

le DOSSIER



CLAUDIO FABIANI

PERSONA, FAMIGLIA, IMPRESA: LA CONSULENZA CAMBIA PROSPETTIVA

IL FAMILY & CORPORATE SOLUTIONS DI
ZURICH BANK PER UNA VISIONE E GESTIONE
INTEGRATA DEL PATRIMONIO, IN UN'UNICA
RELAZIONE DI VALORE

FINE DEI SILOS

PERSONA, FAMIGLIA
E IMPRESA: UNA SOLA LETTURA
PATRIMONIALE

IL CONSULENTE REGISTA

COORDINARE COMPETENZE
SPECIALISTICHE PER
RAFFORZARE LA RELAZIONE

CONSULENZA PROATTIVA

DALLA RISPOSTA AI BISOGNI
ALL'ANTICIPAZIONE DELLE
ESIGENZE

LONGEVITÀ E SUCCESSIONE

LE NUOVE SFIDE DELLA
PIANIFICAZIONE DI LUNGO
PERIODO

PERSONA, FAMIGLIA, IMPRESA: LA CONSULENZA CAMBIA PROSPETTIVA

Claudio Fabiani, Head of Transformation e Responsabile Family & Corporate Solutions di Zurich Bank, racconta come stia evolvendo la consulenza patrimoniale: una visione integrata che mette in relazione persona, famiglia, impresa e patrimonio

LA FINE DEI "SILOS"

OLTRE LA CONSULENZA A COMPARTIMENTI STAGNI

Negli ultimi anni si è parlato molto di passaggio da consulenza finanziaria a consulenza patrimoniale. Nel vostro caso, però, Family Corporate Solutions sembra voler fare un passo ulteriore: leggere insieme persona, famiglia, patrimonio e impresa. Da quale esigenza concreta dei clienti nasce questa evoluzione?

a cura di Chiara Samori

Nasce da una constatazione che chi lavora ogni giorno con imprenditori conosce bene: i clienti non vivono in comparti stagni. Un cliente private spesso è anche imprenditore; ha un patrimonio personale che si intreccia con l'azienda, con gli immobili di famiglia, con le esigenze dei figli, che nella maggior parte dei casi non sono stati ancora affrontati in modo strutturato ed organico. L'area Family Corporate Solutions di Zurich Bank nasce per rispondere a questa complessità in modo organico. La struttura è articolata in tre macro ambiti:

Wealth Planning & Protection, include la pianificazione patrimoniale, la protezione finanziaria e assicurativa, i bisogni di previdenza, la gestione dei passaggi generazionali, la governance familiare e aziendale, i servizi fiduciari, legali e fiscali. Un ruolo sempre più rilevante lo gioca anche la longevità, tema cruciale per le dinamiche demografiche e per l'evoluzione del sistema di welfare italiano.

Corporate Advisory & Investment Banking, supporta gli imprenditori nelle fasi più delicate della vita aziendale, dall'M&A alla crescita, alla consulenza d'impresa, dai servizi assicurativi per le aziende ai servizi di credito, dalla strutturazione del capitale alla pianificazione e gestione dei passaggi generazionali nelle imprese.

Real Estate & Art Advisory, offre supporto specialistico

per la gestione, valorizzazione e trasmissione degli asset immobiliari e delle opere d'arte, ambiti spesso sottovalutati ma essenziali per una visione patrimoniale davvero completa.

L'obiettivo è chiaro: pianificare, proteggere, far crescere e trasferire il patrimonio in modo integrato e coerente con il lungo periodo.

In questo senso, il tema del passaggio generazionale è senz'altro uno dei più rilevanti. Secondo i dati dell'Osservatorio AUB, ad esempio, tra le aziende italiane con almeno 20 milioni di fatturato, circa due terzi sono a controllo familiare e le stime indicano che oltre un terzo delle aziende familiari potrebbe essere coinvolto in un passaggio generazionale nel prossimo decennio. È un momento delicato, ma se affrontato per tempo può diventare un momento di rilancio strategico, non solo di continuità proprietaria.



CLAUDIO FABIANI

PATRIMONI INTERCONNESSI

Molti clienti private, soprattutto in Italia, hanno patrimoni che intrecciano ricchezza personale, partecipazioni d'impresa, immobili, esigenze di protezione e temi successori. In un contesto così articolato, qual è oggi il limite di un approccio ancora troppo "a silos" alla consulenza?

Secondo il Censimento permanente delle imprese Istat pubblicato a fine 2023, oltre 820 mila imprese italiane con almeno 3 addetti sono controllate da una persona fisica o da una famiglia, pari all'80,9% del totale, in aumento rispetto al 75,2% rilevato nel 2018.

Il fenomeno resta diffuso nelle varie scale dimensionali: il controllo familiare riguarda il 83,3% delle microimprese (3-9 addetti), il 74,5% delle piccole imprese (10-49 addetti) e il 58,8% delle medie (50-249 addetti), a fronte del 41,6% delle grandi (oltre 250 addetti). Sono dati che evidenziano quanto il capitalismo familiare resti una componente strutturale del sistema produttivo italiano.

Il limite principale è che

con un approccio "a silos" il cliente rischia di non trovare risposte esaurienti e coerenti rispetto alle complessità del proprio patrimonio. Un imprenditore che deve pianificare e gestire un passaggio generazionale ha bisogno di valutare simultaneamente numerosi aspetti tutti interconnessi, alcuni dei quali riguardano la trasmissione e la protezione del patrimonio, la tutela della famiglia, la governance familiare, la continuità dell'impresa, la gestione e valorizzazione degli asset reali.

Se ognuno di questi aspetti viene gestito separatamente da figure professionali diverse, il cliente si trova a fare da coordinatore tra soggetti che spesso non si conoscono tra loro. Alcuni

studi evidenziano proprio come una parte rilevante dei passaggi generazionali nelle imprese familiari incontri ostacoli proprio per la mancanza di una strategia unitaria.

Noi vogliamo investire que-

sta logica: essere il punto di sintesi, non lasciare al cliente il peso dell'integrazione, ma accompagnarlo in un percorso attraverso un continuo dialogo che spesso coinvolge tutti i membri del gruppo familiare.

DALLA TEORIA ALLA PRATICA

Molti operatori parlano di advisory patrimoniale integrata, ma spesso il rischio è che resti una definizione ampia, quasi aspirazionale. Nel vostro caso, dove si vede concretamente il cambio di passo?

Lo si vede nella struttura, non nelle dichiarazioni di intento. All'interno dell'area Family & Corporate Solutions, abbiamo costruito un competence center che, grazie a un'architettura aperta, alla competenza dei suoi Consulenti e alla solidità del Gruppo, costruisce percorsi su misura in grado seguire il cliente lungo tutto il ciclo di vita del patrimonio. La vera evoluzione è passare da una logica di prodotto a una logica di diagnosi patrimoniale: il valore non è più nella singola

soluzione, ma nella qualità della lettura complessiva del cliente e nella coerenza delle scelte nel tempo. Oggi, gestire il patrimonio significa saperlo leggere nella sua interezza e valorizzarne tutte le dimensioni nel tempo; attraverso un approccio integrato e strutturato, Family & Corporate Solutions si pone come regista a supporto dei nostri consulenti, aiutandoli ad intercettare e riconoscere i bisogni e attivare le competenze giuste nel momento giusto.





FAMIGLIA E IMPRESA: IL DOPPIO PATRIMONIO

Nel rapporto con l'imprenditore, spesso il confine tra patrimonio della famiglia e patrimonio dell'azienda è molto meno netto di quanto sembri. Quanto conta, oggi, offrire una consulenza capace di tenere insieme questi due piani senza appiattirli l'uno sull'altro?

È uno dei temi più critici e rilevanti nel mercato del private banking e wealth management italiano. Per molti imprenditori, impresa e patrimonio personale sono fortemente intrecciati. Questo significa che una parte preponderante della ricchezza privata è direttamente e inesorabilmente connessa all'impresa: redditi d'impresa, partecipazioni, immobili strumentali, liquidità aziendale. Ignorare uno dei due ambiti significa spesso lavorare su una parte limitata - e non necessariamente quella più rilevante o più esposta al rischio. Il valore del nostro approccio è proprio saper tenere insieme i due piani senza appiattirli l'uno sull'altro: l'impresa ha la sua logica di sviluppo e continuità, la famiglia ha le sue esigenze di protezione,

stabilità e crescita. Family & Corporate Solutions supporta il consulente nel gestire entrambi i piani con competenza e con la discrezione che questo tipo di relazione richiede. L'obiettivo è diventare il punto di riferimento del cliente per supportarlo nelle decisioni più importanti lungo l'intero ciclo di vita del patrimonio personale, familiare e aziendale. Nel contesto attuale caratterizzato dalle sfide e opportunità anche legate alla longevità e agli impatti sulle aziende familiari, uno dei nostri obiettivi è anche quello di far diventare il passaggio generazionale un volano di sviluppo per il futuro, supportando gli imprenditori nei momenti decisivi che influenzano il destino dell'azienda. I dati recenti mostrano una forte accelerazione del

fenomeno: dal 2010 al 2024 sono stati osservati 1.944 passaggi generazionali nelle aziende familiari italiane monitorate da AUB; 984 nel decennio 2010-2019 e ben 960 nel solo quinquennio

2020-2024. In media, oggi, il leader senior trasferisce la guida intorno ai 75 anni, mentre i successori entrano al vertice attorno ai 45 anni, spesso dopo lunghi percorsi di affiancamento.

IL CONSULENTE COME REGISTA

In questo modello il consulente finanziario resta centrale, ma non è chiamato a diventare un esperto di tutto. Come si costruisce, concretamente, un'interazione efficace tra banker, competenze specialistiche interne e partner esterni, senza disperdere il presidio della relazione?

Il consulente è e resta il gestore della relazione: conosce il cliente, ha la sua fiducia, capisce le dinamiche familiari spesso anche prima che vengano esplicitate. Il nostro modello non sostituisce questa centralità, la potenzia. L'area Family & Corporate Solutions interviene su richiesta del consulente, oppure in modo proattivo verso il consulente quando identifica un'opportunità o anche l'esigen-

za di mitigare un rischio / ottimizzare una situazione non ancora evidente. La regia rimane sempre in mano al consulente che non deve diventare esperto di diritto societario o di finanza straordinaria per le imprese, ma comprendere ed intercettare i bisogni e fare leva sulle competenze del centro di competenza. È un modello di squadra costruito attorno alla relazione tra consulente e cliente.



DALLA REAZIONE ALLA PREVENZIONE

Avete parlato di un competence center interno che lavora anche in modo proattivo per stimolare la rete su opportunità e bisogni dei clienti. Quanto conta oggi passare da una logica reattiva a una capacità di intercettare in anticipo i temi patrimoniali più rilevanti?

È una delle trasformazioni più significative che stiamo portando avanti con Family Corporate Solutions. Nella consulenza tradizionale si risponde quando il cliente porta un problema già formulato. Ma i temi patrimoniali più rilevanti raramente arrivano già articolati. Spesso il cliente avverte il problema ma non riesce a definirlo, o semplicemente non sa ancora di averlo. Il lavoro proattivo dell'area Family & Corporate Solutions intende colmare questo gap: analizzare il portafoglio di relazioni, leggere i segnali, suggerire ai consulenti i temi su cui aprire una conversazione. È proprio qui che si vede la differenza: un fornitore di soluzioni interviene quando il bisogno è già emerso e risponde con un prodotto o un servizio mirato.

Un partner strategico, invece, lavora prima, durante e dopo la decisione. Aiuta il cliente a leggere la propria situazione in modo più ampio, anticipa i bisogni e costruisce nel tempo un percorso coerente, adattandolo all'evolversi degli obiettivi personali e imprenditoriali. Il valore non è nella singola risposta, ma nella capacità di accompagnare il cliente lungo tutto il ciclo di vita del patrimonio.

LONGEVITÀ E PROTEZIONE

Una delle direttrici più interessanti è l'integrazione tra pianificazione patrimoniale, protezione e previdenza. Quanto stanno crescendo, anche nella clientela private, sensibilità e consapevolezza su temi come longevità, non autosufficienza e tutela del nucleo familiare?

Stanno crescendo, ma ancora meno di quanto i numeri giustificerebbero. C'è ancora un gap importante tra la percezione del rischio, che esiste, soprattutto tra i clienti che hanno già vissuto situazioni simili in famiglia – e la propensione concreta ad agire. La longevità pone ancora di più enfasi sull'esigenza di una pianificazione di lungo periodo, cambiando completamente l'orizzonte temporale. L'Istat indica che l'Italia è tra i Paesi con la speranza di vita più alta, pari a 83,4 anni; questo comporta implicazioni su previdenza, sanità, sistema produttivo e imprenditoriale, forza lavoro e reti familiari. In questo contesto, protezione, previdenza e pianificazione del passaggio generazionale, smettono di

essere argomenti astratti e diventano parte integrante di una seria pianificazione patrimoniale, che diventa ancora più articolata nel caso di famiglie anche imprenditrici. La nostra sfida è anticipare queste conversazioni, prima che diventino emergenze. Le soluzioni assicurative rappresentano tra gli strumenti più adatti per gestire al meglio una pianificazione integrata; far parte di un Gruppo come Zurich ci consente di avere capacità di innovazione e di risposta sfruttando le competenze del gruppo.



DENTRO IL CAPITALISMO FAMILIARE

Zurich Bank ha una presenza diffusa sul territorio e una base importante di clientela imprenditoriale. In che modo questa prossimità al tessuto produttivo italiano influenza il modo in cui avete costruito Family Corporate Solutions e le priorità su cui vi state concentrando?

In modo molto diretto. Circa la metà degli asset di Zurich Bank fanno riferimento a clienti di taglio private, e tra questi una parte molto rilevante è costituita da imprenditori e famiglie imprenditoriali del territorio – spesso aziende di seconda o terza generazione, che spaziano in tutti i settori dell'economia. Questa prossimità ci ha insegnato che i temi patrimoniali in Italia hanno una specificità culturale precisa: un legame profondo tra identità personale, familiare e impresa. Family Corporate Solutions è una risposta pensata a partire da questa realtà – dal capitalismo familiare italiano, con tutte

le sue complessità e il suo potenziale inespresso. Il contesto attuale pone sicuramente una serie di sfide, come i passaggi generazionali o aperture di capitale / M&A, che, se gestite in maniera ottimale, possono diventare delle straordinarie opportunità volano di futura crescita.

MISURARE IL CAMBIAMENTO

Il 2026, più che un anno di bilancio, sembra essere l'anno della messa a terra strutturata del modello sulla rete. Quali saranno i segnali che vi diranno, nei prossimi mesi, che questa evoluzione sta davvero funzionando?

L'obiettivo è andare oltre la semplice erogazione di soluzioni e costruire una relazione più solida e consapevole, in cui il cliente riconosca nella banca un punto di riferimento stabile nelle decisioni strategiche che riguardano il suo patrimonio.

Il vero risultato non è quindi un output formale, ma una relazione più rilevante, capace di accompagnare il cliente nel tempo con coerenza e visione.

Conseguentemente i segnali che guarderemo non sono solo quantitativi, ma anche qualitativi.

Da un lato, indicatori come il numero di diagnosi patrimoniali sviluppate e il

livello di ingaggio su tematiche complesse; dall'altro, e soprattutto, la qualità della relazione con il cliente: maggiore profondità del dialogo, coinvolgimento per lo sviluppo di soluzioni su temi rilevanti per il suo patrimonio complessivo e continuità nel tempo.



IN COLLABORAZIONE CON



ZURICH[®]
Bank

Allegato al numero 91 - Giugno 2026

Direttore Ad Interim **Chiara Samorì**

Art Director **Enzo Provvio**

Pubblicità pubblicità@we-wealth.com



Consulenza di valore

Per la gestione
del tuo patrimonio
scegli l'eccellenza.

zurichbank.it