

Wealth Advisor

# legacy

## PAROLA CHIAVE NEL WEALTH PLANNING

**Dalla mera pianificazione al  
senso del lascito: come cambia  
il linguaggio del patrimonio**

di Chiara Samori

La pianificazione patrimoniale e successoria è una disciplina in continua evoluzione, in cui gli aspetti tecnici, giuridici e tributari, si intrecciano con dimensioni emotive, psicologiche, reputazionali e aziendali. Anche il linguaggio del wealth planning sta cambiando: se la famiglia imprenditoriale può essere considerata un'azienda (non a caso la famiglia reale inglese è chiamata "the firm"), oggi diventa centrale la dimensione valoriale della ricchezza e la necessità di mantenere separati, con chiarezza di ruoli, famiglia e patrimonio. Ne abbiamo parlato con Luigi Belluzzo, founding partner di Belluzzo International Partners e docente SDA Bocconi, partendo dalla domanda che le famiglie dovrebbero porsi. "Oggi assume forza la domanda valoriale su cosa lasciare alle prossime generazioni: responsabilità, direzione, visione. La governance verticale richiede regole elastiche ma capaci di custodire la tradizione e, attraverso l'innovazione, accrescere l'influenza della famiglia nelle diverse comunità in cui opera". A supporto, Belluzzo richiama il "cubo del wealth planning" (Il wealth planning, Egea Bocconi, 2022), per analizzare le dinamiche centrali: come amministrare i beni, quali regole di governance adottare, con quali finalità trasferire ricchezza e realizzare attività filantropiche. All'epoca del più grande "wealth transfer", la domanda chiave diventa dunque cosa lasciare ai posteri. "Pianificare la legacy aiuta a porre nella giusta dimensione il processo di wealth planning", osserva Belluzzo, ricordando come la pianificazione sia una combinazione di competenze strategiche, giuridiche, fiscali, unite ai percorsi di carriera e alle ambizioni dei familiari. "C'è un elemento che deve unire attività e progetti multigenerazionali, ponendo le fondamenta dell'architettura patrimoniale: la legacy", prosegue. Per l'esperto, "le generazioni future hanno bisogno di uno scopo, di una filosofia chiara e di una missione condivisa", mentre le lotte di potere, anche non esplicite, minano la solidità dell'architettura patrimoniale più della competizione regolata. Per questo è essenziale definire i meccanismi del cubo, in particolare quelli legati alla leadership generazionale, che va sempre formalizzata. Oggi si parla di family office come naturale evoluzione del family business. Ma Belluzzo avverte: "Il family office è una struttura organizzativa, non una visione. Pianificare la legacy parte da ciò che vogliamo lasciare e costruisce intorno a quello l'intera architettura patrimoniale". Il family office diventa così un ingranaggio

di un sistema più ampio, che deve riflettere storia, valori e aspirazioni della famiglia. Non basta più amministrare e sviluppare patrimoni: serve disegnare sistemi di governance capaci di unire le generazioni intorno a una visione comune. Negli Stati Uniti è già una tendenza consolidata: la legacy come motore e non conseguenza della pianificazione. "Pianificare pensando ai pronipoti" riassume questa nuova consapevolezza: la pianificazione patrimoniale e successoria diventa strategica e porta a sistema l'intera organizzazione, dalle holding agli strumenti societari e non societari del wealth planning. "È quello che vogliamo lasciare ai posteri a guidare le scelte", afferma Belluzzo. L'attenzione si sposta dal come al perché: la ricchezza non è solo da preservare, ma da orientare. La domanda diventa: cosa vogliamo che resti di noi tra tre generazioni? Il concetto di legacy viene spesso confuso con mission e vision aziendale, ma ne rappresenta una dimensione più profonda: non ciò che siamo, ma ciò che vogliamo che i posteri dicano di noi. La legacy è ciò che consente di organizzare l'architettura patrimoniale affinché le generazioni future possano farne "manutenzione" mantenendo coerenza con la visione multi-generazionale. "Se la legacy di una famiglia è la filantropia – spiega – allora la pianificazione includerà una fondazione. Ma il punto di partenza è sempre ciò che si vuole trasmettere, non lo strumento". La pianificazione patrimoniale diventa quindi un dialogo tra valori e strumenti, fino a una necessaria cross-fertilization tra mondi prima separati: giuristi e fiscalisti da un lato, aziendalisti dall'altro. "I primi guardavano alla struttura, i secondi all'impresa. Ma la vera sfida è il patrimonio nel suo insieme". Un approccio che si sta diffondendo anche in Italia. "In Belluzzo International Partners abbiamo avuto la fortuna di seguire famiglie imprenditoriali italiane e di crescere con loro, aprendo collaborazioni ad architettura aperta con importanti scuole aziendali, italiane ed estere". Non si tratta di filantropia di facciata ma di una nuova responsabilità del capitale, capace di orientare lo sviluppo futuro: dall'impresa alla fondazione, fino ai benefit plan per i collaboratori. Forse pianificare, oggi, significa proprio questo: immaginare il domani con la saggezza degli avi, consentendo ai pronipoti di adattare l'architettura patrimoniale alla realtà che troveranno. Custodi di quella ricchezza che attraversa il tempo. "È la legacy che diventa bussola etica", conclude Belluzzo.

Luigi Belluzzo, founding partner  
di Belluzzo International Partners

