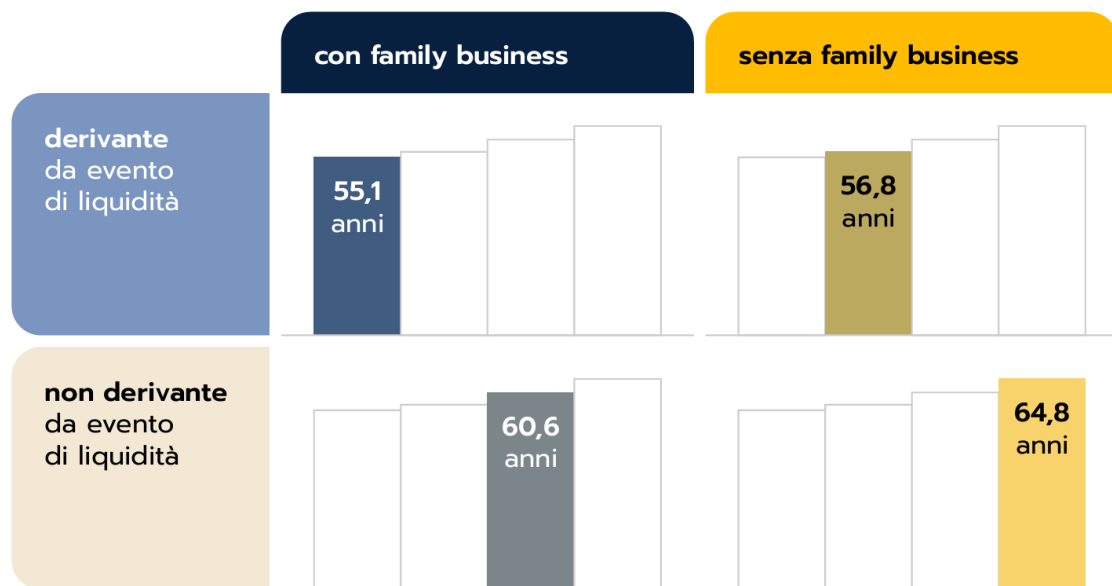
- Al 31.12.2023, risultano 113 i Single Family Office italiani censiti dall'Osservatorio.
- Il 54% dei Single Family Office appartiene a famiglie che hanno ancora un family business
- Il 29% dei Single Family Office è stato creato da famiglie che hanno ceduto (parzialmente o integralmente) l'impresa familiare.



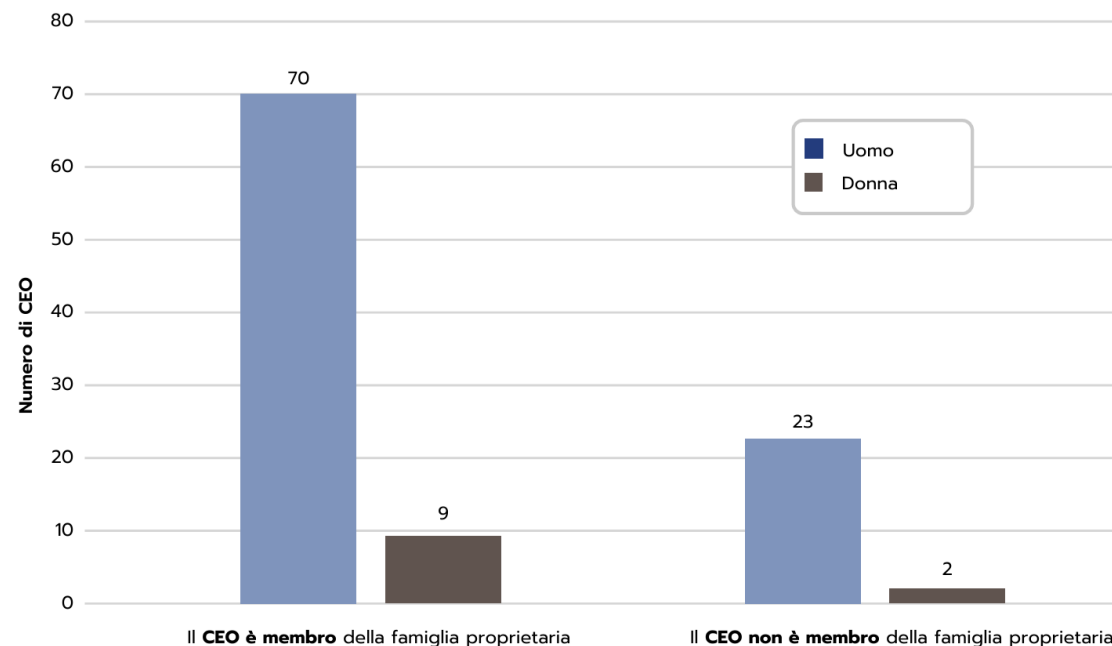
IL CENSIMENTO 2024 DEI FAMILY OFFICE ITALIANI

Le caratteristiche dei Chief Executive Officer di Single Family Office

Età media dei CEO dei Single Family Office



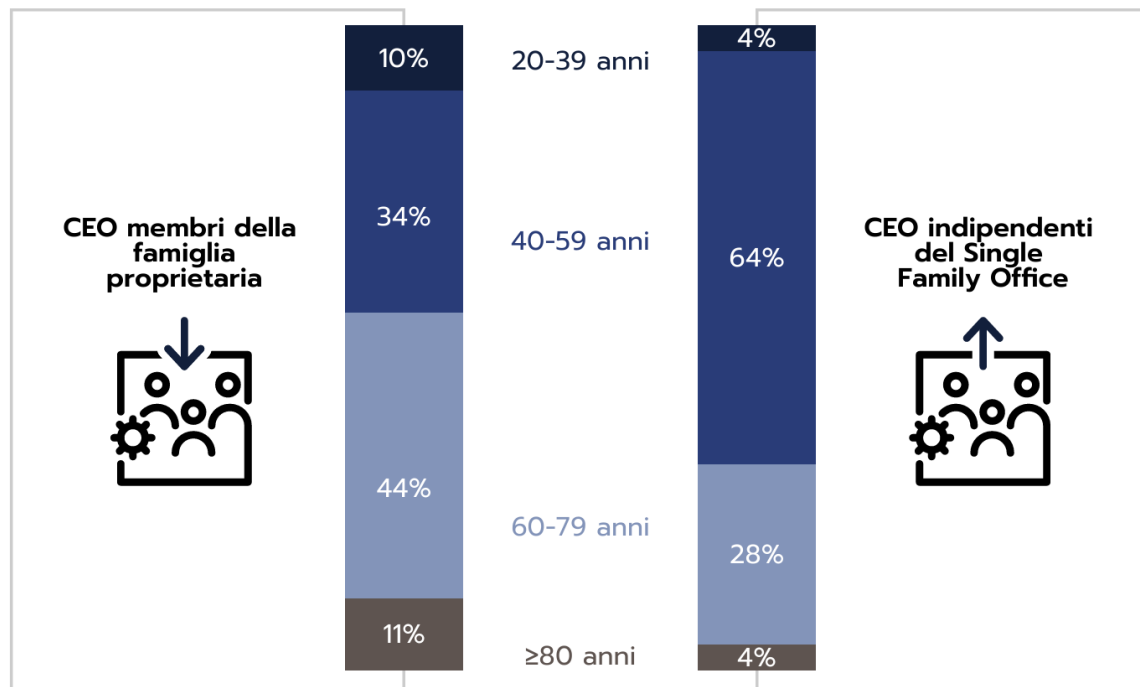
Distribuzione del genere del CEO del Single Family Office e la sua appartenenza alla famiglia



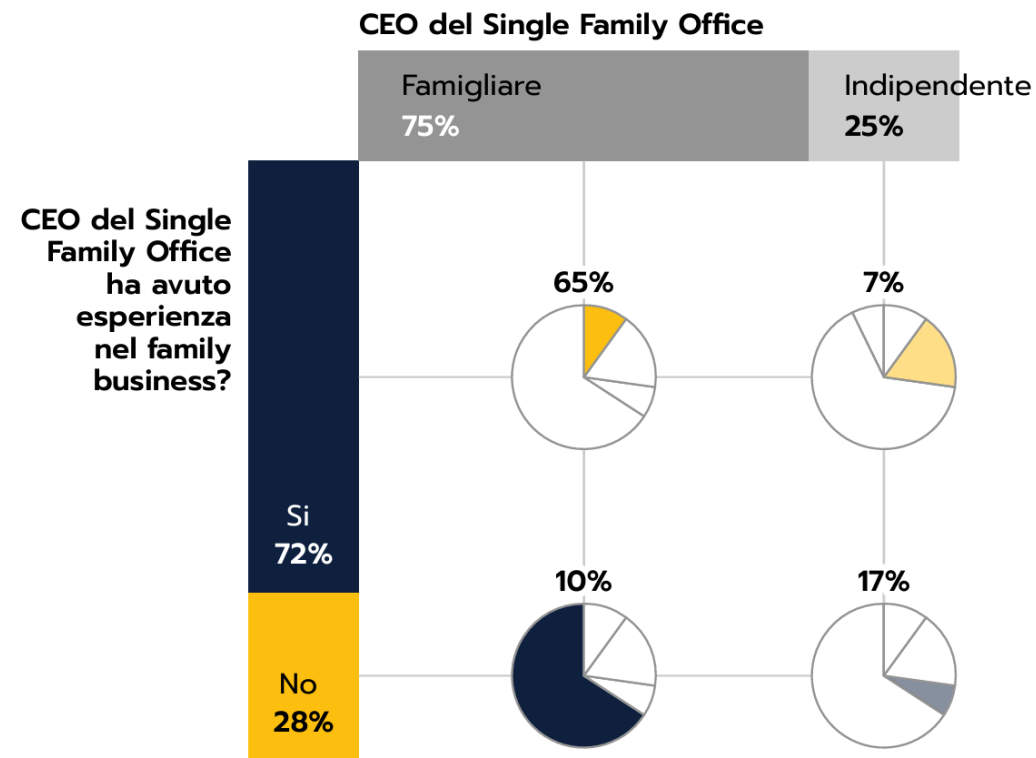
IL CENSIMENTO 2024 DEI FAMILY OFFICE ITALIANI

Le caratteristiche dei Chief Executive Officer di Single Family Office

Generazione dei CEO: Familiari versus Indipendenti



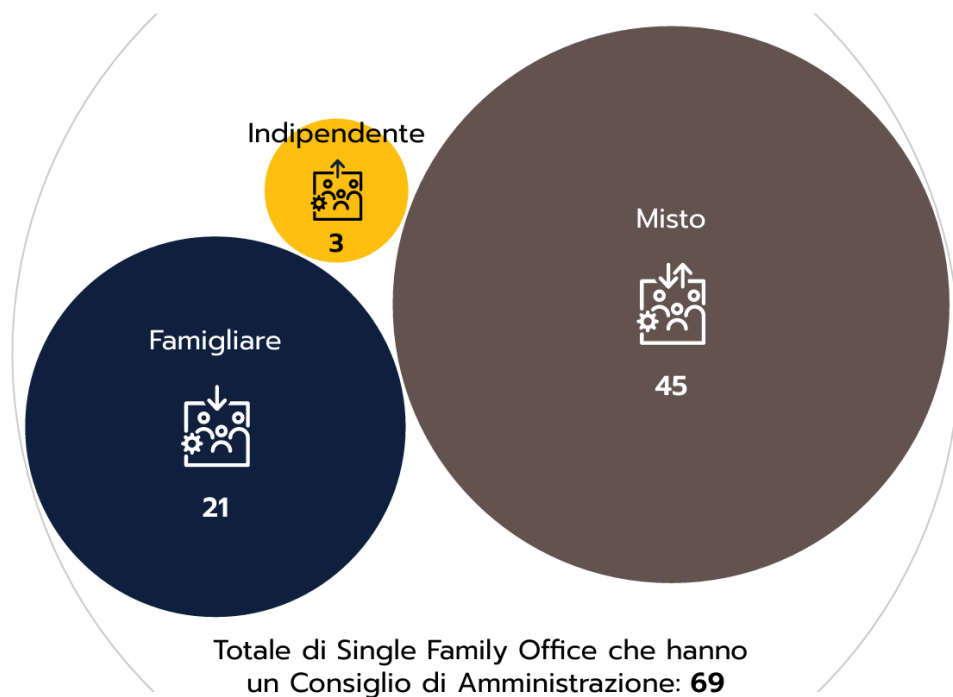
Esperienza lavorativa del CEO nel family business



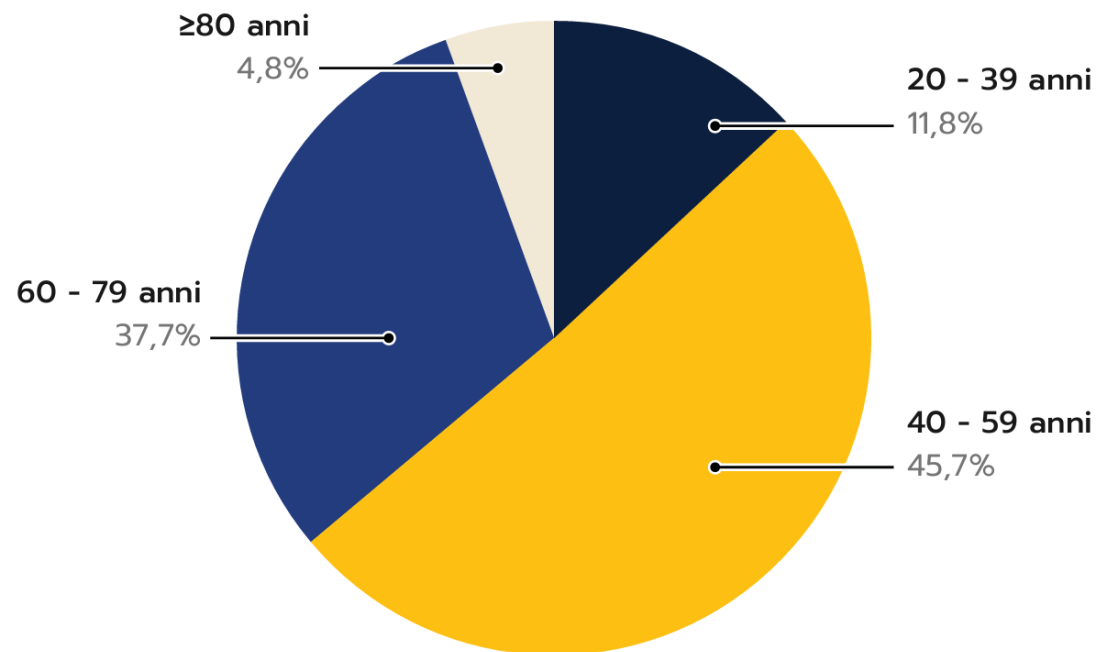
IL CENSIMENTO 2024 DEI FAMILY OFFICE ITALIANI

I Consigli di Amministrazione dei Single Family Office

Composizione dei Consigli di Amministrazione dei Single Family Office



Fascia d'età dei consiglieri nei Consigli di Amministrazione dei Single Family Office



IL CENSIMENTO 2024 DEI FAMILY OFFICE ITALIANI

1° Tavolo di discussione con i Partner della ricerca



Modera:
Pieremilio Gadda
Direttore di We Wealth



Dott.ssa Elena
Peloso
ATAI SCF



Avv. Pietro
Fioruzzi
Cleary Gottlieb
Steen & Hamilton



Avv. Beatrice
Molteni
Loconte &
Partners



Avv. Roberta
Crivellaro
Whitersworldwide



Dott.ssa Elena
Giordano
AITi – Tiedemann
Global



Lo sviluppo delle competenze nei Single Family Office

LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE NEI SINGLE FAMILY OFFICE

I Single Family Office: le prospettive delle famiglie a confronto



Alessandra Manuli
Vice Presidente AM Holdings



Giacomo Bertoldi
CEO Bertoldi Holding



Modera:
Emanuela Rondi
Università di Bergamo

LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE NEI SINGLE FAMILY OFFICE

Presentazione della ricerca

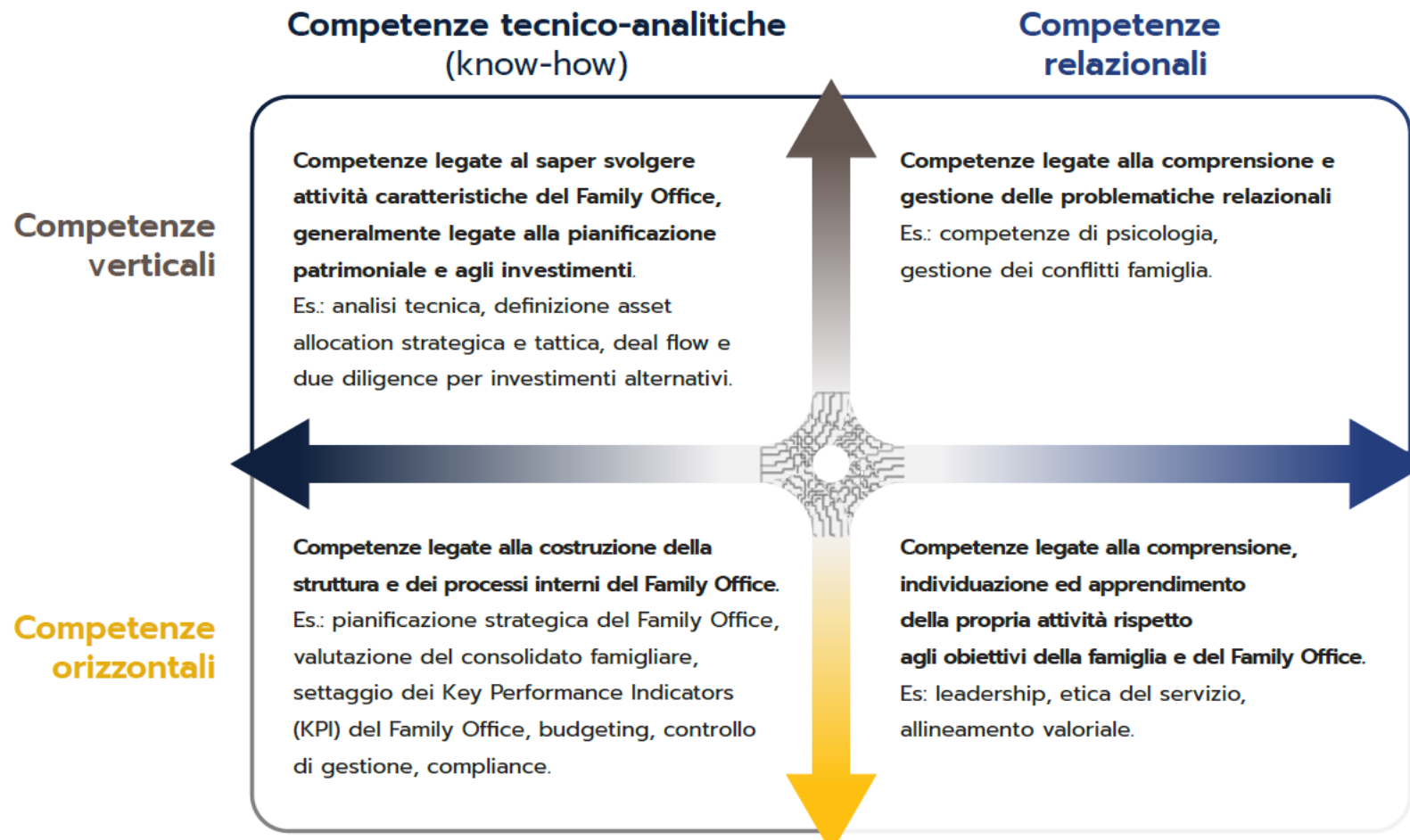


Luca Manelli

Ricercatore di Strategia e
Famiglie Imprenditoriali presso
School of Management del
Politecnico di Milano

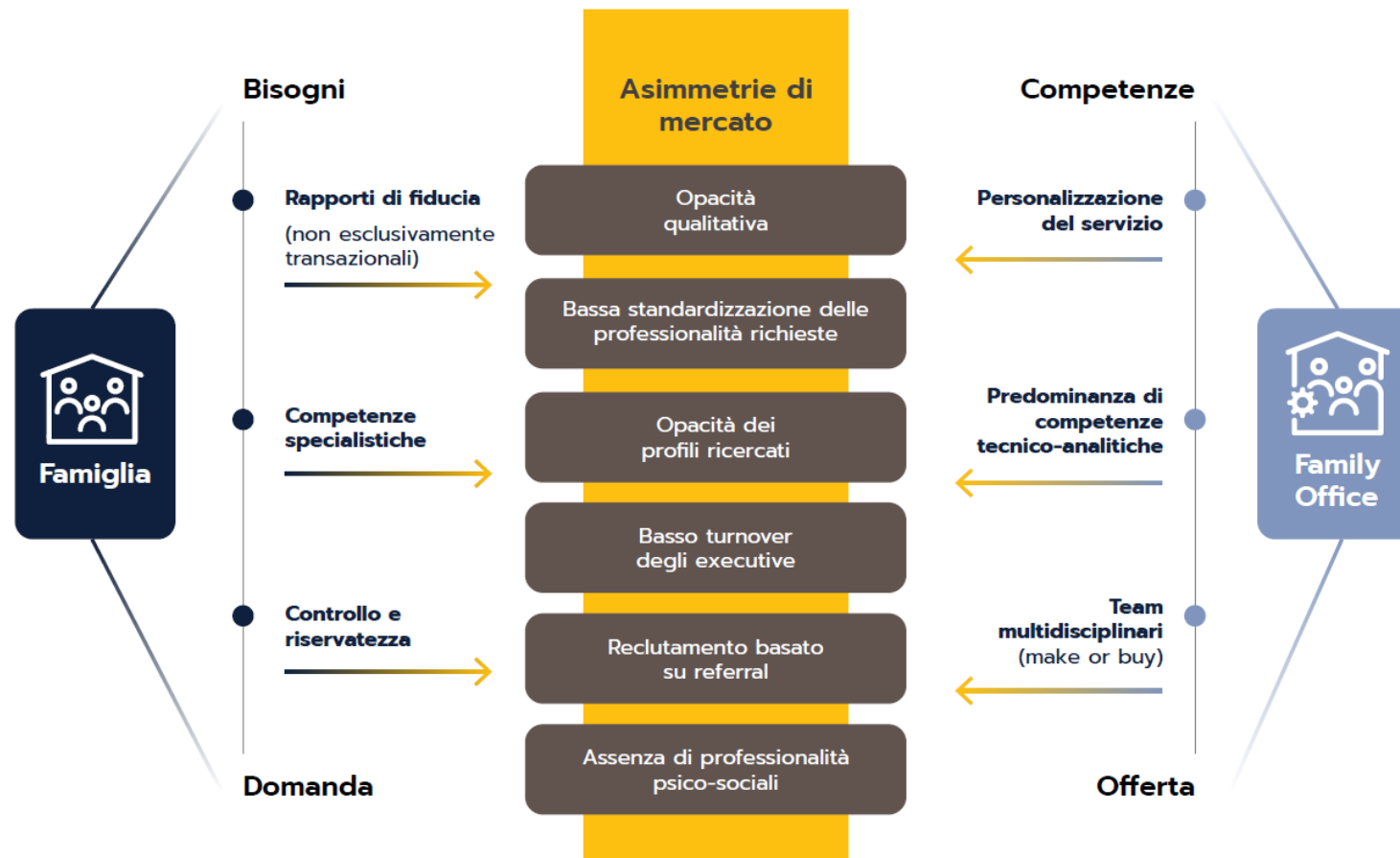
LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE NEI SINGLE FAMILY OFFICE

Presentazione della ricerca



LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE NEI SINGLE FAMILY OFFICE

Presentazione della ricerca



LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE NEI SINGLE FAMILY OFFICE

2° Tavolo di discussione con i Partner della ricerca



Modera:
Pieremilio Gadda
Direttore di We Wealth



Dott. Paolo
Ludovici
Gatti Pavesi Bianchi
Ludovici



Dott.ssa
Donatella
Angeletti
GSA – Multiply
Group



Avv. Maria
Paola Serra
Dentons



Dott. Andrea
Tavecchio
Tavecchio &
Associati



Dott. Stefano Taioli
ABC Company



Avv. Marco
Graziani
Legance – Avvocati
Associati



Dott. Domenico
Romeo
Four Partners

LA VOCE DELLA COMMUNITY ALUMNI FAMILY OFFICE POLITECNICO DI MILANO

Presentazione prima cohort PE Family Office Professional e Presentazione Club Family Business Professionals



Roberto Santoro
Partner Fondatore
SCM SIM



Eugenia Ardiani
Family Office Executive
Brightside Capital



La sfida delle competenze nei Single Family Office

LA SFIDA DELLE COMPETENZE NEI SINGLE FAMILY OFFICE

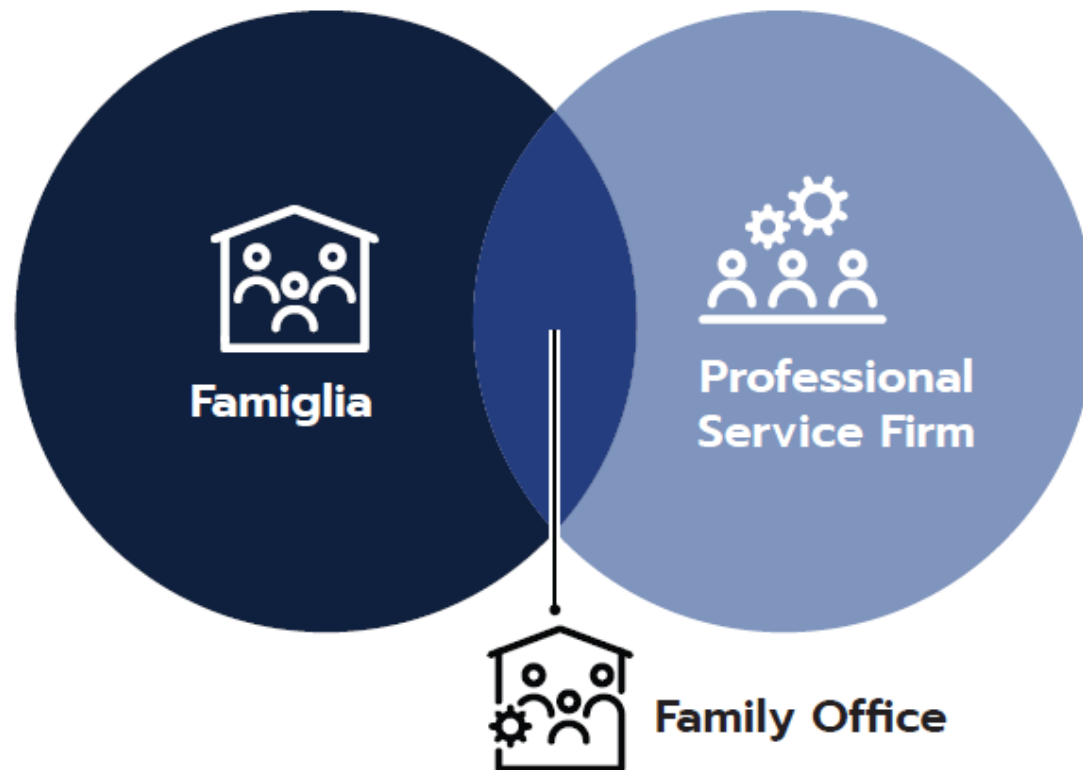
Presentazione della ricerca



Alfredo De Massis
Professore Ordinario di
Imprenditorialità e Family
Business presso l'Università
degli studi di Chieti-Pescara e
IMD

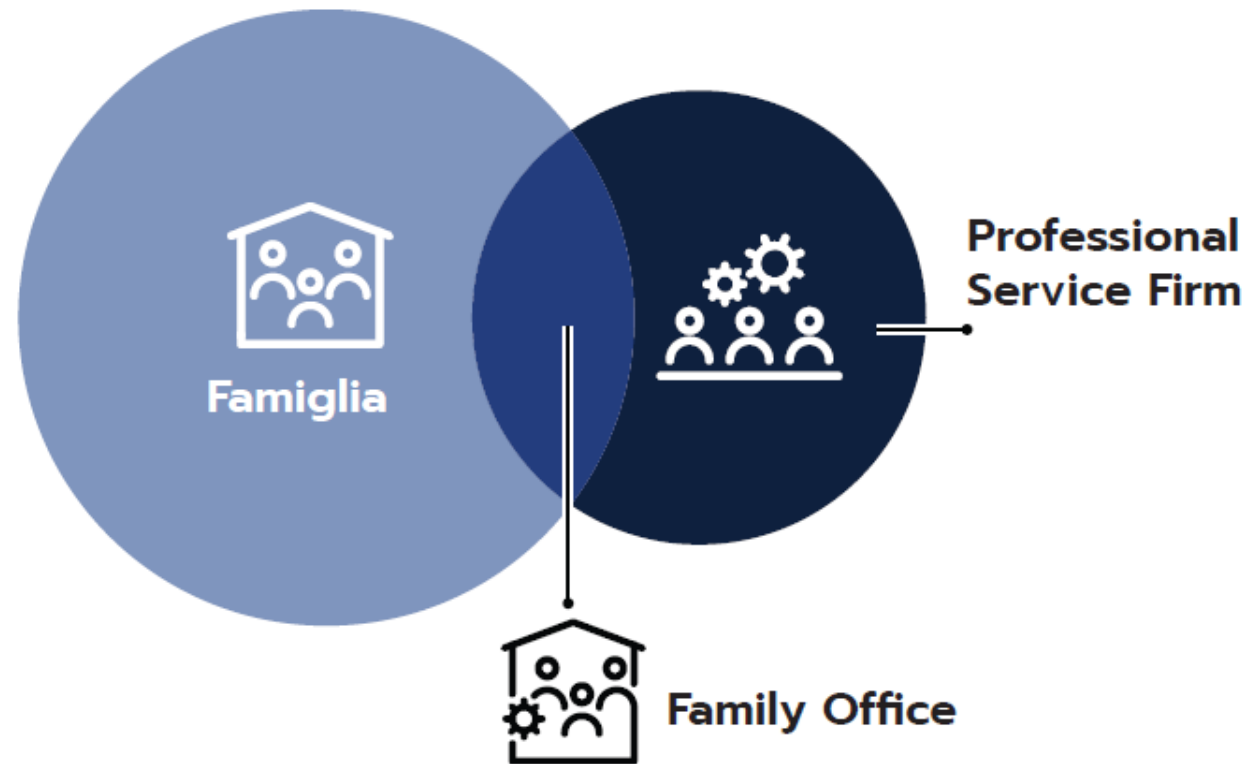
LA SFIDA DELLE COMPETENZE NEI SINGLE FAMILY OFFICE

Le competenze nei Single Family Office: tra famiglia e professional service firm



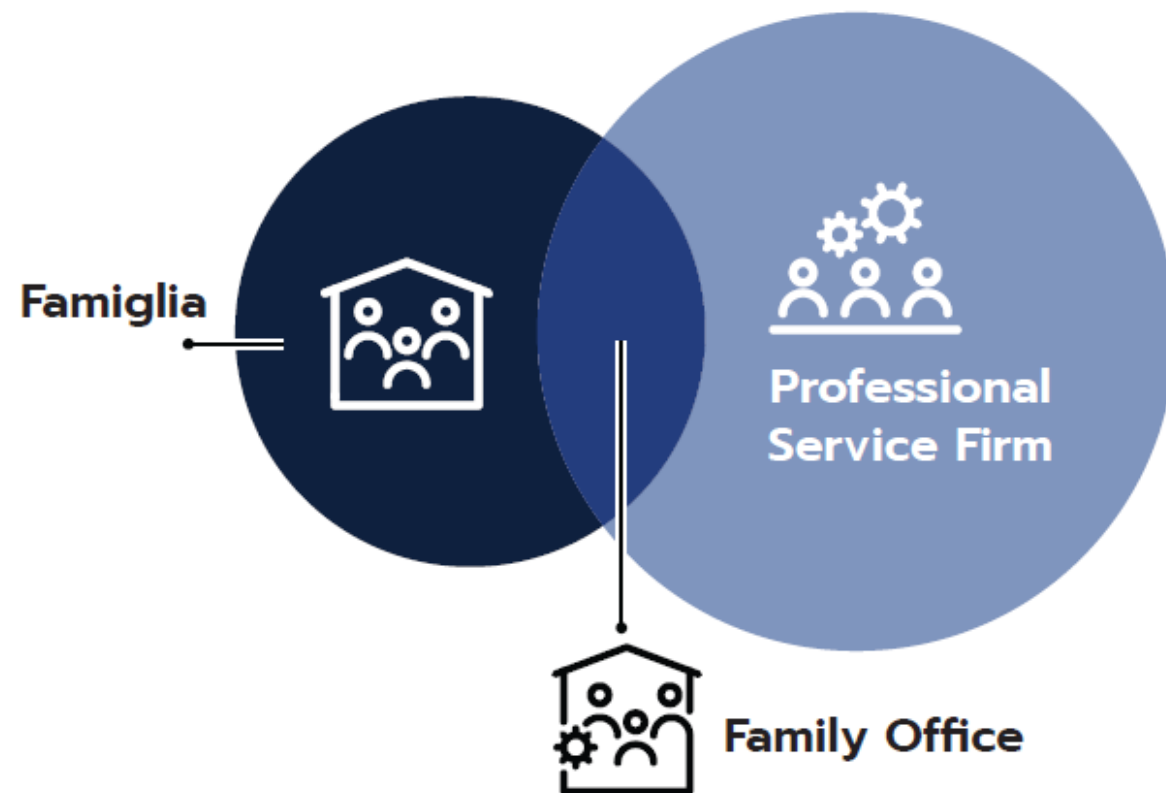
LA SFIDA DELLE COMPETENZE NEI SINGLE FAMILY OFFICE

La disfunzione dello «Yes Man» nei Single Family Office



LA SFIDA DELLE COMPETENZE NEI SINGLE FAMILY OFFICE

La disfunzione del «Tecnocrate» nei Single Family Office



LA SFIDA DELLE COMPETENZE NEI SINGLE FAMILY OFFICE

Le caratteristiche distintive del profilo del professionista del Family Office



LA SFIDA DELLE COMPETENZE NEI SINGLE FAMILY OFFICE

3° Tavolo di discussione con i Partner della ricerca



Moderatore:

Pieremilio Gadda

Direttore di We Wealth



Dott.ssa Patrizia
Misciattelli delle Ripe
AIFO & Family Strategy



Ing. Giampaolo
Codeluppi
Key2People



Dott. Andrea
Caraceni
CFO – Corporate
Family Office



Avv. Alessandro
Bavila
Maisto e associati

LA SFIDA DELLE COMPETENZE NEI SINGLE FAMILY OFFICE

3° Tavolo di discussione con i Partner della ricerca



Modera:
Pieremilio Gadda
Direttore di We Wealth



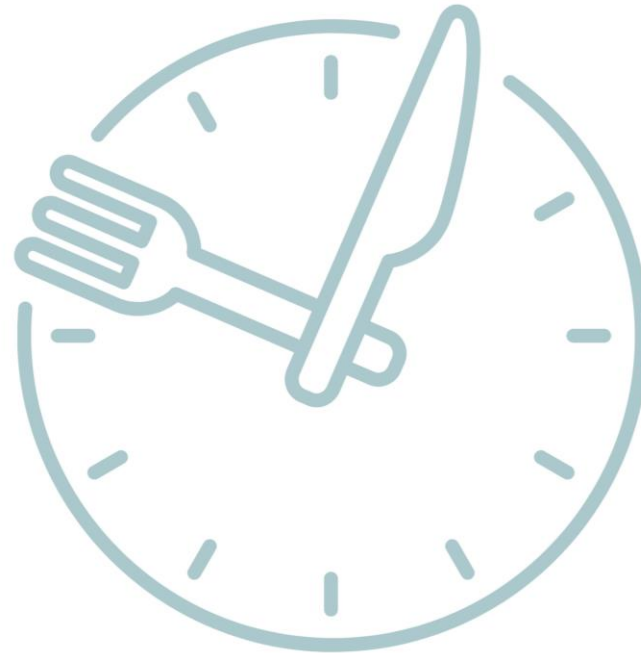
Dott. Marco Paracchi e Dott. Tommaso
Marchetti
Tremonti Romagnoli Piccardi e Associati



Dott. Giovanni
Bandera
Pedersoli Gattai

OSSERVATORIO FAMILY OFFICE 2024

Lunch Break



12:40 – 14:00

OSSERVATORIO FAMILY OFFICE 2024

An international outlook of Family Offices: Insights from Oxford University Ownership Project 2.0



Bridget Kustin

Senior Research Fellow at
Oxford Saïd, Director of the
Ownership Project 2.0 research
initiative



Introduce:

Josip Kotlar

Politecnico di Milano



OWNERSHIP PROJECT 2.0: PRIVATE CAPITAL OWNERS & IMPACT

Dr Bridget Kustin | 24 Sept 2024

- What does it mean to be a responsible owner?
- Are family-led organisations delivering on their impact potential?
- Where do they need support?

The Ownership Project, 2017-2022

How do families embed purpose into large (revenue USD 1+ billion) family businesses?



FORD
FOUNDATION



Dataset of 3,000 listed companies, evaluating ESG performance by ownership type



Interviews with 64 principals of family businesses, with average revenue of USD 11 billion



Anthropological participant observation of 30+ private family business events in 11 countries

Ownership Project 2.0

How can family private capital entities scale their impact to meet the urgent needs of the present?

Data limitations:



Only two articles on **family offices** in the top 48 management & business academic journals.



Data about family offices: often **anecdotal**, small-scale, shaped by business incentives, without peer review.






OWNERSHIP PROJECT 2.0: PRIVATE CAPITAL OWNERS & IMPACT

A global research study of family offices, family businesses, family holding companies, and family foundations


An interdisciplinary team

Core Team


Affiliated Faculty




Marya Besharov
Principal Investigator
Professor of Organisations
and Impact (Management)




Dr Bridget Kustin
Director
Senior Research Fellow
(Anthropology)




Dr Sarah McGill
Senior Research Writer
(Economic Geography)



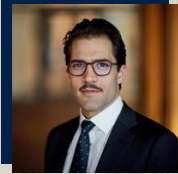
Geetika Mantri
Senior Research Writer




Judith Facer
Initiative Manager



Valentin Harasti
Research Officer



Martin Schmalz
Professor of Finance
and Economics

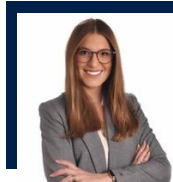


Daniel Armanios
BT Professor of Major
Programme Management

Academic Visitors, 2024



Dr Luca Manelli
Assistant Professor,
Politecnico di Milano
(Italy)



Sophia Jungk
DPhil Student,
EBS University
(Germany)



Global partnerships



1. *Case Studies*
2. *Interviews*
3. *Theory*



1. Case Studies: organizational forms for impact competencies

1. Integrated capital organisation, \$1.2 billion AUM

- **Family value-add:** Two family principals lead operations & strategy. Family has legal access to 10% for discretionary use.
- **Culture:** Joint bonuses across investment & philanthropy.
- **Governance:** Stewardship committee comprises investments & philanthropy.

2. Family-led investment platform, \$9 billion AUM

- **Family value-add:** Family principal minimally involved; strategy & operations controlled by professionals. 50% partnership to attract & retain talent.
- **Culture:** highly entrepreneurial; individual victories are team victories.
- **Governance:** SEC regulated funds + multifamily carve-out.

Conducting interviews through July 2025. Let's talk. bridget.kustin@sbs.ox.ac.uk

- Family office family principals/asset allocators
- Family office non-family executives
- Multifamily office executives
- Minimum \$100 million AUM

LinkedIn for updates:



3. Theory

Unique families end up with a homogenous ‘preserve & grow’ wealth preference *not* because they are actively choosing this.

Rather, three factors in wealth management produce this outcome.

See *Ownership Project Insights No. 2*, forthcoming November 2024



STEP 1: Initial Wealth Creation

Individual/
family builds
initial wealth

STEP 2: Wealth Management

MIRRORING

- Peer & social examples
- Wealth unlocks more profitable opportunities

**PROFESSIONALS' INDUSTRY
NORMS, BEST PRACTICES**

- KPIs, financial incentives
- Industry incentives (awards, lists)

**COERCIVE: EXTERNAL
REQUIREMENTS**

- Tax policy
- Ownership structures
- Legal considerations
- Political considerations

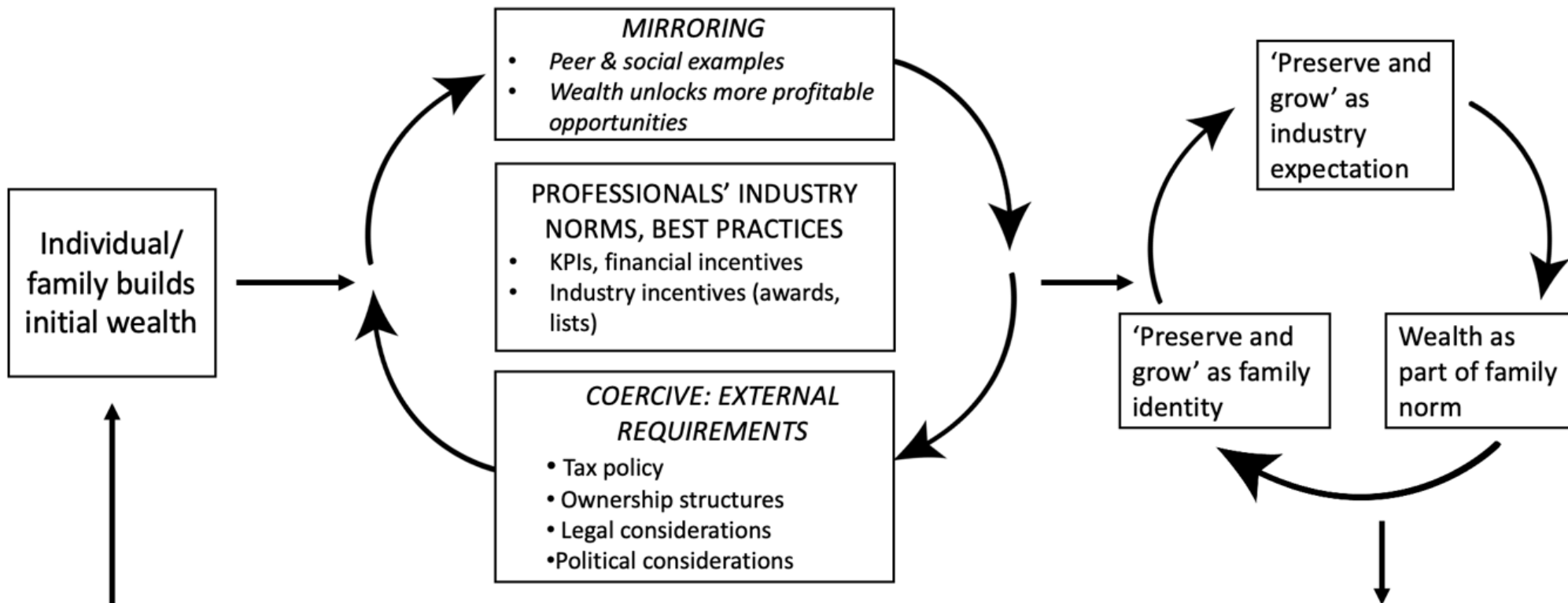
**STEP 3: Wealth Becomes
Part of Family Identity**

'Preserve and
grow' as
industry
expectation

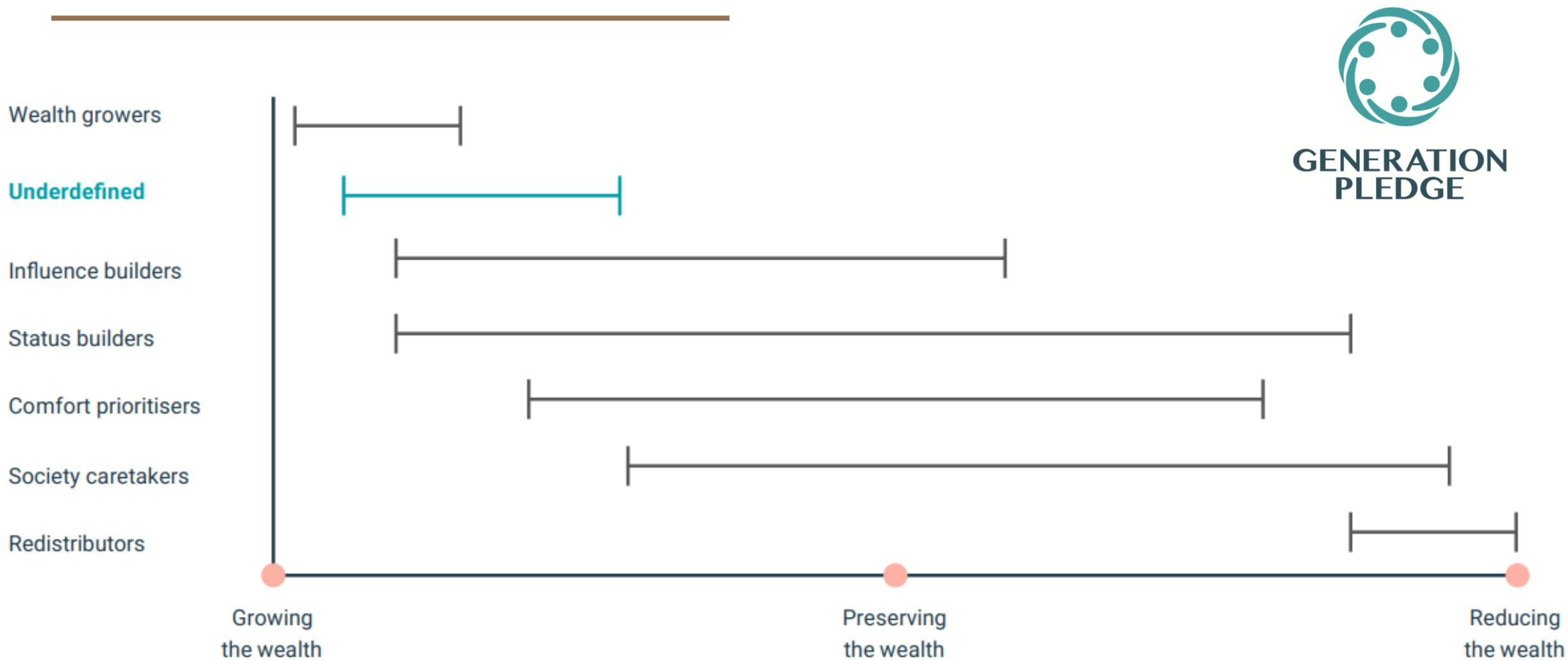
'Preserve and
grow' as family
identity

Wealth as
part of family
norm

STEP 4: 'Preserve and grow' is established as a social norm: an expected, unquestioned preference



A family's purpose and 'wealth identity' matters. 'Underdefined' = a default position, not an agentive one





Le competenze nei Multi-Family Office Italiani

LE COMPETENZE NEI MULTI-FAMILY OFFICE ITALIANI

Presentazione della ricerca

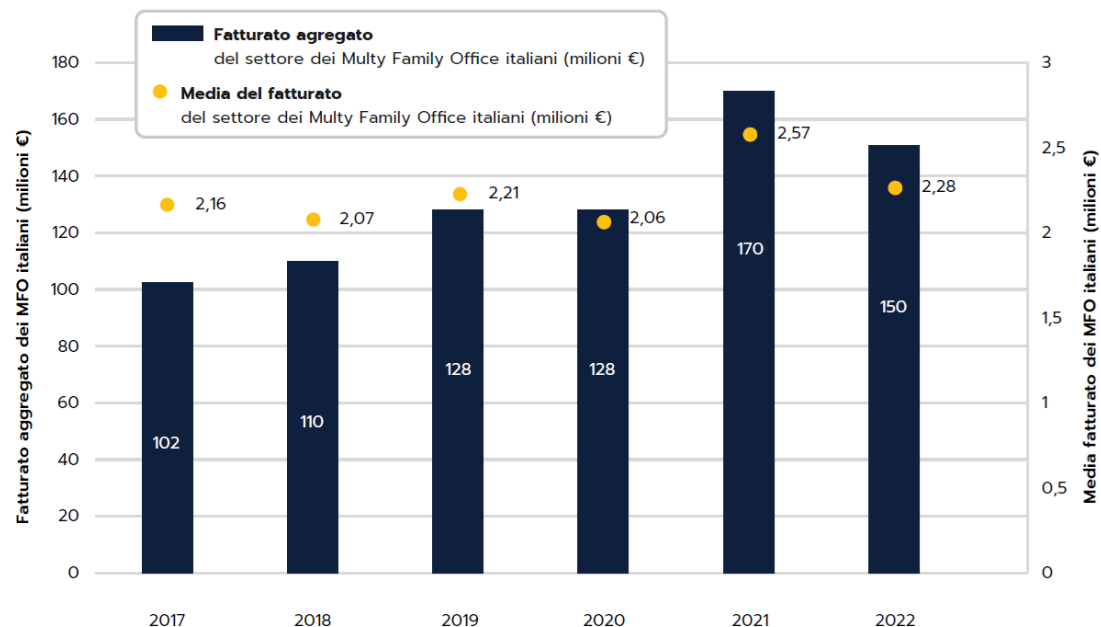


Emanuela Rondi
Professoressa
Associata di Economia
e Gestione delle
Imprese presso l'
Università degli Studi
di Bergamo

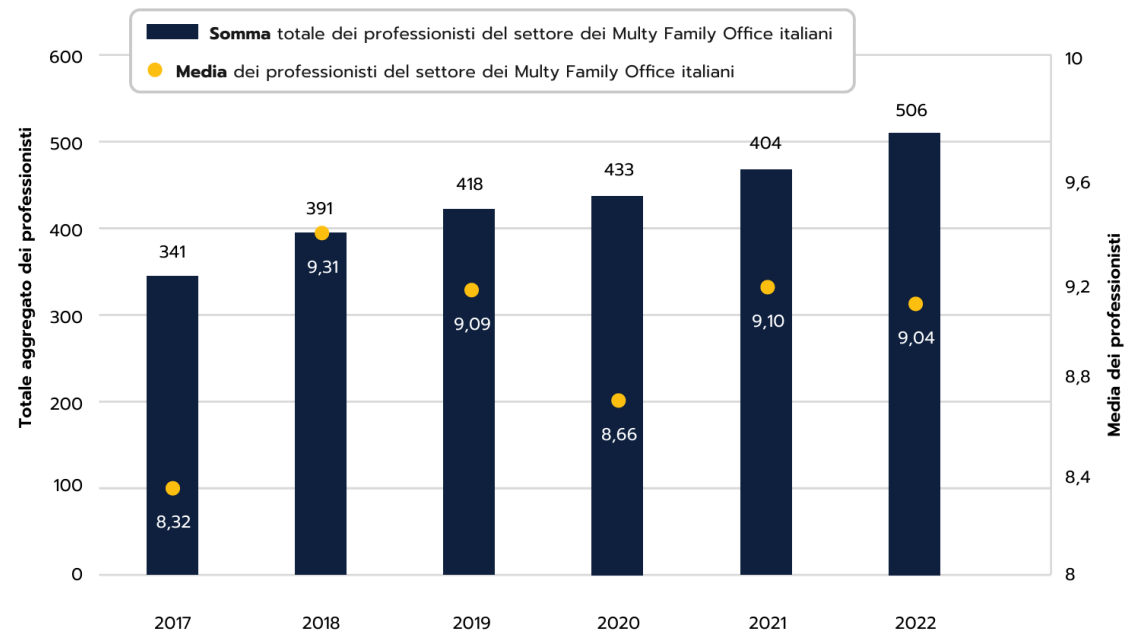
LE COMPETENZE NEI MULTI-FAMILY OFFICE ITALIANI

Aggiornamento del censimento

Andamento del giro d'affari del settore dei Multi-Family Office italiani (2017-2022)



Andamento dell'ampiezza del bacino di professionisti del settore dei Multi-Family Office italiani (2017-2022)



LE COMPETENZE NEI MULTI-FAMILY OFFICE ITALIANI

I risultati della Survey Multi-Family Office Italia 2024

La comparazione fra Multi-Family Office grandi e piccoli



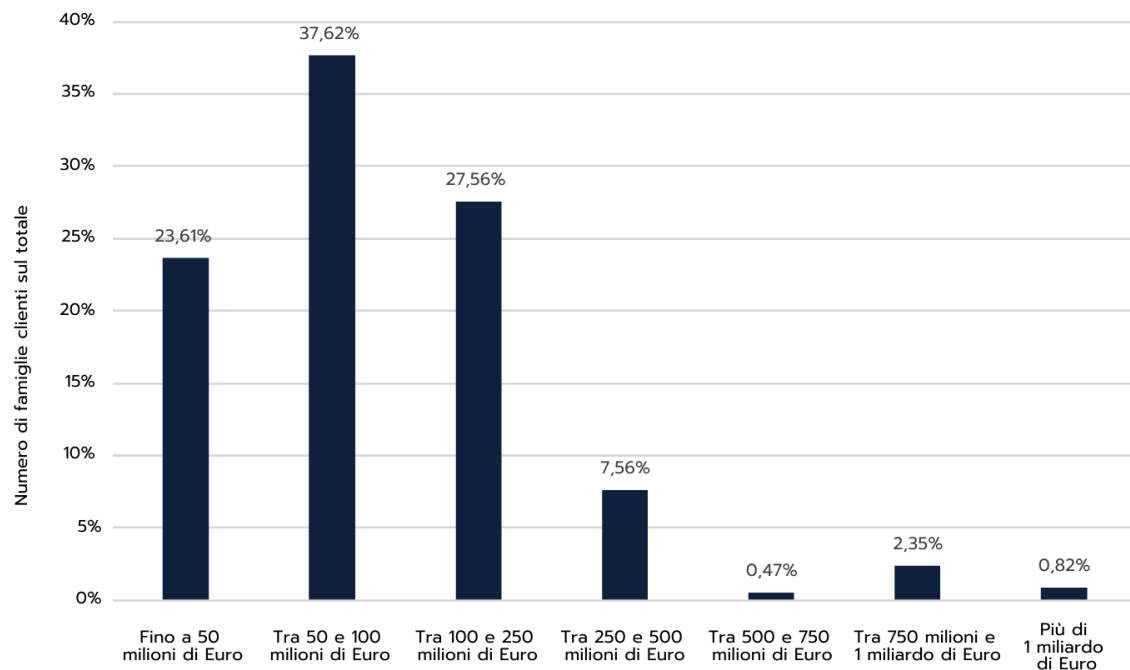
Profili di specializzazione Multi Family Office:

| | Piccoli | Grandi |
|---|------------------|------------------|
| N° Gruppi di lavoro (in media) | 3 | 5 |
| N° di impiegati in ciascun gruppo (in media) | 2,3 | 4,7 |
| Crescita organizzativa: | | |
| Negli scorsi 12 mesi sono stati assunti (in media) | 1 professionista | 3 professionisti |
| La percentuale di Multi Family Office che, nei prossimi 18 mesi, ha intenzione di assumere nuovi professionisti è | 75% | 89% |

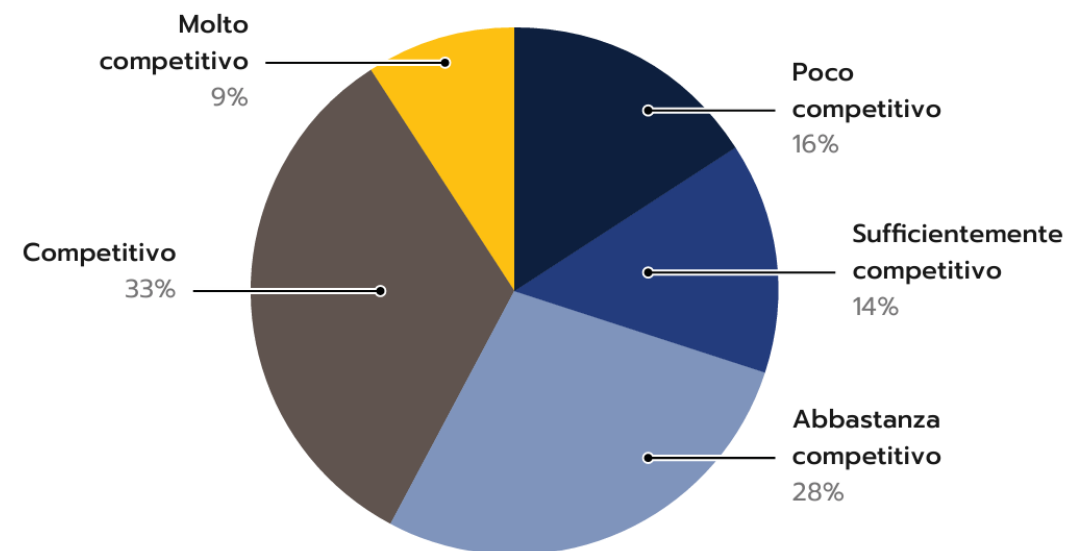
LE COMPETENZE NEI MULTI-FAMILY OFFICE ITALIANI

I risultati della Survey Multi-Family Office Italia 2024

La segmentazione per patrimonio delle famiglie clienti dei Multi-Family Office Italiani



Percezioni di competitività della compensation del Multi-Family Office rispetto ad altre realtà competitor



LE COMPETENZE NEI MULTI-FAMILY OFFICE ITALIANI

4° Tavolo di discussione con i Partner della ricerca



Moderata:

Chiara Samorì

Financial Journalist di We Wealth



Dott.ssa Tiziana
Leone
Banca Patrimoni
Sella & C.



Dott. Ciro
Mongillo
EOS Investment
Management
Group



Avv. Marco
Sandoli
Di Tanno Associati



Dott. Mauro
Puppo
Nexta STA



Dott.ssa Aleksandra Milan Cortegiano e
Dott. Daniele Conti
Valeur Group



Dott. Lorenzo
Palleroni
Vontobel Wealth
Management SIM

OSSERVATORIO FAMILY OFFICE 2024

Governare la trasformazione delle famiglie imprenditoriali: la prospettiva dei Principal



Cristina Bombassei
Presidente AIDAF, Chief
Sustainability Officer e
Consigliera Brembo S.p.A.



Caterina Sella
Co-Presidente del Consiglio
Famigliare della Famiglia
Imprenditoriale Sella,
Presidente Sella Fiduciaria



Modera:
Josip Kotlar
Politecnico di Milano

OSSERVATORIO FAMILY OFFICE 2024

Considerazioni finali e conclusione del Convegno



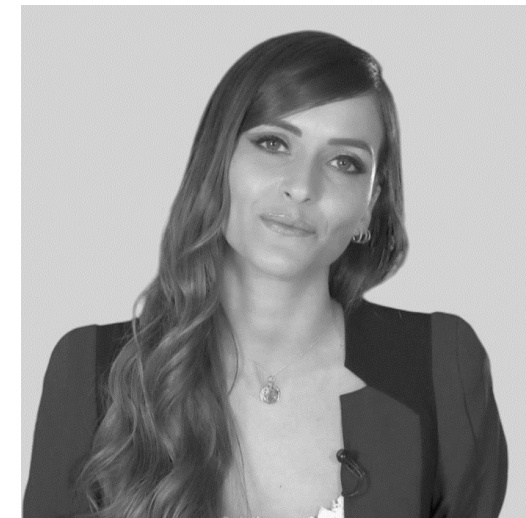
Josip Kotlar
Professore Ordinario di
Strategia, Innovazione e Family
Business presso School of
Management del Politecnico di
Milano



Alfredo De Massis
Professore Ordinario di
Imprenditorialità e Family
Business presso l'Università
degli studi di Chieti-Pescara e
IMD



Pieremilio Gadda
Direttore di We Wealth



Chiara Samorì
Financial Journalist di We
Wealth

RINGRAZIAMENTI: PARTNER | SPONSOR | PATROCINATORI

PROFESSIONAL PARTNERS

CLEARY GOTTLIB



DITANNO ASSOCIATI
LEGALE • TRIBUTARIO

GPBL

Legance

MAISTO E ASSOCIATI

L&P

LOCONTE&PARTNERS

PedersoliGattai

TAVECCHIO
& ASSOCIATI

TREMONTI
ROMAGNOLI
PICCARDI
E ASSOCIATI
STUDIO LEGALE E FISCALE

withersworldwide

EXECUTIVE PARTNERS



AITI | TIEDEMANN
GLOBAL



CORPORATE FAMILY OFFICE



FourPartners

FAMILY
STRATEGY
Metodi per la Continuità Patrimoniale

EOS IM

key2people

MONDO INSTITUTIONAL
Italian Institutional Investors Monitor

Nexta
Professionisti d'Impresa

VALEUR

RINGRAZIAMENTI: PARTNER | SPONSOR | PATROCINATORI

SPONSORS

Banca
Patrimoni
Sella & C.

GSA
Tax & Tech

Multiply

Vontobel

MEDIA PARTNER

we
WEALTH

PATROCINATORI

 **AIDAF**
ITALIAN FAMILY BUSINESS

 **AIFO**
ASSOCIAZIONE ITALIANA FAMILY OFFICER

AIPB ASSOCIAZIONE
ITALIANA
PRIVATE
BANKING

 **Assofiduciaria**

 **ASSOHOLDING**

FA **B** **R** **I**
Family
Business
Risorse
per l'Italia

STEP
Italy
ADVISING FAMILIES ACROSS GENERATIONS

OSSERVATORIO FAMILY OFFICE 2024

Il team di ricerca

DIREZIONE SCIENTIFICA



Josip Kotlar

- Direttore Scientifico
- Professore Ordinario di Strategia e Imprese Familiari
- Politecnico di Milano School of Management, Innovation&Strategy Group



Alfredo De Massis

- Co-Direttore Scientifico & Scientific Advisory Board Chair
- Professore Ordinario di Imprenditorialità e Family Business Management
- Università degli Studi «G. D'Annunzio» (Chieti-Pescara), IMD Business School & Lancaster University Management School



Luca Manelli

- Co-Direttore Scientifico e Lead Researcher
- Ricercatore di Strategia e Famiglie Imprenditoriali
- Politecnico di Milano School of Management, Innovation&Strategy Group

TEAM DI RICERCA



Giulia Pontoglio

Project Manager



Domenico Appio

Researcher



Cesare Panceri

Researcher



Chiara Pantalena

Researcher



Emanuela Rondi

International Research Coordinator

SCIENTIFIC ADVISORY BOARD

- Bernardo Bertoldi
- Andrea Calabrò
- Cristina Cruz
- Giancarlo Giudici
- Judy Green
- Nadine Kammerlander
- Anneleen Michiels
- Samuele Murtinu
- Matthias Nordqvist
- Dianne Welsh



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

INNOVATION
& STRATEGY



• OSSERVATORIO
FAMILY
OFFICE

in collaborazione con:

unibz

CENTRE FOR
FAMILY BUSINESS
MANAGEMENT

OSSERVATORIO FAMILY OFFICE

Convegno

Report 2024: La sfida delle
competenze per i Family Office

24 SET 24

09:15 - 15:30

IN PRESENZA

