La sede di Banor a Torino in Piazza Carignano 2



Family Office by BANOR

gestire il patrimonio di famiglia è come dirigere un'orchestra

Non solo investimenti, ma una visione complessiva del patrimonio familiare per preservarne la crescita futura. È questa la prospettiva del Multi Family Office di Banor che nel 2019 ha potenziato una divisione dedicata. Nicolò Di Giacomo racconta un modello fondato su indipendenza, coordinamento e affiancamento nelle decisioni più delicate di una famiglia

foto BANOR SIM



Nicolò Di Giacomo, responsabile del team

C'è un momento in cui la domanda di un imprenditore non è più soltanto "come posso investire il mio capitale?", ma diventa: **che cosa voglio ottenere dal patrimonio che ho costruito?** Come proteggerlo? Come trasferirlo alla generazione successiva? E come prendere decisioni coerenti quando nel patrimonio convivono impresa, immobili, partecipazioni azionarie, liquidità e interessi familiari spesso divergenti? È in questo ambito, che va oltre la gestione puramente finanziaria del patrimonio, che si colloca l'attività della divisione **Family Office di Banor SIM**, realtà indipendente specializzata nella gestione di capitali e nella consulenza su grandi patrimoni. Una divisione che Banor SIM ha continuato a sviluppare e potenziare dal 2019, fino ad arrivare oggi a contare su una squadra di oltre 25 professionisti dedicati. A guidarla è **Nicolò Di Giacomo**, che ci racconta la sua visione di Family Office, non un semplice servizio, ma una vera e propria infrastruttura dedicata alla supervisione e alla tutela del patrimonio di famiglia, un interlocutore capace di coordinare competenze diverse e ricondurle a una visione complessiva, senza sostituirsi ai professionisti già coinvolti.

Che cosa significa oggi essere un Family Office?

«Per comprendere la nostra attività è importante distinguere tra servizio di Family Office e servizio di private banking. La differenza risiede essenzialmente nel mandato e nel perimetro delle rispettive attività. Il private banking risponde alla domanda: come investire il capitale? Il Family Office parte invece da una domanda diversa: che cosa si vuole ottenere dal proprio patrimonio, per esempio, nell'arco dei prossimi vent'anni? Il Family Office agisce quindi in un ambito più ampio rispetto a quello del private banking. Come prima cosa, perché non guarda solo agli investimenti, ma considera soprattutto obiettivi, vincoli e struttura del patrimonio. In secondo luogo, l'attività del Family Office va a toccare anche aspetti più complessi legati alla gestione patrimoniale, quali la governance, la fiscalità, il passaggio generazionale e l'organizzazione delle partecipazioni. Esistono naturalmente professionisti specializzati in ciascuno di questi ambiti: notai, commercialisti, avvocati. Il Family Office non li sostituisce, ma coordina le diverse competenze e si impegna a ottimizzare le scelte rispetto agli obiettivi prefissati. Per questo è riduttivo considerare il Family Office semplicemente come un servizio finanziario, perché è molto di più: una struttura che permette





Prima linea della Divisione di Family Office

IL FAMILY OFFICE IN SINTESI

- **Una visione d'insieme:** guarda al patrimonio della famiglia nel suo complesso, non solo agli investimenti finanziari.
- **Un orizzonte lungo:** parte dagli obiettivi familiari e considera anche fiscalità, governance e passaggio generazionale.
- **Un interlocutore indipendente:** affianca la famiglia nelle decisioni senza sostituirsi agli altri professionisti.
- **Un coordinatore:** mette in relazione banche, commercialisti, legali, gestori e altri advisor.
- **Una guida nel tempo:** costruisce policy e regole condivise per affrontare le decisioni future.
- **Uno sparring partner:** non decide al posto della famiglia, ma la aiuta a prepararsi alle decisioni più importanti.



Il team di Family Office

alla famiglia di avere una visione d'insieme sul proprio patrimonio e prendere decisioni consapevoli e coerenti nel tempo».

Come si riesce ad essere indipendenti e super partes nelle decisioni di investimento e nel rapporto con banche, gestori e altri intermediari?

«Nel nostro modello l'indipendenza si traduce in una remunerazione legata al servizio e non al singolo prodotto finanziario. Le nostre scelte non sono guidate da incentivi al collocamento di prodotti della SIM o di terzi. Inoltre, a tutela dell'indipendenza, non è possibile essere contemporaneamente clienti del Family Office e del private banking di Banor. Il punto centrale resta il nostro modo di lavorare: affianchiamo la famiglia nelle decisioni, mantenendo il focus sugli obiettivi di lungo termine, e mettiamo costantemente in relazione le diverse competenze impegnate nella gestione del patrimonio».

Immaginiamo una famiglia imprenditoriale che arriva per la prima volta da voi: da dove partite e come trasformate gli obiettivi della famiglia in una strategia patrimoniale?

«Un imprenditore ha generalmente un'idea molto precisa di come misurare la performance della propria azienda. È invece meno frequente che abbia la stessa visione complessiva del proprio patrimonio. Per questo partiamo da un'attività che può sembrare banale, ma non lo è quasi mai: mappiamo tutte le componenti del patrimonio per disporre di una fotografia d'insieme che permette già di acquisire una consapevolezza diversa. Da questa analisi prende avvio il lavoro di approfondimento. Il punto non è soltanto definire gli obiettivi, ma anche individuare con precisione i vincoli che spesso emergono progressivamente nel corso del confronto. È su questa base che si sviluppano le valutazioni necessarie alla definizione di una politica di investimento e di regole di governance coerenti con le esigenze della famiglia. L'obiettivo finale non è individuare una determinata percentuale di rendimento target del patrimonio, ponderato per il rischio, ma arrivare alla stesura di una policy scritta, che sia in grado di orientare anche nel futuro le decisioni della famiglia all'interno di un quadro condiviso».





Le serie podcast dal titolo
"Sparring Partner - Storie di Family Office"

Tanto più che il patrimonio delle grandi famiglie è diventato sempre più articolato… Quali competenze sono oggi indispensabili per gestirlo?

«È cambiata molto, negli ultimi quindici anni, la natura stessa dei patrimoni che siamo chiamati a supervisionare. Un tempo il patrimonio di un imprenditore era spesso costituito principalmente da immobili, liquidità e partecipazioni azionarie. Oggi ci confrontiamo invece con sistemi più complessi in cui si intersecano fiscalità, governance, partecipazioni, asset finanziari e immobiliari. I Family Office devono quindi supervisionare patrimoni che richiedono una professionalità multidisciplinare. Non basta avere competenze finanziarie: bisogna orchestrare l'attività di più advisor, comprenderne i contributi e arrivare a una sintesi che permetta di prendere decisioni coerenti con gli obiettivi definiti. In questo processo la tecnologia, in particolare l'utilizzo di strumenti d'intelligenza artificiale, può fornire un supporto molto utile perché, ad esempio, rende l'attività di analisi molto più veloce. Ma questo aspetto può anche rappresentare un'arma a doppio taglio. Più aumentano le informazioni e la velocità di elaborazione, più è importante avere la possibilità di affidarsi a professionisti che hanno la competenza necessaria per individuare eventuali errori e capire ciò che è realmente rilevante».

Il passaggio generazionale è spesso il momento più delicato nella vita di una famiglia imprenditoriale. Che ruolo può avere il Family Office nel preparare la nuova generazione alla gestione del patrimonio?

«Il passaggio generazionale può mettere alla prova la continuità dell'impresa e gli equilibri familiari. La questione non è soltanto trasferire la proprietà, ma preparare chi dovrà assumere nuove responsabilità. In Italia esistono strumenti giuridici e societari per accompagnare il passaggio generazionale. Quello che spesso manca è un patto operativo. È qui che il Family Office entra in gioco con un ruolo che troviamo molto efficace definire di "sparring partner", il compagno di allenamento che nella boxe aiuta il pugile a prepararsi per un incontro. Non serve che le nuove generazioni diventino esperte di finanza: ciò che conta è che vengano coinvolte in un processo quotidiano fatto di confronto, responsabilità e progressiva consapevolezza. Ogni famiglia ha esigenze diverse: alcune guardano soprattutto alla componente finanziaria, altre hanno bisogno di concentrarsi maggiormente su governance, successione e organizzazione dei rapporti tra i diversi componenti. Noi possiamo accompagnare questo processo qualunque esso sia».

Avete scelto di illustrare il mondo dei Family Office anche attraverso un podcast. Ci racconta?

«L'idea del podcast nasce proprio dalla necessità di spiegare in cosa consiste il lavoro del Family Office e farlo conoscere a un pubblico sempre più ampio e diversificato. Abbiamo realizzato due stagioni coinvolgendo anche voci esterne, tra cui rappresentanti del mondo bancario e professionisti della consulenza fiscale (le due serie podcast dal titolo "Sparring Partner - Storie di Family Office" sono disponibili sul sito banor.it e sulle piattaforme podcast Spotify, Apple Podcasts, Spreaker, Amazon Music, Deezer, Podcast Addict e Castbox, ndr). *È una scelta coerente con il nostro modo di intendere il Family Office: non ci sostituiamo agli altri professionisti, ma ne orchestriamo l'attività, nell'interesse della famiglia».*



Massimiliano Cagliero, amministratore delegato di Banor SIM

E avete deciso di chiamarlo proprio "Sparring Partner"…

«Come accennavo prima, la metafora dello sparring partner è molto efficace per spiegare il nostro lavoro. Lo sparring partner non combatte al posto tuo: ti allena, ti mette alla prova… e ti aiuta a capire dove migliorare. Ma quando arriva il momento di prendere una decisione, sei tu che devi salire sul ring. Il nostro compito è preparare le famiglie nel modo migliore possibile, aiutandole a mettere a fuoco le domande da porre ai diversi consulenti, coinvolgere le competenze giuste e costruire un processo decisionale solido».

Il Family Office si trova così a costruire una visione comune, coordinare gli interlocutori e accompagnare le decisioni nel tempo. Perché quando un patrimonio diventa complesso, la vera sfida è trovare un punto di riferimento a cui affidarsi. ▷▷I

www.banor.it/family-office



Gli uffici di Banor a Torino in piazza Carignano 2