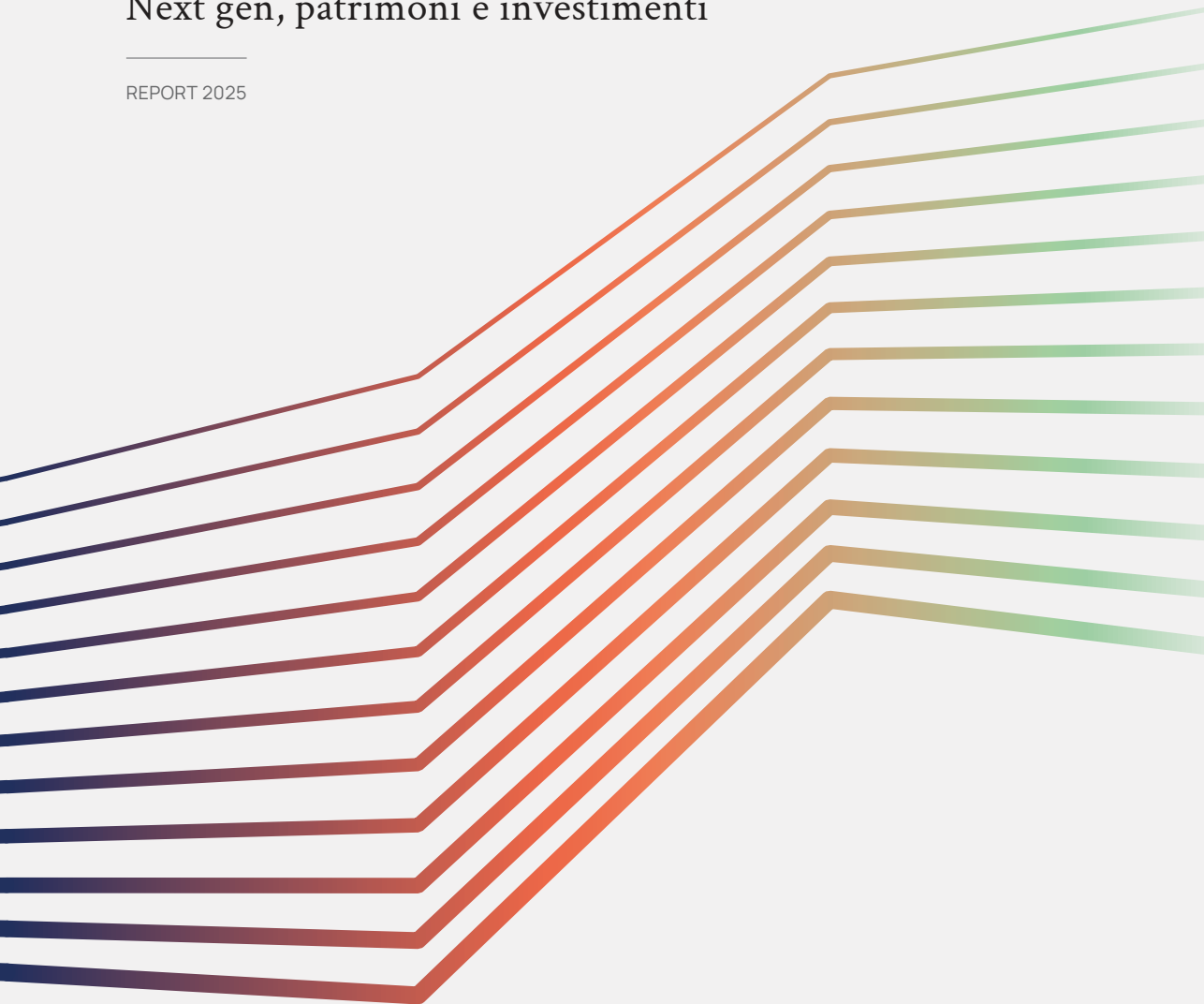


Progetto **Next gen Wealth**

La voce delle Next gen sui patrimoni delle famiglie imprenditoriali

La prima indagine nazionale sulla relazione tra Next gen, patrimoni e investimenti

REPORT 2025



La voce delle Next gen sui patrimoni delle famiglie imprenditoriali

La prima indagine nazionale sulla relazione tra Next gen, patrimoni e investimenti

REPORT 2025

Partner della ricerca



BNL BNP PARIBAS
PRIVATE BANKING

withers

SOCIETÀ TRA AVVOCATI SRL

Ringraziamenti

Il report Next gen Wealth è il frutto di un lavoro collettivo che ha coinvolto ricercatori, professionisti e famiglie imprenditoriali accomunati dal desiderio di comprendere più a fondo come le Next gen si relazionano al patrimonio familiare e agli investimenti.

Un sentito ringraziamento va alle famiglie che hanno condiviso con noi le proprie esperienze e prospettive, offrendo testimonianze autentiche sulle sfide e le opportunità legate alla continuità imprenditoriale e alla gestione intergenerazionale del patrimonio e degli investimenti. Un ringraziamento speciale è rivolto alle Next gen che, con entusiasmo e spirito critico, hanno contribuito ai Focus Group del progetto. Le loro riflessioni hanno permesso di esplorare da vicino il significato del wealth in termini di responsabilità, autonomia, competenza e dialogo tra generazioni.

Un sincero grazie a tutti i professionisti che ci hanno accompagnato nel percorso di ricerca: in particolare ai nostri Founding Partner, Withers e BNL BNP Paribas, che hanno sostenuto e condiviso con noi questo progetto ambizioso. Desideriamo inoltre ringraziare BVA Doxa per la preziosa collaborazione nella disseminazione e nella raccolta dei dati del questionario, che ha permesso di ampliare in modo significativo la portata e la qualità dell'indagine.

Ci auguriamo che il lavoro qui presentato continui a offrire uno spazio di riflessione e un punto di riferimento per comprendere le prospettive delle next gen e il futuro delle famiglie imprenditoriali italiane.

Team della ricerca:



Emanuela Rondi

Direttore Scientifico
Professoressa Associata di Strategia e Imprese Familiari
Politecnico di Milano School of Management



Josip Kotlar

Co-Direttore Scientifico
Professore Ordinario di Strategia, Innovazione e
Imprese Familiari
Politecnico di Milano School of Management



Giulia Pontoglio

Project Manager
Politecnico di Milano School of Management



Giulio Chironi,
Co-Project Manager
Politecnico di Milano School of Management



Alessandro Moroni
Research Analyst
Politecnico di Milano School of Management



Andrea Lorenzo Gallicchio
Research Analyst
Politecnico di Milano School of Management

Team Partner

- *Alessandra Benozzo, Marketing & Business Development Manager Withers*
- *Roberta Crivellaro, Avvocato, Managing Partner Withers, Head of the Italian Practice*
- *Edoardo Kratter, Avvocato, Senior Associate Withers*
- *Benedetta Mazzacano, Praticante Avvocato Withers*
- *Filippo Molinari, Dottore Commercialista Partner Withers*
- *Stefano Schrievers, Responsabile Wealth Management 2.0 Italia BNL Gruppo BNP Paribas Private Banking & Wealth Management*
- *Nicola Tortora, Strategic Development & Service Models BNL Gruppo BNP Paribas Private Banking & Wealth Management*



Next Generation:

un paradigma da costruire insieme

“In Italia, il tessuto imprenditoriale è fortemente intrecciato con la dimensione familiare: molte imprese sono, di fatto, espressione diretta della famiglia che le ha fondate e le gestisce. Questo legame profondo rende il coinvolgimento delle nuove generazioni non solo una questione operativa, ma un momento cruciale di ridefinizione identitaria e strategica per il patrimonio complessivo della famiglia.

La continuità dell'impresa familiare richiede una visione intergenerazionale chiara e condivisa, un purpose che orienti le scelte sia in ambito aziendale che patrimoniale. Affrontare il ricambio generazionale significa pianificare con anticipo, evitando approcci emergenziali e privilegiando decisioni strutturate e orientate al valore e considerando potenzialmente strutturale una vision talvolta diversa in capo alla nuova generazione.

Fiducia, rispetto e solide competenze sono le basi su cui costruire e pianificare il passaggio generazionale, in cui è necessario un cambio di paradigma. La cultura d'impresa deve evolvere, fondandosi su una conoscenza qualitativa e non solo su prassi consolidate. In questo, le nuove generazioni possono apportare un contributo distintivo, reinterpretando i valori fondativi in chiave evolutiva e proiettando l'impresa verso nuovi modelli.

Un cambio di prospettiva che si profila come un'opportunità se affrontato con competenza e attenzione, come ben si evince dalla ricerca Next-Gen Wealth, realizzata in collaborazione con il Politecnico di Milano e Whilters, e che riscontriamo nelle relazioni con i clienti del Wealth Management di BNL BNPPARIBAS.

Il passaggio di responsabilità tra diverse generazioni non può essere inteso come un semplice esercizio amministrativo e finanziario, ma inquadrato come l'incontro tra generazioni diverse, assicurando la continuità dei valori familiari e integrando i contributi innovativi che la Next Gen può portare.

In sostanza, quindi, l'avvento della Next Gen si trasforma da un mero passaggio di testimone ad una fase di profondo consolidamento di valori e di scelte, che per la sopravvivenza del patrimonio della famiglia stessa devono basarsi su valori condivisi, attenta valutazione della capacità del singolo in termini di apporto di valore e riconferma di obiettivi e percorsi futuri, con una oggettività tale da permettere di capire se il possesso e la gestione possono coesistere oppure sia opportuna dividerli per il bene del patrimonio.



Stefano Schrievers

Responsabile Wealth
Management 2.0 Italia

Tre sono i pilastri fondamentali di questo processo.

Intimacy all'interno della famiglia – dove la trasparenza delle decisioni è funzionale al bene dell'impresa e alla sua sostenibilità.

Condivisione degli Obiettivi – per garantire un percorso coerente e condiviso tra generazioni.

Implementazione Operativa – attraverso la definizione di processi e ruoli che traducano la visione in azione.

La gestione dell'asset principale della famiglia deve poggiare su scelte solide, guidate dalla competenza e dal merito, che non necessariamente coincidono con la discendenza. È essenziale formalizzare il concetto di delega gestionale, che può ricadere sia all'interno della famiglia che verso figure manageriali o advisor esterni, laddove si riscontri l'adeguato livello qualitativo per garantire continuità e professionalità.

E' quindi molto importante definire separatamente il concetto di proprietà, spesso legato a una pluralità di persone, e quello di gestione. I due possono, ma non necessariamente devono coesistere.

Il passaggio generazionale, dunque, non è un semplice trasferimento di titolarità, ma un processo di consolidamento strategico, fondato su valori condivisi, valutazioni oggettive delle competenze e definizione chiara degli obiettivi futuri. Solo così sarà possibile garantire la sostenibilità e la crescita del patrimonio familiare nel tempo, coinvolgendo nel modo migliore i membri delle famiglie.”

Next Gen e Family Business:

verso una nuova visione condivisa

“La prima indagine nazionale sulla relazione tra Next Gen, patrimoni e investimenti restituisce un’immagine articolata del rapporto tra le nuove generazioni e il sistema famiglia-impresa, evidenziando come il passaggio generazionale non sia un evento puntuale, né venga percepito come tale dai suoi protagonisti, ossia i fondatori e le nuove generazioni. Al contrario, l’ingresso delle Next Gen nella proprietà e nella gestione dei patrimoni e delle imprese familiari italiane si configura come un processo graduale e multidimensionale.

Attraverso l’analisi di oltre 200 testimonianze, emergono segnali chiari di cambiamento: il passaggio non avviene più secondo logiche imposte dalla generazione precedente, ma si costruisce nel tempo, tra condivisione, apprendimento e progressiva legittimazione, in un dialogo intergenerazionale che richiede ascolto e reciprocità. In questo contesto, la costruzione di fiducia si rivela un fattore chiave per un coinvolgimento efficace e duraturo.

Le Next Gen si affacciano al mondo dell’impresa e della gestione patrimoniale con una visione più relazionale e progettuale, dove il patrimonio non è solo eredità da custodire, ma leva per generare valore condiviso. La loro propensione al dialogo, alla sperimentazione e alla co-decisione apre nuove prospettive per la governance familiare e societaria, oggi chiamata a integrare competenze, visioni e linguaggi generazionali differenti.

Disegnare una governance condivisa appare dunque centrale per la preservazione e lo sviluppo del patrimonio e dell’impresa familiare. Il dialogo tra chi oggi guida l’impresa e detiene il patrimonio e chi ne sarà custode e promotore domani consente di allineare gli obiettivi personali con quelli della realtà di impresa e delle esigenze e prospettive famigliari, riducendo il rischio di conflitti e decisioni incoerenti. Dove manca questo confronto, il passaggio si riduce a un atto formale, privo di un disegno condiviso, e potrebbero emergere tensioni prima rimaste latenti.

Il coinvolgimento delle Next Gen nella governance societaria e familiare è, in questo senso, un elemento cruciale. Non basta prevedere astrattamente il passaggio proprietario futuro. Occorre, invece, definire regole chiare per l’inserimento delle giovani generazioni nei processi decisionali, attraverso strumenti giuridici coerenti e trasparenti. La predisposizione di specifiche clausole statutarie, patti parasociali, patti di famiglia (previsti dal Codice Civile) e family constitution (codici etici) risponde a questa necessità, creando meccanismi che incentivano il coinvolgimento attivo delle Next Gen nella proprietà e/o nella gestione. Una governance societaria e familiare lungimirante dovrebbe saper valorizzare il contributo derivante dall’integrazione di esperienze e competenze diverse, sapientemente combinando l’esperienza e la visione prospettica della Now Gen con le spinte innovative delle nuove generazioni, in un dialogo che non appiattisce le differenze ma le trasforma in leve



Roberta Crivellaro
Managing Partner



Filippo Molinari
Partner

strategiche per la continuità e l'evoluzione del sistema famiglia-impresa.

Al contempo, la formazione progressiva delle nuove generazioni rappresenta un pilastro imprescindibile. Le famiglie devono impegnarsi proattivamente nella costruzione di percorsi gradualmente che accompagnino la crescita delle competenze tecniche e relazionali, poi riflesse nei documenti di matrice giuridica. L'ingresso in ruoli decisionali dovrebbe essere preceduto da esperienze – anche esterne all'impresa di famiglia – con responsabilità crescenti e obiettivi misurabili. Solo così le Next Gen potranno acquisire consapevolezza del proprio ruolo e sviluppare la capacità di assumere decisioni informate, contribuendo alla gestione e valorizzazione del patrimonio familiare.

Governance condivisa e formazione strutturata non sono semplici strumenti di regolamentazione, ma leve strategiche per accompagnare l'evoluzione del sistema famiglia-impresa. In un contesto in cui le nuove generazioni chiedono di essere ascoltate, coinvolte e responsabilizzate, è compito delle famiglie imprenditoriali e dei professionisti che le affiancano progettare architetture relazionali capaci di durare nel tempo, integrare visioni diverse, valorizzare le competenze emergenti e garantire la sostenibilità del patrimonio nel lungo periodo.

Questo significa superare la logica della trasmissione verticale per abbracciare una prospettiva

generativa, in cui l'eredità non è solo un insieme di beni, ma un sistema di valori, relazioni e aspirazioni da reinterpretare. La governance diventa così uno spazio di riconoscimento reciproco, dove le differenze generazionali non sono ostacoli, ma risorse da attivare. Solo così sarà possibile trasformare il passaggio generazionale da momento critico a opportunità di rigenerazione, dove il patrimonio si rinnova e si trasmette non solo come ricchezza, ma come progetto condiviso.”

Indice

Introduzione e metodologia	15
Executive Summary	19
1 Ruoli delle Next gen nelle Imprese familiari	23
2 Educazione finanziaria, consapevolezza e relazione con il patrimonio familiare	33
3 Responsabilità strategiche e operative nella gestione degli investimenti	45
4 Investimenti: asset class e propensione al rischio	59

Introduzione e metodologia

Introduzione

Le Next generation (Next gen) delle famiglie imprenditoriali – Millennial (nati tra il 1981 e il 1994) e Gen Z (nati tra il 1995 e il 2007) – stanno assumendo ruoli sempre più centrali nella ridefinizione delle dinamiche familiari, patrimoniali e imprenditoriali. Cresciute in un contesto caratterizzato da instabilità economica, accelerazione tecnologica e nuovi modelli di valore, queste generazioni portano con sé diverse concezioni di patrimonio, responsabilità e impatto, che influenzano in modo profondo la continuità delle famiglie imprenditoriali.

L'aumento della longevità ha prolungato il periodo di attività e di leadership delle generazioni più senior – la Silent Generation, i Baby Boomer e la più giovane Generazione X – che nel loro insieme costituiscono le cosiddette Now gen. Queste generazioni continuano a rappresentare il cuore decisionale e simbolico delle famiglie imprenditoriali, custodi dell'esperienza, della memoria e delle relazioni costruite nel tempo. La loro presenza estesa nei ruoli di guida, se da un lato garantisce stabilità e continuità, dall'altro rende il passaggio generazionale più articolato, un confronto tra visioni e linguaggi differenti, talvolta trigenerazionali.

Parallelamente, la struttura delle famiglie si è fatta più complessa. L'aumento dei divorzi, delle seconde unioni e delle famiglie monogenitoriali, insieme alla crescente mobilità geografica e culturale, ha moltiplicato le identità familiari e reso più fluida la trasmissione del patrimonio. In questo scenario, le Next gen si trovano a muoversi tra appartenenze multiple e ruoli in evoluzione.

Sul piano patrimoniale, queste trasformazioni si intrecciano con il grande trasferimento di ricchezza che caratterizzerà i prossimi decenni: un passaggio epocale di risorse, responsabilità e potere decisionale dalle Now gen alle Next gen. Più che una transazione economica, questo momento rappresenta la ridefinizione del patto intergenerazionale, in cui il significato stesso del patrimonio viene reinterpretato alla luce dei valori e delle aspirazioni delle nuove generazioni.

Tuttavia, le narrazioni che riguardano le Next gen sono spesso polarizzate: oscillano tra l'entusiasmo idealizzato verso i giovani innovatori e la diffidenza nei confronti di una generazione percepita come distante o disinteressata. Raramente, però, si ascolta la loro voce diretta, specialmente su temi di patrimonio e investimenti.

Il progetto Next gen Wealth, promosso dal gruppo di ricerca Innovation, Strategy and Family Business della School of Management del Politecnico di Milano in partnership con BNL BNP Paribas e Withers, nasce proprio con l'intento di colmare questo vuoto: dare spazio e risonanza alla voce delle Next gen per comprendere priorità, interessi e visioni emergenti nel rapporto con il patrimonio familiare e gli investimenti. Dare ascolto alle Next gen significa riconoscere il loro punto di vista come chiave del rinnovamento della famiglia imprenditoriale, costruendo un ponte autentico tra generazioni basato su rispetto, trasparenza e riconoscimento reciproco.

Metodologia

Il progetto Next gen Wealth si basa su una metodologia integrata, che combina metodi quantitativi e qualitativi basati su fonti di dati primari e secondari per restituire una visione ampia, rigorosa e multidimensionale del rapporto tra le nuove generazioni e la gestione del patrimonio familiare. Il disegno metodologico ha previsto la raccolta, l'integrazione e l'analisi dei dati in più momenti, con l'obiettivo di delineare un quadro esauriente e variegato del fenomeno in oggetto.

La ricerca quantitativa è stata sviluppata attraverso un questionario somministrato a una popolazione di appartenenti alle Next gen, coinvolgendo rispondenti delle generazioni Millennial (nati tra il 1981 e il 1994) e Gen Z (nati tra il 1995 e il 2007). Il campione raccolto conta di 819 risposte complete, di cui 230 provenienti da esponenti di famiglie imprenditoriali che possiedono o hanno posseduto un'impresa. Il questionario, progettato dal team di ricerca e somministrato con il supporto di BVA Doxa, ha esplorato diverse dimensioni del rapporto tra Next gen e patrimonio familiare. Le principali aree di indagine sono state i ruoli e le responsabilità delle Next gen nella governance di impresa e patrimonio familiare, la consapevolezza e conoscenza degli asset di famiglia, i comportamenti di investimento, l'educazione finanziaria e le visioni di lungo periodo. Tutti i dati raccolti in forma anonima sono stati aggregati e sottoposti ad analisi statistiche e interpretative per individuare trend e pattern distintivi. L'analisi condotta si basa su un campione di Next gen appartenenti a famiglie imprenditoriali per il 46% composto da Gen Z (18-30 anni) e per il 54% da Millennial (30-44 anni), nelle sezioni seguenti questo campione viene talvolta confrontato con omologhi non appartenenti a famiglie imprenditoriali.

In parallelo, la componente qualitativa della ricerca è stata condotta attraverso due focus group dedicati a membri delle Next gen di famiglie imprenditoriali. Circa 40 Next gen hanno preso parte a questi momenti, tra loro giovani che lavorano nelle imprese di famiglia e giovani che hanno scelto percorsi di carriera diversi, altri che ancora stanno studiando. Gli incontri, strutturati in forma di tavoli di confronto guidati da facilitatori esperti, hanno favorito la discussione e l'approfondimento dei temi generazionali, patrimoniali e di investimento, permettendo la raccolta di punti di vista sul modo in cui le Next gen percepiscono, si relazionano e gestiscono il patrimonio familiare. Le tematiche emerse integrano le evidenze quantitative di questo report con approfondimenti.

L'approccio metodologico integrato che è stato adottato ha consentito di costruire un ritratto articolato della relazione tra Next gen e patrimoni, mettendo in luce non solo i dati oggettivi relativi ai comportamenti patrimoniali, ma anche le motivazioni, le percezioni e i significati che orientano le scelte delle nuove generazioni.

Executive Summary



Ruoli delle Next gen nelle Imprese Familiari

- **Un coinvolgimento crescente ma ancora da osservatori.**

Il coinvolgimento delle nuove generazioni nelle imprese familiari italiane mostra un processo di responsabilizzazione progressiva. L'analisi condotta su oltre 230 esponenti di famiglie imprenditoriali evidenzia che il 59% della Gen Z e il 72% dei Millennial risulta già coinvolto, spesso contemporaneamente in ruoli di business, governance e holding (22% Gen Z, 38% Millennial). Tuttavia, il loro ingresso avviene spesso in una posizione "osservante", ancora soggetta alla supervisione delle Now gen, che mantengono il controllo delle principali decisioni.

- **L'ingresso precoce come esperienza formativa.** L'età media di ingresso delle Next gen nelle imprese familiari si attesta attorno ai 26 anni, interpretato però più come esperienza formativa che come reale ingaggio decisionale. Dai focus group emerge la consapevolezza di vivere una fase intermedia: non più solo famigliari ma neanche solo lavoratori nell'impresa. Questo genera un senso di ambiguità identitaria, alimentato dalla coesistenza di visioni differenti e da un lento processo di legittimazione professionale interna.
- **Fiducia e apprendimento esperienziale come leve del passaggio generazionale.** Nel complesso, il passaggio generazionale appare come un processo di convivenza in cui l'apprendimento esperienziale e la costruzione di fiducia reciproca tra famiglia e Next gen e tra Next gen e non-famigliari rappresentano le chiavi per un coinvolgimento efficace.



Educazione finanziaria, consapevolezza e relazione con il patrimonio familiare

- **Da eredità ricevuta a ricchezza condivisa: il patrimonio come orizzonte di valori.** Per le Next gen, il patrimonio familiare non è soltanto un portfolio di asset, ma un orizzonte di significato che intreccia valori, responsabilità e progetti. La Gen Z tende a identificare il patrimonio come riferimento personale e familiare, mentre i Millennial lo concepiscono come bene collettivo e progettuale, da accrescere e condividere. Questa evoluzione riflette il passaggio da una logica ereditaria a una logica relazionale.
 - **Le fonti di educazione finanziaria si diversificano.** Le Next gen apprendono attraverso una combinazione di famiglia, professionisti e strumenti digitali. Accanto al ruolo tradizionale dei membri senior, crescono l'importanza dei consulenti indipendenti, delle piattaforme online e delle community, che offrono linguaggi più accessibili e interattivi, ampliando gli orizzonti dell'apprendimento patrimoniale. La percezione del livello di preparazione finanziaria è buona ma migliorabile (3,3/5 per le Gen Z; 3,5/5 per i Millennial)
 - **La trasparenza intergenerazionale e il tabù ancora radicato.** In molte famiglie imprenditoriali, parlare apertamente di patrimonio resta difficile: prevale il timore che la condivisione possa ridurre il senso di merito o alimentare aspettative. Eppure, superare
- questo tabù è essenziale per costruire fiducia, responsabilità e partecipazione consapevole delle nuove generazioni.
- **Reti, mentoring e tecnologia aprono nuovi spazi di educazione patrimoniale.** Le Next gen valorizzano il confronto tra pari e l'uso di strumenti digitali come canali di formazione complementari. Queste esperienze favoriscono un approccio più sperimentale e continuo all'apprendimento finanziario, integrando la trasmissione familiare con nuove forme di conoscenza condivisa.
 - **Un linguaggio comune per colmare il divario generazionale.** Differenze di linguaggio, approcci e fonti informative tra Now e Next gen possono generare incomprensioni e frammentazione. Creare spazi di dialogo aperto – anche con il supporto degli advisor come mediatori – è la chiave per superare barriere culturali, rafforzare la fiducia reciproca e affrontare con coesione le sfide di un futuro incerto.



Responsabilità strategiche e operative nella gestione degli investimenti

- **L'esperienza diretta come palestra di autonomia.** L'esperienza diretta negli investimenti rappresenta per le Next gen il punto di contatto più concreto con la gestione patrimoniale. Oltre la metà degli intervistati ha già effettuato almeno un'operazione finanziaria, con un picco tra i Millennial familiari (72%), a conferma che l'esposizione della famiglia imprenditoriale accelera l'assunzione di responsabilità economiche.
- **Scelte strategiche alle Now gen ma progressivo coinvolgimento operativo della Next gen.** Tuttavia, la gestione strategica del patrimonio resta concentrata nelle mani delle Now Gen (lo riferiscono il 36% della Gen Z, e il 47% dei Millennial), mentre le nuove generazioni vengono coinvolte prevalentemente nella gestione operativa e nella sperimentazione di nuove soluzioni. I modelli di governance condivisa sono ancora minoritari – circa il 15% dei casi – ma rappresentano una frontiera promettente per la co-decisione.
- **Dialogo e fiducia con gli advisor da approfondire.** Il ruolo dei professionisti di fiducia rimane centrale, ma le nuove generazioni chiedono un rapporto più aperto e meno tecnico. Solo 1 giovane su 10 ritiene il dialogo con gli advisor pienamente adeguato, mentre quasi un Gen Z su quattro non ha ancora avuto modo di confrontarsi direttamente con loro.
- **Gli advisor come mediatori generazionali.** Gli advisor sono chiamati a evolvere il proprio ruolo: non solo gestori di patrimoni, ma facilitatori di conoscenza, fiducia e linguaggio comune tra generazioni. In questo senso, la qualità della comunicazione diventa un elemento cruciale per costruire autonomia e responsabilità.
- **Donne Next gen più collaborative, uomini più autonomi:** uomini privilegiano l'autonomia decisionale e le donne mostrano una maggiore propensione alla collaborazione intergenerazionale e all'apertura verso soluzioni professionali esterne.



Investimenti: Asset class e propensione al rischio

- **Tra prudenza e sperimentazione.** Le scelte di investimento delle Next gen riflettono un equilibrio tra prudenza e sperimentazione. Millennial e Gen Z mantengono profili di rischio moderato, ma divergono nei criteri di selezione delle asset class. I Millennial mostrano preferenza per strumenti tradizionali – immobili, obbligazioni e titoli finanziari – coerenti con obiettivi di stabilità e rendimento sostenuto. La Gen Z, invece, esprime una maggiore curiosità verso asset digitali, start-up e investimenti alternativi. Interesse moderato (circa 3/5) per investimenti d’impatto e filantropici per entrambe le generazioni.
- **L’investimento come espressione di valori.** La dimensione valoriale è il principale tratto distintivo emergente. Per i più giovani, l’investimento non è solo un mezzo di profitto, ma un’estensione della propria identità e visione del mondo.
- **La tecnologia come linguaggio generazionale del patrimonio.** La tecnologia diventa quindi un linguaggio generazionale del patrimonio, strumento di misurazione, controllo e sperimentazione che rafforza la sensazione di autonomia decisionale attraverso l’utilizzo crescente di piattaforme digitali di monitoraggio e trading.
- **Verso una nuova alleanza intergenerazionale.** La ricerca mostra una generazione che si affaccia alla gestione patrimoniale con realismo, consapevolezza e desiderio di partecipazione, ma che chiede alle famiglie e ai professionisti di aprire spazi di fiducia, formazione e co-responsabilità, per trasformare l’eredità ricevuta in un progetto condiviso di lungo periodo.

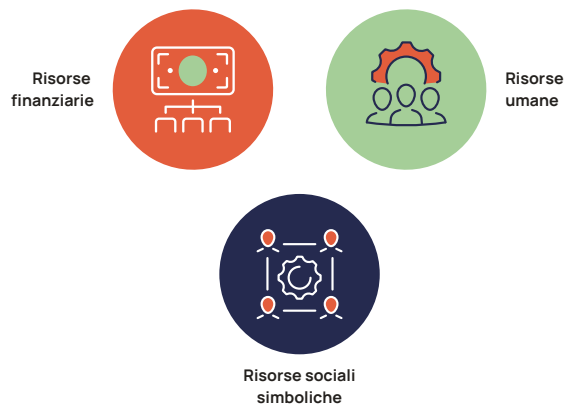
1

Ruoli delle Next gen nelle Imprese familiari

Analizzare il coinvolgimento dei giovani nella realtà aziendale è un primo passo per comprendere il ruolo delle Next gen all'interno dell'ecosistema più ampio del patrimonio familiare. In un contesto di continuità e rinnovamento, le famiglie imprenditoriali si trovano oggi ad affrontare una fase di profonda trasformazione nel modo in cui le nuove generazioni si rapportano all'impresa di famiglia. Un sistema patrimoniale (Figura 1.1) che oltre all'impresa comprende più in generale le risorse finanziarie (investimenti liquidi ed illiquidi, dividendi, etc), quelle umane (conoscenze, competenze, relazioni, etc) e socio simboliche (valori, legacy, senso di appartenenza, etc).

Attraverso la partecipazione all'impresa, le Next gen sviluppano competenze, visioni e sensibilità che plasmano il loro modo di intendere la creazione, la tutela e la trasmissione del patrimonio familiare. L'impresa diventa così non solo uno strumento economico, ma anche uno spazio di apprendimento e di responsabilizzazione, dove la dimensione patrimoniale assume connotati concreti: si sperimenta la gestione del rischio, si misura l'impatto delle decisioni e si costruisce un senso di appartenenza che lega il patrimonio materiale a quello identitario e valoriale. Comprendere come e in quale misura le nuove generazioni siano coinvolte nelle imprese familiari significa quindi osservare il modo in cui esse si preparano a esercitare una forma più matura e consapevole di proprietà responsabile, destinata a influenzare il futuro dell'intero sistema familiare.

Figura 1.1: Dimensioni del patrimonio della famiglia imprenditoriale



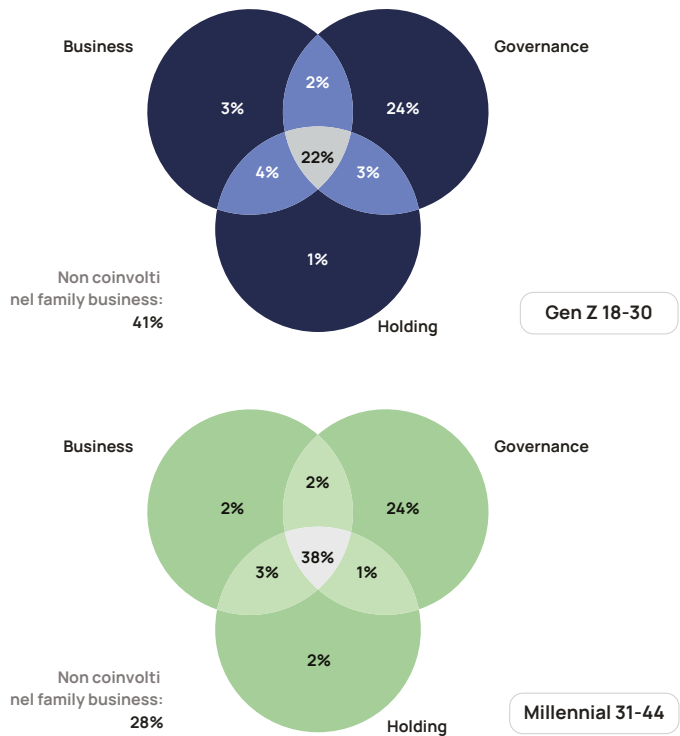
1.1 Coinvolgimento delle Next gen nelle imprese familiari

Il coinvolgimento delle Next gen rappresenta una lente privilegiata per osservare come le nuove generazioni stiano progressivamente costruendo la propria legittimità all'interno dei sistemi familiari, assumendo ruoli che evolvono dall'operatività alla governance strategica. L'analisi considera il ruolo delle Next gen nei tre ambiti chiave dell'impresa familiare: business, governance e holding. I risultati (Figura 1.2) mostrano che i membri della Gen Z sono meno coinvolti simultaneamente nei tre ruoli (22%), mentre questa partecipazione cresce tra i Millennial (38%), segnale di un percorso di maggiore professionalizzazione legato anche all'aumento dell'età e dell'esperienza. A partire da tale evidenza — come confermato da diversi risultati dell'indagine — si delinea un processo di responsabilizzazione progressiva che si approfondisce nel tempo: dal coinvolgimento operativo, alla consapevolezza patrimoniale, fino alla partecipazione attiva nelle scelte strategiche. L'analisi evidenzia che nel complesso, il 59% dei membri della Gen Z rispondenti sono in qualche modo inseriti nelle attività aziendali, a fronte di una quota più elevata tra i Millennial (72%). Questo scarto può essere interpretato come un processo di integrazione progressiva con la crescita, che si consolida nel tempo grazie ai percorsi formativi e alle esperienze lavorative che facilitano un avvicinamento più consapevole al contesto familiare, spesso a seguito di esperienze esterne e tramite job rotation. Per la Gen Z emerge un modello di partecipazione più selettivo e sperimentale. L'area più presidiata è quella della governance, che rappresenta per circa un quarto dei rispondenti (24%) l'unico ambito di coinvolgimento. Tale dato suggerisce una presenza ancora "osservante" di dinamiche di indirizzo e controllo più che sulle attività operative. In questa fase, il ruolo dei più giovani appare quindi in costruzione: testimoni dei processi decisionali ancora in cerca di spazi di autonomia.

Tra i Millennial, invece, la partecipazione assume tratti più ampi e interconnessi. Ciò segnala l'effetto di un percorso di professionalizzazione che consente di integrare le diverse dimensioni dell'impresa familiare, collegando la gestione operativa alla visione patrimoniale e strategica. Un dato trasversale alle generazioni riguarda la scarsa presenza esclusiva delle Next gen nei ruoli della holding, che si attesta su valori minimi (1% per la Gen Z e 2% per i Millennial). Le holding familiari rappresentano il vertice dell'architettura proprietaria e decisionale: spazi in cui si concentrano la definizione delle strategie di investimento, la gestione del rischio e la supervisione del patrimonio complessivo. I risultati segnalano che le Next gen tendono a essere coinvolte

nei ruoli superiori di governance e gestione patrimoniale solo quando presenti in attività operative o progettuali delle imprese. Se da un lato il coinvolgimento nel business consente di costruire competenze utili alla partecipazione alla holding, dall'altro esclude le Next gen che scelgono un percorso di carriera esterno all'attività di famiglia, ma che potrebbero apportare valore tramite competenze ed esperienze acquisite esternamente.

Figura 1.2: Il coinvolgimento delle Next gen nel business, nella holding e nella governance



1.2 Differenze di genere tra Next gen

Un'ulteriore analisi considera le differenze di genere nel coinvolgimento delle Next gen nelle imprese familiari (Figura 1.3). Tra i Millennial il 90% dei rispondenti maschi risulta attivamente coinvolto nella proprietà o nella governance aziendale, contro appena il 57% delle donne della stessa fascia d'età. Tale divario

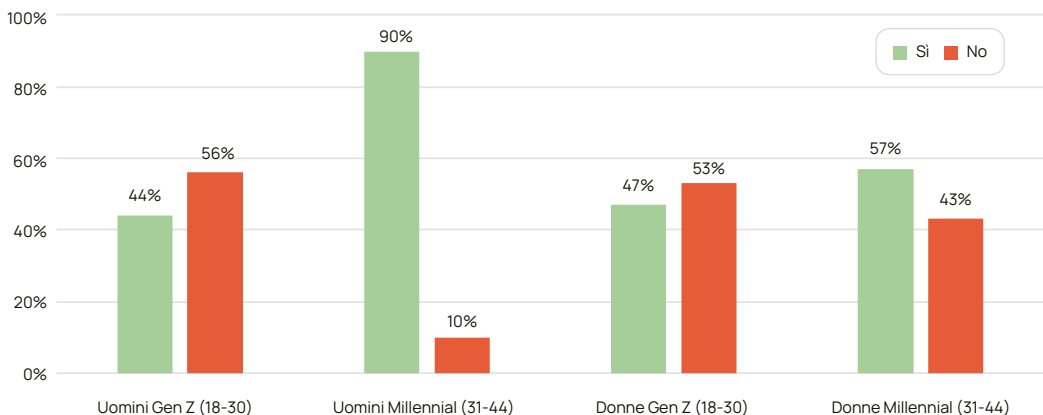
riflette la persistenza di asimmetrie strutturali nell'accesso ai ruoli di gestione e governance all'interno delle attività di famiglia, espressione di modelli ancora in parte tradizionali nella distribuzione delle responsabilità tra generi.

La situazione appare invece più equilibrata tra la Gen Z, dove le differenze si riducono sensibilmente: il 44% degli uomini e il 47% delle donne dichiara di essere coinvolto nell'impresa familiare. Da un lato, questo dato può essere interpretato come un segnale di progressivo superamento delle barriere di genere, favorito da percorsi educativi più paritari, da una maggiore esposizione internazionale e da modelli culturali che valorizzano la diversità e l'equità di accesso. Dall'altro lato, la distanza che emerge nella fascia Millennial potrebbe indicare che, con l'avanzare dell'età e delle responsabilità familiari o professionali, le donne tendano a essere meno coinvolte nelle attività d'impresa rispetto agli uomini, anche a causa di vincoli organizzativi o di scelte personali influenzate da contesti familiari e culturali.

Il confronto tra le due generazioni suggerisce dunque che l'equilibrio di genere, pur in miglioramento, resta fragile e suscettibile di arretramenti, se non accompagnato da politiche familiari e modelli di governance realmente inclusivi.

Figura 1.3: Coinvolgimento attivo nella proprietà e/o nella governance dell'impresa familiare (segmentazione per genere ed età dei rispondenti)

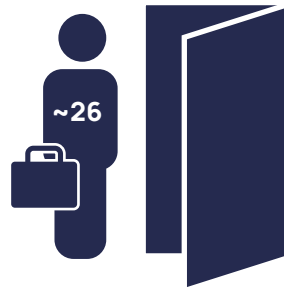
(% sul numero di intervistati della generazione che hanno selezionato l'opzione, divisi per genere)



1.3 Ingresso delle Next gen nelle imprese familiari

L'età media di ingresso delle Next gen nei diversi ambiti dell'impresa familiare si attesta attorno ai 26 anni: 26,2 anni per l'entrata nel business operativo, 26,8 anni per l'ingresso in ruoli di governance e holding. La sostanziale convergenza dei valori suggerisce che, nella maggior parte dei casi, il processo di coinvolgimento avvenga in un'unica fase temporale, piuttosto che in momenti distinti e progressivi. L'ingresso simultaneo nelle tre dimensioni riflette una tendenza alla sovrapposizione dei ruoli. Allo stesso tempo, la precocità dell'inserimento può essere interpretata come una strategia di coinvolgimento formativo, in cui l'esperienza diretta in impresa rappresenta un passaggio propedeutico alla futura assunzione di responsabilità. Il dato, coerente con quanto osservato nelle sezioni precedenti, conferma un percorso di crescita per cerchi concentrici, in cui le nuove generazioni iniziano a partecipare al business in modo operativo, per poi ampliare progressivamente la propria influenza verso la governance e la gestione patrimoniale.

Figura 1.4: Età media di ingresso nell'impresa familiare



1.4 Convivenza generazionale e ambiguità identitaria

Dai focus group emerge che le nuove generazioni si collocano in una posizione di transizione, non ancora pienamente consolidate nei ruoli di eredi e proprietarie, ma neppure assimilabili a figure manageriali non appartenenti alla famiglia. Questa condizione liminale riflette la complessità del processo di integrazione generazionale, in cui il senso di appartenenza familiare convive con l'esigenza di costruire spazi di autonomia e legittimità professionale. Tale condizione genera spesso incertezza sul proprio posto nella famiglia e nell'impresa,

ma alimenta un forte senso di responsabilità verso la continuità del progetto imprenditoriale.

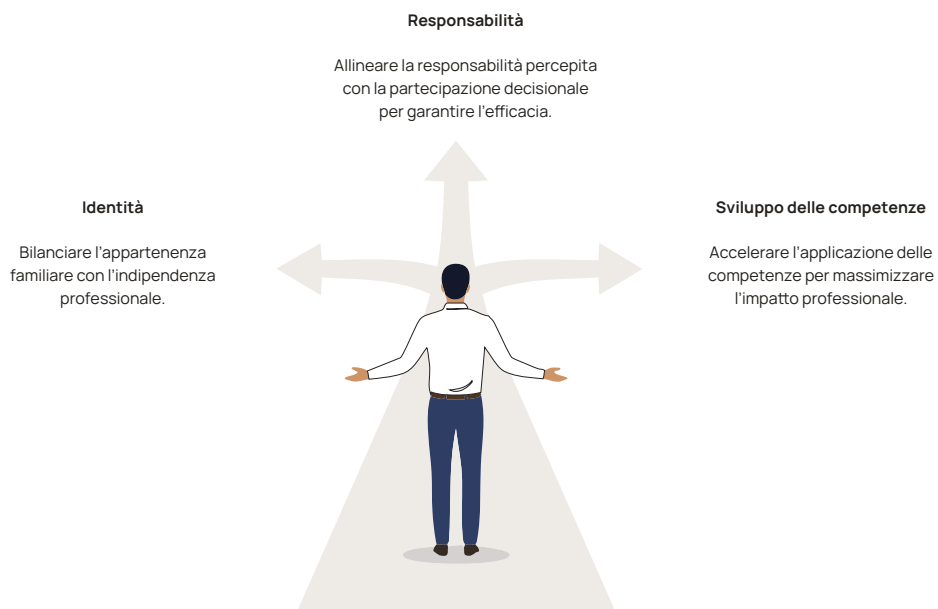
Il senso di responsabilità e di appartenenza emerge anche tra coloro che scelgono esperienze esterne, che talvolta precedono l'ingresso nel business di famiglia. Proprio questi percorsi di ingresso o rientro, arricchiti da competenze maturate altrove, si configurano come leve di rinnovamento organizzativo e culturale per la famiglia imprenditoriale. I sacrifici compiuti dalle Now gen e altre generazioni senior sono riconosciuti come stimolo e fonte di ispirazione. La consapevolezza di ciò che è stato costruito alimenta il desiderio di restituire valore e di farsi carico della continuità familiare: "Le generazioni precedenti ci dicono: noi l'abbiamo portata fino a qui, ora tocca a te fare il passo successivo." Il confronto con i traguardi raggiunti dai predecessori è costante e genera inevitabilmente pressione, che però non viene vissuta come limite, bensì come spinta a innovare, a migliorare e ad ampliare le prospettive: "Sentiamo un peso sulle spalle, ma siamo fieri di portare avanti l'eredità."

In questo contesto di ambiguità identitaria, le Now gen vengono descritte come guide carismatiche ma talvolta ingombranti. Pur riconoscendo l'importanza del ricambio generazionale, tendono a mantenere un controllo esteso sulle decisioni chiave, generando una sorta di soffitto di cristallo che limita la piena espressione delle Next gen e la loro assunzione di ruoli di responsabilità. La responsabilità, per molti giovani, è dunque percepita come dovere ma non ancora pienamente esercitata nelle decisioni.

Questa dinamica alimenta quella che è stata definita la "sindrome di Re Carlo": il passaggio generazionale in ruoli di effettiva responsabilità può avvenire tardi, quando le Next gen hanno già raggiunto un'età in cui la spinta innovativa rischia di essersi in parte attenuata. In altre parole, mentre l'ingresso formale nelle strutture familiari e imprenditoriali avviene relativamente presto, il reale accesso a ruoli decisionali richiede spesso un percorso molto più lungo, fatto di progressiva legittimazione sul campo. Si tratta, quindi, di un processo che non si realizza per discontinuità, ma per graduale sedimentazione, in cui l'apprendimento esperienziale rappresenta la principale fonte di credibilità.

L'efficacia del passaggio generazionale non risiede dunque nella sostituzione, ma nella convivenza iniziale di prospettive, e nella capacità di tradurre il patrimonio in nuove forme di capitale, in grado di generare valore per la famiglia e per l'impresa. Queste dinamiche conducono al tema che apre il capitolo successivo: la consapevolezza patrimoniale, ossia la qualità con cui le nuove generazioni conoscono, interpretano e gestiscono il patrimonio familiare.

Figura 1.5: Principali dilemmi delle Next gen rispetto all'impresa familiare



2

Educazione finanziaria, consapevolezza e relazione con il patrimonio familiare

Il rapporto tra le Next gen e i patrimoni familiari rappresenta una chiave interpretativa essenziale per comprendere l'evoluzione delle famiglie imprenditoriali e il modo in cui, oltre alla ricchezza economica, si trasmettono valori, conoscenze e senso di responsabilità. Analizzare questa relazione consente di cogliere come le nuove generazioni si stiano preparando e progressivamente confrontando con la gestione del patrimonio, trasformando l'eredità familiare in un terreno di apprendimento e sperimentazione.

In questa sezione si osserva come le competenze finanziarie, la consapevolezza patrimoniale e le preoccupazioni legate al futuro del patrimonio varino in funzione dell'età, dell'esperienza professionale e del grado di coinvolgimento dei rispondenti nella vita familiare e aziendale. Le differenze tra Gen Z e Millennial non emergono soltanto come risultato di uno scarto anagrafico, ma come espressione di due diversi modi di interpretare e vivere il patrimonio.

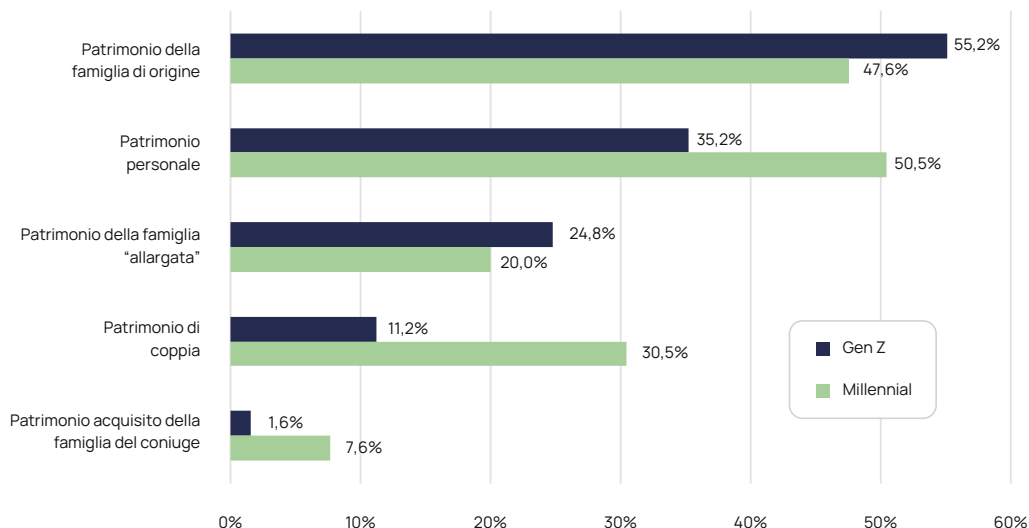
La Gen Z appare inserita in un percorso di apprendimento; i Millennial, invece, mostrano un maggiore coinvolgimento in ruoli di responsabilità. Le analisi che seguono approfondiscono queste differenze, esplorando dapprima la concezione di patrimonio familiare, quindi le fonti di educazione finanziaria, il livello di conoscenza e partecipazione alla gestione patrimoniale, e infine le principali preoccupazioni associate al futuro del patrimonio.

2.1 Cosa significa “patrimonio familiare” per le Next gen?

Per introdurre l'analisi, è stato innanzitutto approfondito l'aspetto definitorio: comprendere che cosa le Next gen intendano per “patrimonio familiare” rappresenta infatti un passaggio essenziale per interpretare correttamente i risultati successivi. Con l'obiettivo di esaminare questo significato tra le nuove generazioni, la domanda è stata posta a tutte le Next gen rispondenti, indipendentemente dal fatto che appartenessero o meno a una famiglia imprenditoriale. Come illustrato in Figura 2.1, i componenti della Gen Z quando si riferiscono al patrimonio familiare includono quello personale (35,2%) e quello della famiglia d'origine (55,2%) mentre i Millennial considerano principalmente quello della famiglia d'origine (47,6%), quello personale (50,5%) e quello di coppia (30,5%). Questa rappresentazione suggerisce un passaggio dalla ricchezza intesa come bene ereditato alla ricchezza concepita come progetto condiviso, in cui il patrimonio non è solo qualcosa da preservare, ma un capitale da accrescere insieme a partner e familiari.

Figura 2.1: Il concetto di patrimonio delle Next gen

(% sul numero di risposte per generazione, con possibilità di indicare più opzioni per risposta)

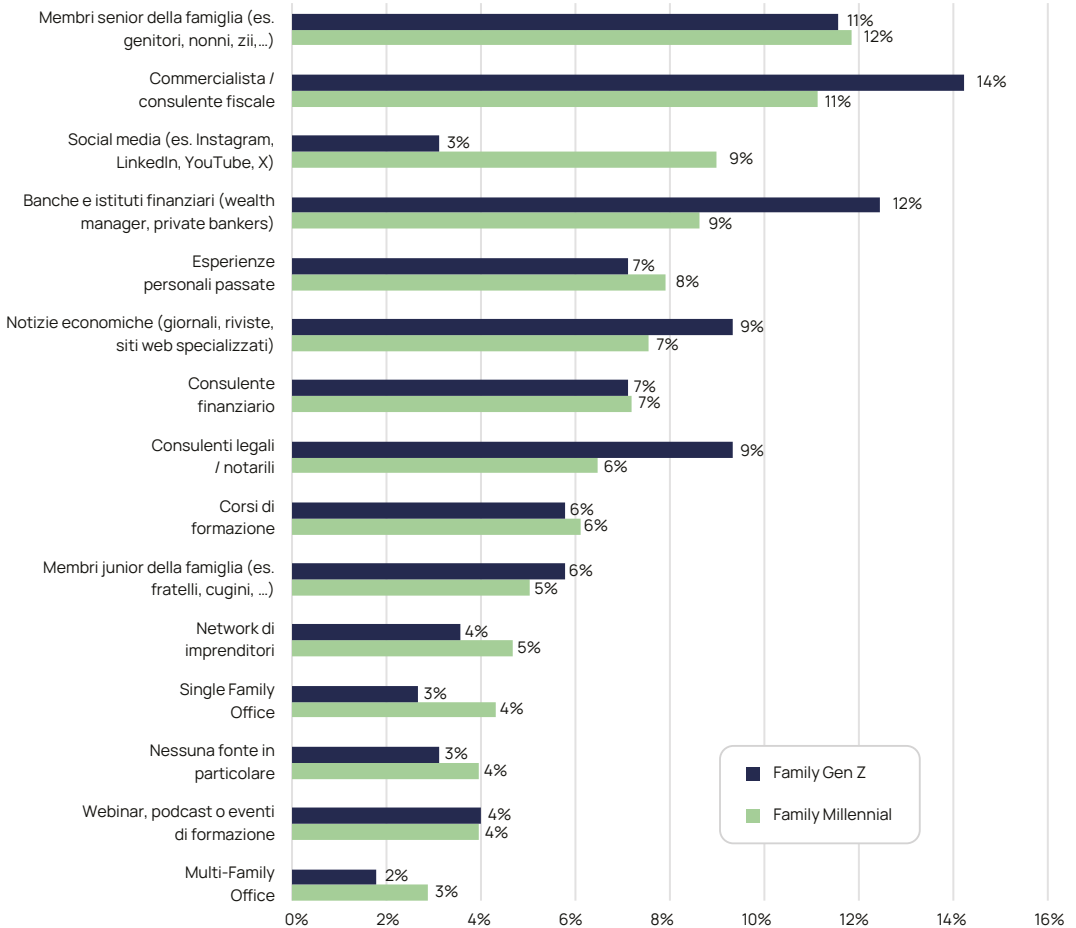


2.2 Patrimoni e finanza: Fonti di informazione e traiettorie di sviluppo

Questa transizione concettuale trova un corrispettivo concreto nelle modalità di "wealth education" e più in generale finanziaria adottate dalle nuove generazioni. La wealth education delle Next gen si configura infatti come un sistema ibrido, in cui la tradizione familiare e degli advisor convive con nuove forme di formazione e apprendimento digitale (Figura 2.2).

Figura 2.2: Principali fonti d'informazione consultate per patrimonio e finanza

(% sul numero di risposte per generazione, con possibilità di indicare più opzioni per risposta)



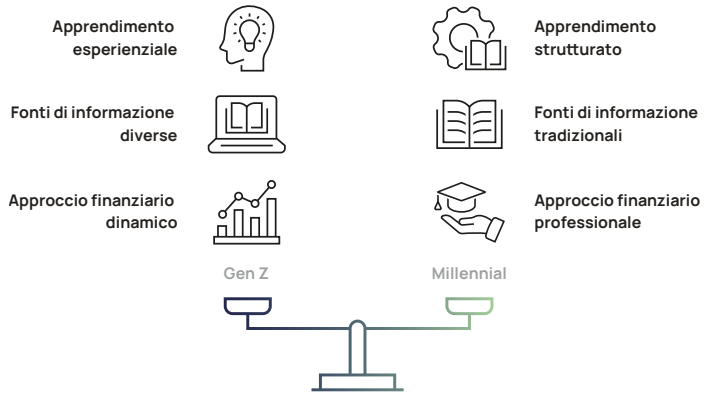
I membri senior della famiglia continuano a rappresentare una fonte di riferimento significativa per le next gen (11-12%), confermando la persistenza di un modello intergenerazionale basato sulla trasmissione diretta del sapere patrimoniale. Tuttavia, tale ruolo risulta oggi affiancato — e in parte ridefinito — da fonti professionali esterne. Tra i Millennial, il ricorso a commercialisti e consulenti fiscali è primario (11%) seguito da banche e istituti finanziari (9%). Questi dati indicano la tendenza verso una professionalizzazione del rapporto con l'educazione finanziaria e patrimoniale, coerente con la posizione più matura in termini di responsabilità e coinvolgimento dei Millennial.

Per la Gen Z, invece, il quadro appare più frammentato e sperimentale. Questa generazione mostra una minore dipendenza dalle fonti tradizionali e tende a diversificare le modalità di apprendimento, integrando social media (3%), esperienze personali (7%) a consulenti finanziari indipendenti (7%) come strumenti complementari di costruzione della propria competenza. Tale comportamento segnala un passaggio culturale dalla “formazione ricevuta” alla formazione proattiva, in cui l’apprendimento è percepito come processo dinamico e continuo. Tra la Gen Z emerge una crescente curiosità verso i temi della finanza e degli investimenti, che si traduce nella ricerca autonoma di informazioni e contenuti attraverso canali digitali già familiari per altri ambiti di interesse.

L’ibridazione delle fonti riflette un cambiamento nella natura stessa delle traiettorie di sviluppo delle competenze patrimoniali (Figura 2.3): da sapere trasmesso verticalmente, tipico delle famiglie imprenditoriali tradizionali, a sapere co-costruito orizzontalmente, in cui l’autorevolezza delle fonti lascia talvolta spazio alla pluralità e alla condivisione. Questo processo presenta alcune criticità. La moltiplicazione dei canali informativi rende più difficile valutare l’affidabilità e la solidità delle fonti, aumentando il rischio di esposizione a contenuti superficiali o distorti. Inoltre, la frammentazione dell’apprendimento può ostacolare la costruzione di una visione coerente e integrata della gestione patrimoniale. Al tempo stesso, la frammentazione delle fonti rischia di indebolire la fiducia nei canali educativi consolidati, creando sovrapposizioni e linguaggi differenti tra generazioni. In questo scenario, la sfida non consiste nel limitare l’accesso all’informazione, ma nel guidarne l’interpretazione, costruendo un ecosistema di conoscenza condiviso e fondato su criteri di qualità e rigore. Si tratta di un ambito ancora in maturazione, in cui anche i player tradizionali stanno progressivamente cercando di avvicinarsi ai linguaggi e ai mezzi di comunicazione delle Next gen, con l’obiettivo di offrire contenuti più accessibili e in linea con le loro modalità di fruizione.

L’educazione finanziaria emerge come una componente fondamentale del processo di legittimazione identitaria: imparare a comprendere e gestire il patrimonio non significa soltanto acquisire competenze tecniche, ma anche costruire il linguaggio e l’autonomia necessarie per esercitare, nel tempo, un ruolo attivo nella governance del patrimonio familiare.

Figura 2.3: Traiettorie di sviluppo di competenze finanziarie nelle next gen



2.3 Competenze patrimoniali e coinvolgimento nelle decisioni di investimento

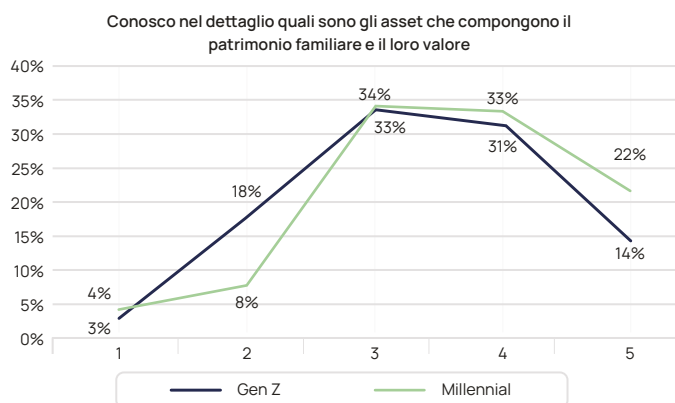
La conoscenza effettiva del patrimonio familiare appare come una competenza ancora in via di consolidamento. Come mostrato in Figura 2.4, le Next gen possiedono una buona conoscenza della proprietà degli asset – ovvero conoscono “chi possiede cosa e in che misura” – ma conoscono meno la composizione e il valore degli stessi asset. Questa distanza è particolarmente evidente tra i membri della Gen Z, più giovani e spesso poco informati in modo completo dalle Now gen. Una possibile interpretazione rimanda anche a fattori culturali e relazionali: in molte famiglie imprenditoriali, il tema del patrimonio tende a essere trattato con riservatezza, talvolta configurandosi come un vero e proprio tabù. Parlare apertamente di ricchezza o di strategie di investimento con le Next gen può essere percepito come prematuro o inopportuno, soprattutto in assenza di ruoli formali, contribuendo così a una trasmissione selettiva delle informazioni. Il risultato è che la gestione del patrimonio resta in molti casi presidiata dalle Now gen, con una distribuzione dell’informazione che riflette equilibri di fiducia e gradi di inclusione nei processi decisionali. Il confronto generazionale mostra, tuttavia, segnali di evoluzione: i Millennial risultano più spesso coinvolti nelle decisioni di investimento (36,6% contro il 23,3% della Gen Z), a conferma di un progressivo passaggio da osservatori a partecipanti attivi. Questo cambiamento suggerisce l’emergere di una competenza più strategica e relazionale, in cui il sapere patrimoniale diventa parte integrante del processo di legittimazione e di costruzione del ruolo all’interno della famiglia imprenditoriale.

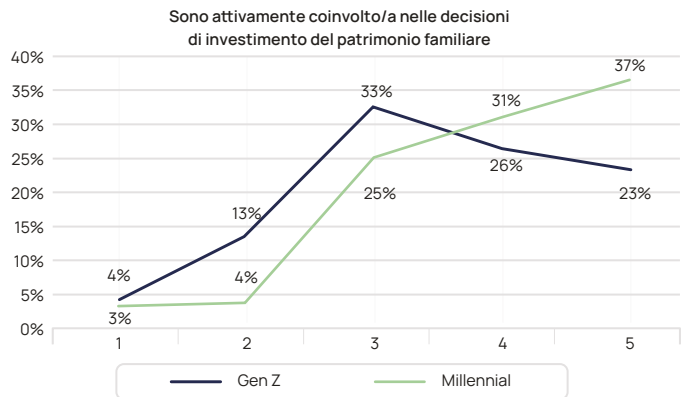
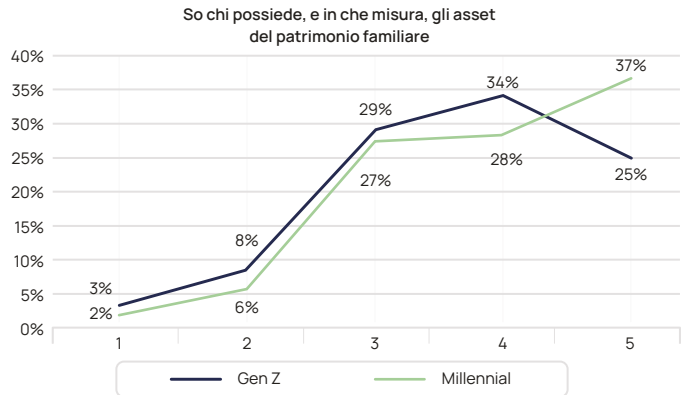
I dati della survey evidenziano una percezione del livello di preparazione finanziaria complessivamente buono, ma ancora non pienamente consolidato. Su una scala Likert da 1 a 5, dove 1 equivale a “per niente” e 5 a “molto approfonditamente”, la Gen Z riporta un valore medio di 3,2 mentre i Millennial si attestano su 3,5. La differenza, seppur contenuta, indica una maggiore sicurezza all’aumentare dell’età e con l’esperienza maturata nella gestione di situazioni economiche più complesse. In generale, l’autopercezione di preparazione finanziaria resta su livelli intermedi, segno di una consapevolezza crescente ma ancora incompleta rispetto alle conoscenze e alle responsabilità richieste per gestire un patrimonio familiare articolato.

L’impegno delle famiglie imprenditoriali nell’educazione finanziaria delle next gen non varia in modo significativo tra Millennial e Gen Z. Il processo di apprendimento resta ampiamente informale, basato su esempi, osservazione e conversazioni episodiche più che su programmi strutturati di formazione o affiancamento. In questo senso, la trasmissione del sapere patrimoniale appare ancora non istituzionalizzata: più legata alla dimensione relazionale e familiare che a un vero e proprio percorso formativo. Tale impostazione, se da un lato preserva la dimensione fiduciaria e il legame intergenerazionale, dall’altro limita lo sviluppo di competenze tecniche solide e condivise, cruciali per affrontare la crescente complessità della gestione patrimoniale contemporanea.

Figura 2.4: Grado di conoscenza delle Next gen del patrimonio familiare e coinvolgimento

(Scala Likert 1-5, dove 1 “per niente”, 5 “molto approfonditamente”)



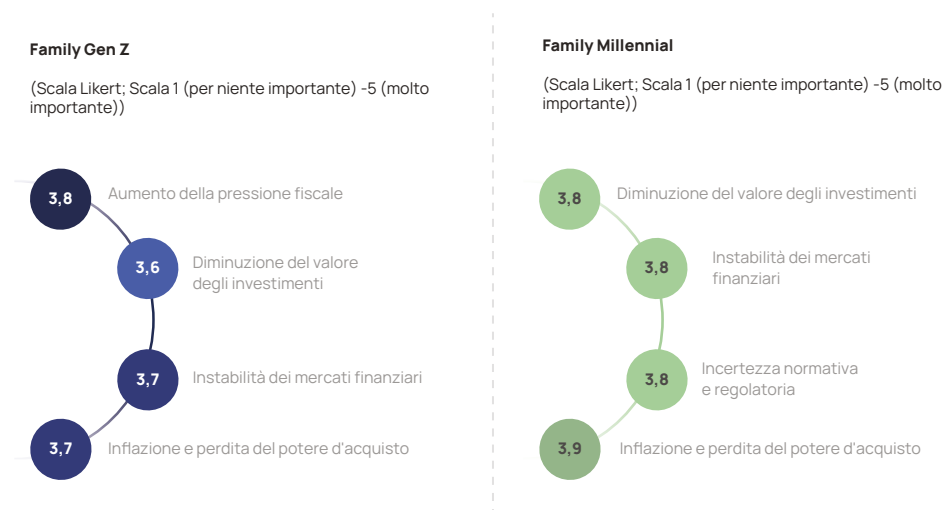


2.4 Preoccupazioni per il futuro

La maturazione delle competenze patrimoniali si accompagna ad una crescente consapevolezza delle vulnerabilità percepite, come vediamo in Figura 2.5. Le preoccupazioni più diffuse rispetto al futuro del patrimonio riguardano l'aumento della pressione fiscale, l'inflazione, l'instabilità dei mercati e la perdita di valore degli investimenti, tutti fattori che raggiungono il punteggio di 3,6 su 5 nella Gen Z e il 3,8 su 5 nei Millennial. Si tratta di preoccupazioni che testimoniano un approccio lucido e pragmatico: le Next gen riconoscono la necessità di gestire patrimoni e investimenti in contesti incerti, accettando il rischio come parte integrante della responsabilità patrimoniale. Accanto a questi elementi macroeconomici, emergono timori più intimi e simbolici, che riflettono la dimensione relazionale del patrimonio. I membri della Gen Z esprimono ansie legate alla possibilità di “gestire male o perdere il patrimonio ricevuto”, nonché alla difficoltà di garantirne

la continuità tra generazioni. I Millennial percepiscono, in media, più intensamente tutte le preoccupazioni indagate. L'attenzione ricade sulla tensione tra autonomia personale e vincolo ereditario, con punte più elevate nelle voci "sentire che il patrimonio limita i miei progetti personali" e "non essere all'altezza delle aspettative familiari". In queste risposte si coglie un doppio movimento: da un lato, la paura di tradire l'eredità ricevuta; dall'altro, la necessità di legittimarsi attraverso l'innovazione e la differenziazione.

Figura 2.5: Principali preoccupazioni rispetto al futuro del patrimonio delle Next gen



2.5 Conoscere il patrimonio: Dialogo, fiducia e nuove forme di apprendimento

Nel corso dei focus group, il tema degli ostacoli allo sviluppo di conoscenze patrimoniali e finanziarie è stato al centro del dibattito, facendo emergere una visione lucida e matura della loro importanza (Figura 2.6). Tali conoscenze vengono intese non come una trasmissione episodica di nozioni tecniche, ma come un processo progressivo di responsabilizzazione economica e valoriale, che coinvolge le nuove generazioni nel comprendere il significato profondo del patrimonio e del suo impiego nel tempo. Si tratta di un tema cruciale non solo per chi è già coinvolto nella gestione patrimoniale o negli investimenti, ma anche per chi si trova ancora in una fase di crescita e dovrà, nel prossimo futuro, cimentarsi con scelte e decisioni in materia patrimoniale.

Come emerso in più interventi, la conoscenza del patrimonio deve essere spesso "estratta" dalle Now gen, che tendono a dare per scontate molte informazioni o a rimandarne la condivisione.

Lo sviluppo di competenze patrimoniali e di investimento richiede invece reciprocità e dialogo, riconoscendo che il patrimonio non ha solo un valore economico, ma anche significati differenti per ciascuna famiglia e ciascuna generazione al suo interno. I partecipanti hanno sottolineato come, nella maggior parte delle famiglie imprenditoriali italiane, il tema del patrimonio resti confinato alle conversazioni tra Now gen e raramente condiviso con le Next gen. Questa reticenza si motiva talvolta dal timore che un'eccessiva trasparenza possa ridurre il senso di sacrificio o di merito, contribuendo tuttavia a limitare la crescita di una cultura patrimoniale condivisa e ad alimentare asimmetrie informative tra le generazioni. La tendenza a non condividere informazioni patrimoniali con le Next gen può nascere dal desiderio di proteggerle dal rischio di sentirsi "troppo privilegiate" o di sviluppare un senso di diritto acquisito (entitlement). Tuttavia, questa cautela, pur animata da intenzioni educative, può generare effetti collaterali significativi. L'assenza di dialogo su temi di patrimonio e investimento riduce infatti l'interesse e la partecipazione delle Next gen ostacolando la costruzione di competenze gestionali e di una consapevolezza patrimoniale matura. Quando il passaggio di responsabilità patrimoniali avviene, spesso in età avanzata, le nuove generazioni si trovano così a dover prendere decisioni complesse senza un'adeguata preparazione, aumentando il rischio di errori, frammentazione e perdita di valore. La trasparenza, se ben gestita, non indebolisce il senso di responsabilità, ma al contrario lo rafforza.

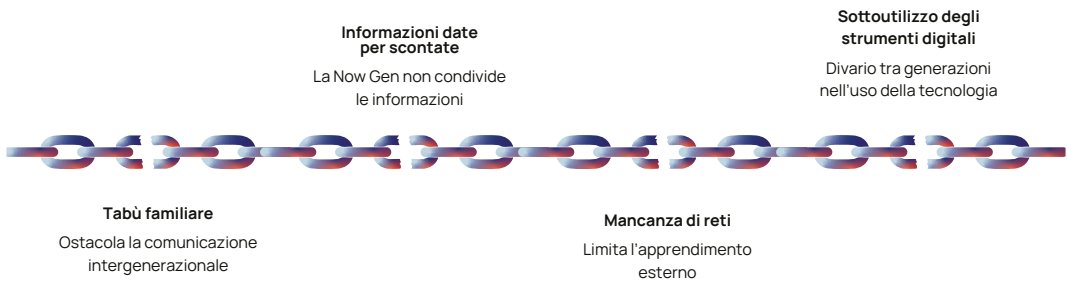
Le Next gen identificano l'educazione finanziaria come urgente e necessaria per l'autonomia, un investimento a lungo termine che richiede fiducia, trasparenza e la costruzione di spazi di dialogo strutturato. La comunicazione su questi temi dovrebbe avvenire in modo precoce, informale ma costante, attraverso esperienze concrete e occasioni di sperimentazione che permettano di comprendere il valore del denaro, temi di rischio e rendimento, e le implicazioni etiche della gestione della ricchezza. Fin da molto piccoli si può essere introdotti a concetti economici semplici in modo creativo e attivo che danno un senso dell'economia, del valore del denaro. Percorsi di educazione finanziaria includono anche nuove forme di investimento e di innovazione patrimoniale.

È inoltre emersa con forza l'importanza di reti, mentoring e confronto tra pari come strumenti complementari all'apprendimento familiare. La costruzione di conoscenze patrimoniali e di investimento non avviene soltanto all'interno del contesto ristretto di famiglia e impresa, ma anche attraverso il confronto con esperienze esterne: percorsi formativi dedicati, progetti imprenditoriali personali, esperienze professionali indipendenti e la partecipazione a comunità o eventi di scambio inter e intragenerazionale.

Un ulteriore elemento di rilievo riguarda la disponibilità di strumenti digitali che le Next gen utilizzano per informarsi, formarsi e

gestire i propri interessi patrimoniali. L'accesso a piattaforme digitali, strumenti di analisi finanziaria, fonti di investimento online e community globali consente ai più giovani di sviluppare un linguaggio nuovo e più interattivo nella relazione con il patrimonio. Tuttavia, tale potenziale risulta spesso sottoutilizzato, poiché le Now gen tendono a non abilitare o a non riconoscere pienamente l'uso di questi canali come parte legittima della gestione patrimoniale. Ne emerge un divario culturale e operativo: mentre i giovani si muovono in ecosistemi digitali dinamici e aperti, le generazioni senior restano ancorate a modalità più tradizionali di accesso e controllo dell'informazione finanziaria. In prospettiva, la sfida consiste nel trasformare la tecnologia in un terreno di collaborazione intergenerazionale, gli advisor possono avere un importante ruolo di mediatori in questo confronto.

Figura 2.6: Ostacoli alla conoscenza patrimoniale intergenerazionale



3

Responsabilità strategiche e operative nella gestione degli investimenti

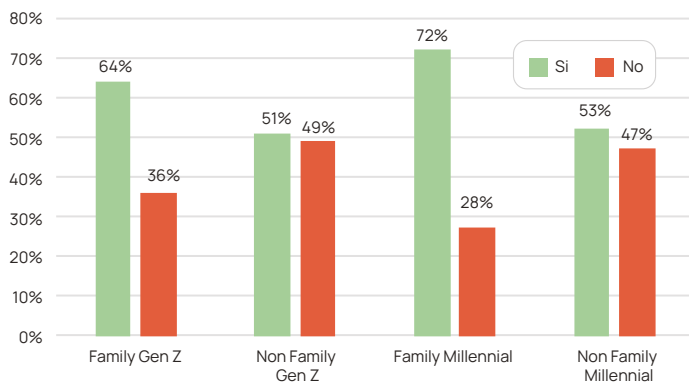
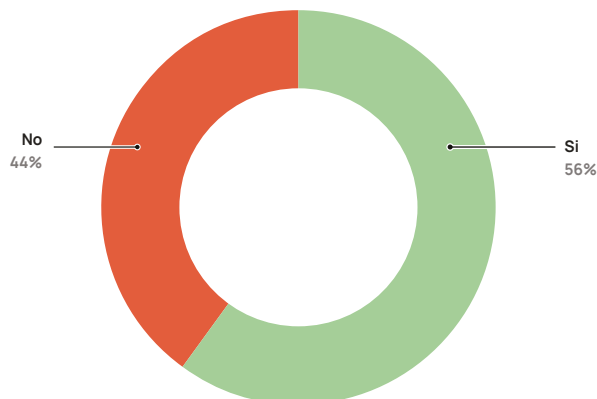
Il rapporto delle Next gen con il patrimonio familiare passa attraverso l'esperienza diretta negli investimenti e il livello di coinvolgimento nei processi decisionali. Questa sezione analizza come Millennial e Gen Z si avvicinano agli investimenti, quale ruolo ricoprono nelle decisioni strategiche e operative, in che modo valutano e si avvalgono della comunicazione con i professionisti che li affiancano.

3.1 Esperienza delle Next gen negli investimenti

Dai dati raccolti emerge che oltre la metà delle Next gen (53%) ha già effettuato almeno un'operazione finanziaria (Figura 3.1). La propensione all'investimento cresce con l'età e, soprattutto, con l'appartenenza a una famiglia imprenditoriale: tra i Millennial familiari, il 72% ha già investito, contro il 53% dei coetanei. Anche all'interno della Gen Z le differenze risultano significative (64% contro 51%). L'appartenenza a una famiglia imprenditoriale si configura dunque come un fattore di accelerazione nell'esposizione dei giovani alle logiche finanziarie. La disponibilità di un patrimonio familiare rappresenta per le nuove generazioni non solo una risorsa, ma anche una responsabilità e un'occasione di apprendimento, offrendo la possibilità di confrontarsi precocemente con temi di investimento, pianificazione patrimoniale e protezione del capitale. Tuttavia, questo processo virtuoso si realizza solo laddove le Now gen scelgono di comunicare, condividendo informazioni, obiettivi e strategie. In assenza di dialogo, i temi patrimoniali e finanziari rischiano di rimanere realtà opache, vissute più come eredità distante che come progetto condiviso. Quando la comunicazione è aperta e continuativa, disporre di risorse rilevanti consente alle Next gen di accedere prima agli strumenti finanziari, sperimentando soluzioni diversificate, accumulando esperienza e sviluppando una maggiore capacità di valutazione del rischio e delle opportunità. Questo apprendimento pratico contribuisce a formare competenze patrimoniali più solide e orientate al lungo termine.

Figura 3.1: Le Next gen hanno esperienza negli investimenti?

(% sul numero di intervistati della generazione, appartenenti o no a una famiglia imprenditoriale, che hanno selezionato l'opzione, divisi per genere)



3.2 Il ruolo delle Next gen nei processi decisionali di investimento

La fotografia dei processi decisionali sulla gestione del patrimonio segnala la percezione da parte della Gen Z di una forte presenza delle Now gen nella gestione strategica (36%), mentre i Millennial mostrano maggiore autonomia, il 47% dichiara di gestire direttamente le decisioni strategiche (Figura 3.2). Questa differenza riflette e conferma l'impatto del naturale scarto anagrafico ed esperienziale tra le generazioni: i più giovani vivono ancora una fase di osservazione e affiancamento, mentre i Millennial hanno già accumulato competenze ed esperienze tali da poter assumere un ruolo più attivo.

È interessante notare, come i modelli di governance condivisa

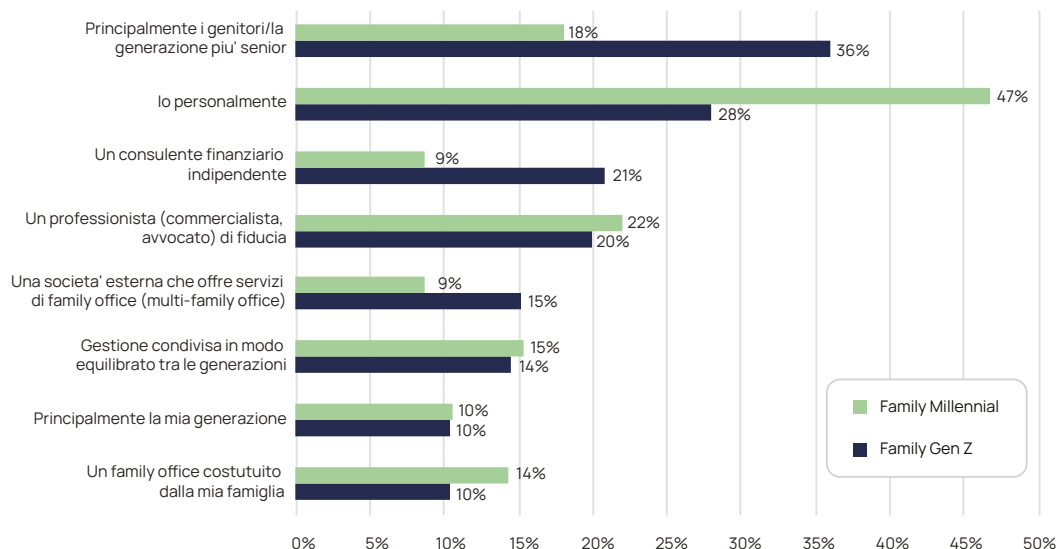
siano ancora relativamente minoritari: solo il 14-15% degli intervistati segnala una gestione partecipata sia da Now gen che Next gen. Ciò suggerisce che spesso le famiglie imprenditoriali adottino un approccio sequenziale al governo del patrimonio piuttosto che modelli di co-decisione intergenerazionale. Questa dinamica non è priva di conseguenze. Da un lato, garantisce chiarezza nei ruoli e nelle responsabilità, riducendo il rischio di conflitti interni; dall'altro, può rallentare l'ingresso effettivo delle Next gen nei processi decisionali, generando un divario tra le aspettative dei giovani e le possibilità concrete di partecipazione. Per la Gen Z, il rischio è quello di percepire il patrimonio come una realtà distante, da cui si dipende ma che non si contribuisce a orientare; per i Millennial, invece, è presente il pericolo di dover affrontare un passaggio troppo brusco da una posizione di osservazione a una di piena responsabilità, senza una fase intermedia di co-gestione.

I dati mostrano come i professionisti di fiducia - in particolare commercialisti e avvocati - continuano a occupare un ruolo di rilievo nelle scelte strategiche di investimento, citati dal 20-22% dei rispondenti. La loro presenza riflette la tendenza delle famiglie imprenditoriali a fare riferimento a figure percepite come competenti e affidabili, spesso già inserite nella rete fiduciaria della famiglia. Tuttavia, si tratta di professionisti il cui ambito di intervento non è strettamente legato alla gestione degli investimenti (es. avvocati e commercialisti). Questo dato suggerisce che, per molti giovani appartenenti a famiglie imprenditoriali, l'accesso alla conoscenza finanziaria e patrimoniale passi ancora attraverso canali tradizionali, più orientati alla tutela e alla conformità che alla pianificazione strategica o alla gestione attiva del capitale. Tale dinamica conferma la necessità di ampliare l'ecosistema di riferimento delle Next gen, favorendo il contatto con professionisti e percorsi formativi specificamente dedicati agli investimenti e alla wealth governance.

A tal proposito, il 21% della Gen Z individua nel consulente finanziario indipendente il principale responsabile delle decisioni strategiche, una percentuale nettamente superiore a quella dei Millennial (9%). Questo scarto segnala una diversa sensibilità generazionale: i più giovani, pur meno autonomi, guardano con maggiore apertura a figure esterne, forse nella ricerca di un rapporto più diretto e personalizzato. In parallelo, si registrano anche riferimenti a Family Office, sia multi che single, che si stanno affermando come realtà sempre più presenti nell'ecosistema delle famiglie imprenditoriali.

Figura 3.2: I responsabili delle decisioni strategiche del patrimonio familiare

(% sul numero di risposte per generazione, con possibilità di indicare più opzioni per risposta)



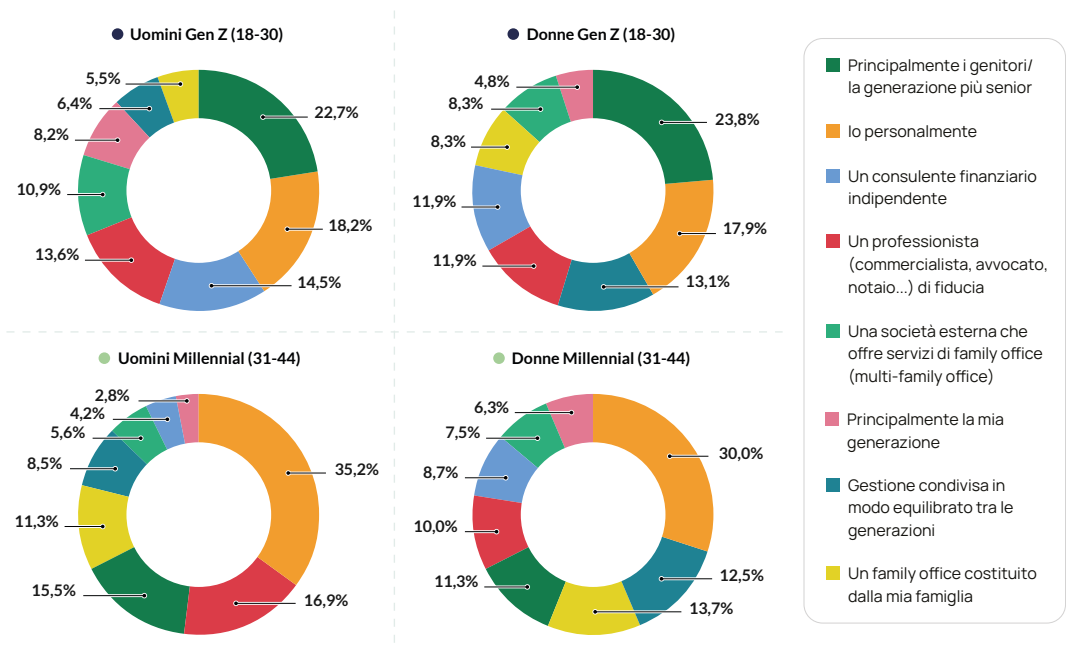
Dall'ulteriore analisi congiunta per età e genere (Figura 3.3) emerge che nella Gen Z la responsabilità strategica resta prevalentemente in capo alla generazione più senior (22,7% tra gli uomini; 23,8% tra le donne), mentre l'opzione "io personalmente" si colloca come seconda scelta in entrambi i gruppi (18,2% e 17,9%). Tuttavia, la maggiore propensione femminile alla gestione condivisa tra generazioni emerge come la terza opzione più selezionata tra le donne Gen Z.

Nel gruppo Millennial, il quadro cambia sensibilmente: la responsabilità personale diventa l'opzione prevalente per entrambi i generi, con una maggiore incidenza tra gli uomini (35,2% contro 30,0% delle donne). Mentre per gli uomini emerge il ruolo del professionista di fiducia come figura di riferimento, le donne mostrano un orientamento più aperto e inclusivo, attribuendo importanza crescente alla gestione condivisa e al coinvolgimento di attori esterni, come consulenti indipendenti o family office.

In sintesi, le evidenze indicano una doppia tendenza: da un lato, la progressiva assunzione di responsabilità diretta con l'età; dall'altro, una differenziazione di genere nelle modalità di gestione, dove gli uomini privilegiano l'autonomia decisionale e le donne mostrano una maggiore propensione alla collaborazione intergenerazionale e all'apertura verso soluzioni professionali esterne.

Figura 3.3: I responsabili delle decisioni strategiche del patrimonio familiare: Focus su genere intervistati

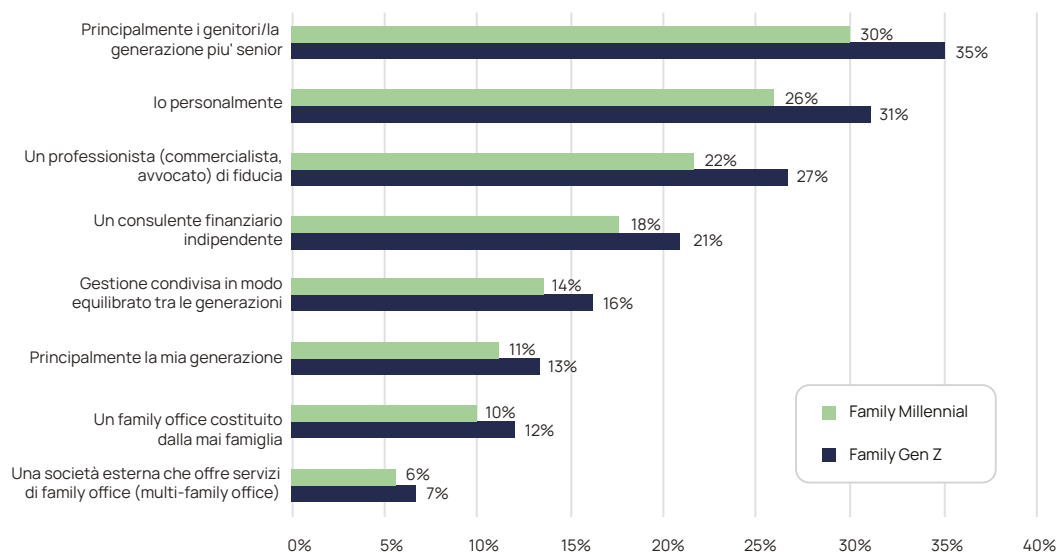
(% sul numero di risposte per cluster genere + generazione; possibilità di risposta multipla per individuo)



Se a livello strategico il controllo rimane ancora fortemente nelle mani delle Now gen, sul piano operativo le Next gen mostrano un coinvolgimento più esteso e diretto. Il 44% dei Millennial e il 39% della Gen Z familiare dichiarano di occuparsi personalmente delle attività quotidiane, segnalando che la dimensione operativa costituisce il terreno in cui i giovani iniziano a misurarsi con la complessità reale della gestione degli investimenti. La gestione condivisa tra generazioni, pur rimanendo limitata, mostra valori stabili e simili a quelli della sfera strategica (9 13%). Si tratta di numeriche ridotte, ma significative in termini di prospettiva: anche se ancora poco diffuso, questo modello condiviso può rappresentare una base su cui costruire processi decisionali più equilibrati, in cui le Next gen affiancano le Now gen non solo come esecutori, ma come interlocutori riconosciuti. Accanto alla famiglia, i professionisti assumono un peso crescente a livello operativo. Il 27% della Gen Z e il 22% dei Millennial identificano i professionisti come responsabili operativi, segnalando una naturale apertura alla delega. In questo contesto, anche i family office, sia multi che single, iniziano a emergere come riferimento concreto per una parte delle Next gen, a conferma della tendenza verso modelli più strutturati e professionalizzati di supporto.

Figura 3.4: I responsabili delle decisioni operative del patrimonio familiare

(% sul numero di risposte per generazione, con possibilità di indicare più opzioni per risposta)



Continuando anche nel caso della gestione operativa con l'analisi congiunta per età e genere emerge come nella Gen Z, gli uomini mostrino una maggiore gestione personale (19,8%) rispetto alle coetanee (18,7%), mentre tra le donne Gen Z resti più forte il presidio dei senior (25,3% vs 18,8% uomini) e una più ampia gestione condivisa tra generazioni (12,0% vs 8,3%). Sul fronte dei professionisti esterni, la Gen Z maschile ricorre più spesso al consulente indipendente (14,6% vs 10,7% donne) e mantiene valori lievemente superiori anche sui professionisti di fiducia (16,7% vs 16,0%). Le soluzioni di family office, pur restando oggi secondarie rispetto ad altre modalità di gestione, mostrano una presenza crescente e un potenziale di espansione futura: tra gli uomini Gen Z l'8,3% si affida al family office di famiglia e il 5,2% a strutture multi-family, mentre tra le donne le percentuali si attestano rispettivamente al 6,7% e al 2,7%.

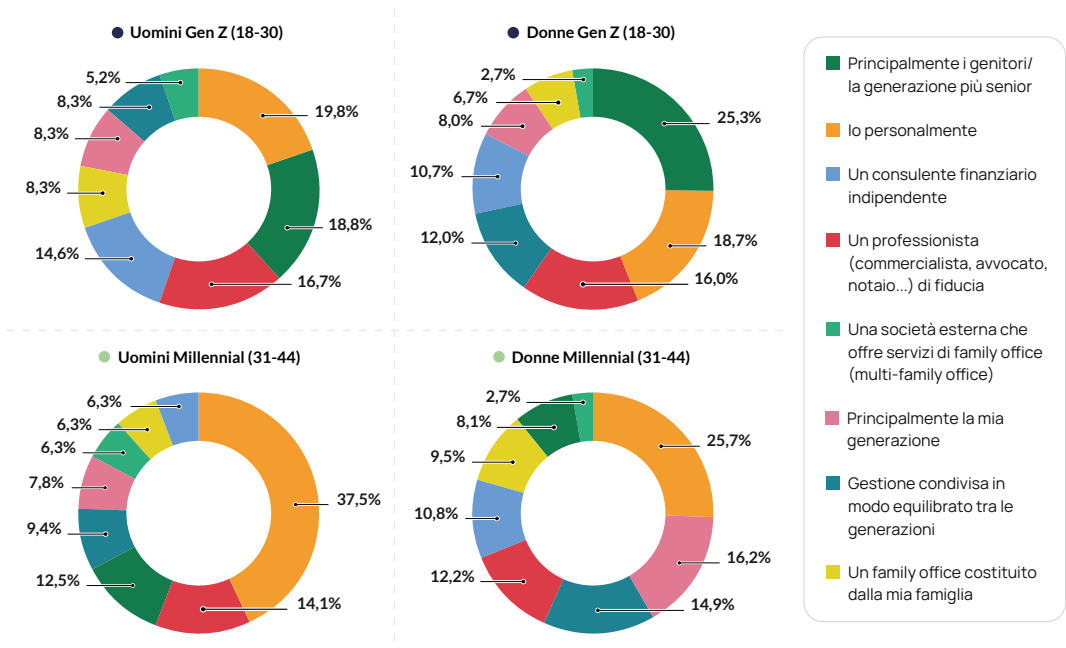
Tra i Millennial, l'autonomia operativa cresce per entrambi ma con traiettorie differenti. Gli uomini Millennial presentano un picco di gestione personale (37,5%), seguiti dai professionisti di fiducia (14,1%) e dai senior (12,5%). Le donne Millennial, pur dichiarando una gestione personale rilevante (25,7%), bilanciano con maggiore coinvolgimento della propria generazione (16,2%) e gestione intergenerazionale condivisa (14,9% vs 9,4% uomini). Sul versante esterno, le donne ricorrono più dei coetanei sia al consulente indipendente (10,8% vs 6,3%) sia al family office di

famiglia (9,5% vs 6,3%), mentre gli uomini segnano valori più alti sui multi-family office (6,3% vs 2,7%).

In sintesi: la Gen Z si caratterizza per una gestione ancora fortemente legata ai senior, con gli uomini leggermente più propensi a sperimentare e le donne più inclini alla co-distribuzione delle responsabilità. Tra i Millennial, invece, l'autonomia cresce e si diversifica: gli uomini consolidano modelli di gestione diretta, mentre le donne costruiscono approcci più collaborativi e professionalizzati, integrando consulenza esterna e strumenti strutturati. Due percorsi diversi ma complementari, che nel complesso evidenziano un'evoluzione generazionale verso una gestione del patrimonio sempre più consapevole, integrata e aperta.

Figura 3.5: I responsabili delle decisioni operative del patrimonio familiare: Focus su genere intervistati

(% sul numero di intervistati della generazione che hanno selezionato l'opzione, divisi per genere)



3.3 Il dialogo tra professionisti e Next gen nella gestione degli investimenti

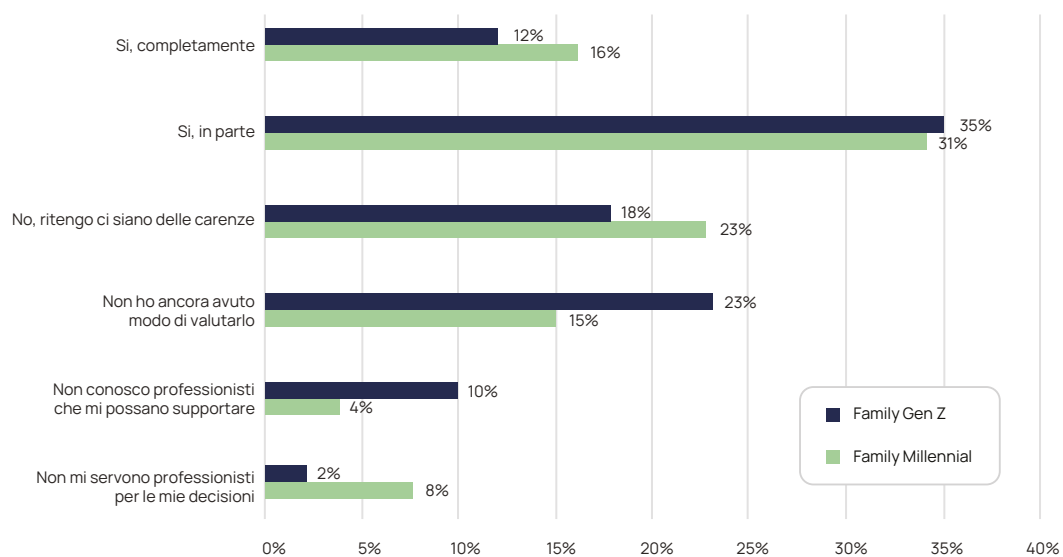
Il quadro delineato finora apre a una riflessione più ampia sul dialogo tra le Next gen e i professionisti che affiancano la famiglia. Resta centrale comprendere quanto i giovani si sentano effettivamente supportati e coinvolti da consulenti e strutture dedicate. La qualità di questo dialogo influisce non solo sulla loro percezione

del patrimonio, ma anche sul grado di responsabilizzazione nei processi decisionali. Alla domanda sulla capacità dei consulenti di rispondere alle esigenze patrimoniali, quasi la metà delle Next gen si dichiara soddisfatta: il 12% della Gen Z e il 16% dei Millennial considera il supporto “completamente adeguato”, mentre oltre un terzo (35% Gen Z, 31% Millennial) lo giudica “parzialmente adeguato”. Tuttavia, accanto a questi dati positivi, emerge anche una quota significativa di insoddisfatti (rispettivamente il 18% e il 23%), che segnala margini di miglioramento nella capacità dei professionisti di instaurare relazioni di fiducia e dialogo intergenerazionale.

Un elemento particolarmente interessante riguarda la Gen Z: circa un quarto dei rispondenti (23%) dichiara di non avere ancora avuto occasione di valutare concretamente l'operato dei professionisti, segno che il loro coinvolgimento diretto nei processi di consulenza è ancora limitato. Questo dato suggerisce che la relazione con i consulenti resti spesso mediata dalle Now gen, con un accesso graduale e ancora poco strutturato ai servizi di advisory. Nel complesso, la percezione delle Next gen restituisce un quadro di fiducia parziale e selettiva, dove il supporto professionale viene riconosciuto come utile ma non sempre pienamente accessibile. Ciò evidenzia l'importanza di rafforzare il dialogo tra advisor e Next gen, promuovendo linguaggi, strumenti e approcci capaci di rispondere alle loro aspettative di autonomia, trasparenza e partecipazione.

Figura 3.6: Il livello di supporto percepito dalle Next gen da parte dei professionisti del settore

(% sul numero di risposte per generazione, con possibilità di indicare più opzioni per risposta)



I rispondenti descrivono il dialogo come “abbastanza chiaro” (54% Gen Z e 55% Millennial), pur riconoscendo margini di miglioramento. Solo una minoranza lo considera completamente trasparente (26% Gen Z e 21% Millennial), mentre circa un giovane su sei segnala barriere linguistiche o tecniche. Dal punto di vista delle famiglie imprenditoriali, questi dati sono particolarmente rilevanti: la qualità del rapporto consulenziale rappresenta un fattore abilitante per la crescita di autonomia e responsabilità delle Next gen. Un dialogo chiaro, inclusivo e continuativo rafforza la fiducia e favorisce la partecipazione attiva, mentre comunicazioni frammentarie o troppo specialistiche rischiano di alimentare sfiducia o disinteresse verso i professionisti.

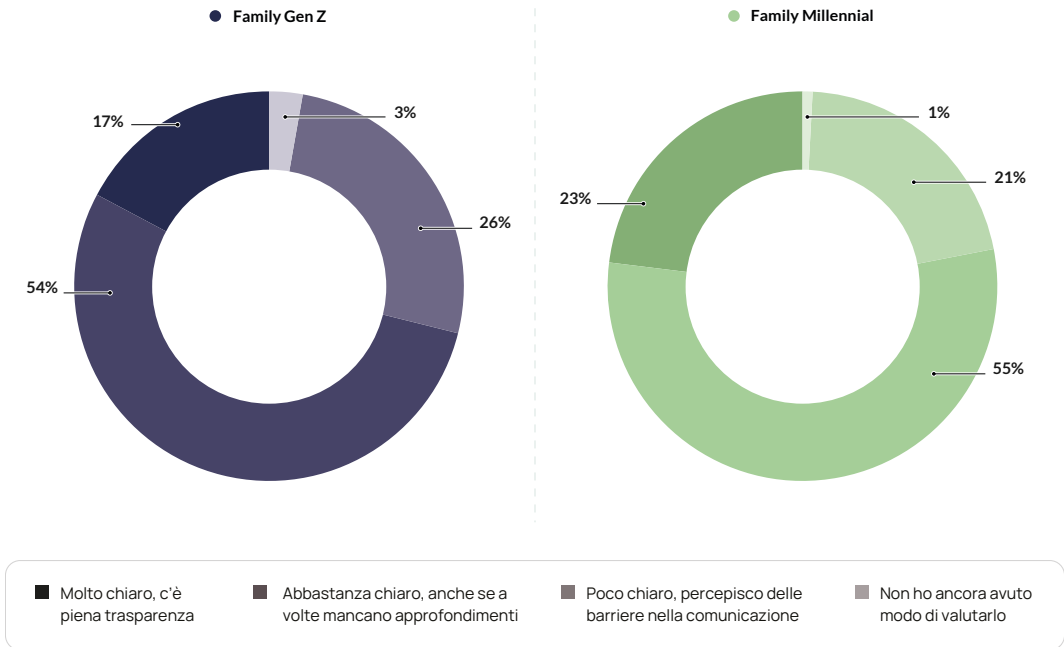
Nel complesso, chiarezza e trasparenza comunicativa si confermano dimensioni essenziali per accompagnare le nuove generazioni verso una partecipazione piena e consapevole. La comunicazione, in questo senso, non serve solo a trasferire competenze tecniche, ma a riconoscere e includere i giovani come parte integrante del processo di governo del patrimonio familiare.

Per coinvolgere in modo più efficace le Next gen sui temi di patrimonio e investimenti, gli advisor sono chiamati a evolvere il proprio ruolo: da gestori di ricchezza a facilitatori di conoscenza, fiducia e sviluppo di senso. Le nuove generazioni chiedono di essere ascoltate prima ancora che consigliate, di trovare interlocutori capaci di comprendere i loro valori, linguaggi e priorità. Ciò richiede di superare approcci tecnici e verticali per adottare modalità di comunicazione più inclusive, esperienziali e valoriali, che traducano la complessità finanziaria in un linguaggio comprensibile e rilevante. Strumenti digitali, percorsi formativi personalizzati e occasioni di sperimentazione diretta possono rafforzare la comprensione e la responsabilità nella gestione patrimoniale.

Oltre ad accompagnare le Next gen nello sviluppo di competenze patrimoniali, gli advisor possono svolgere un ruolo decisivo anche come ponti tra generazioni, fornendo strumenti e metodologie di comunicazione che favoriscano un confronto più aperto e costruttivo con le Now gen. Facilitare questo dialogo consente di ridurre asimmetrie informative, chiarire aspettative reciproche e condividere in modo più trasparente le decisioni strategiche. In questa prospettiva, il compito degli advisor non è soltanto quello di gestire il capitale, ma di coltivare una cultura patrimoniale condivisa, capace di rafforzare la fiducia intergenerazionale e di accompagnare le Next gen verso un ruolo più consapevole e partecipativo nella governance del patrimonio familiare.

Figura 3.7: La qualità e la chiarezza del supporto percepito da parte dei professionisti del settore secondo le Next gen

(% sul numero di intervistati per generazione)



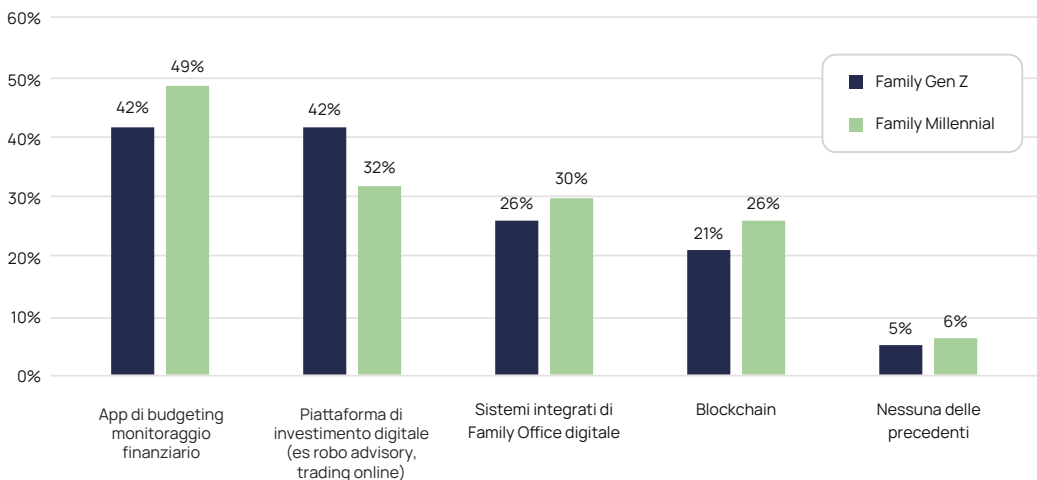
3.4 Tecnologie e patrimonio: le Next Gen tra controllo, consapevolezza e innovazione

Le nuove generazioni stanno costruendo il loro rapporto con il patrimonio passando attraverso il digitale. Il coinvolgimento operativo delle Next gen nella gestione patrimoniale si manifesta oggi anche tramite l'adozione di strumenti tecnologici che ridefiniscono il modo di accedere alle informazioni finanziarie e sperimentare autonomia decisionale. La tecnologia diventa così non solo un mezzo tecnico, ma un vero linguaggio generazionale dove il patrimonio diventa esplorabile, misurabile e gestibile in prima persona. Le scelte digitali raccontano non solo come i giovani investono, ma anche come monitorano, controllano e cercano indipendenza nelle proprie decisioni economiche. Dall'analisi emerge che le app di budgeting e monitoraggio finanziario rappresentano lo strumento più diffuso: 49% tra i Millennial e 42% tra le Gen Z. È un dato che riflette la priorità assegnata alla visibilità e al controllo dei propri flussi. Seguono le piattaforme di investimento digitale utilizzate dal 42% dei Family Gen Z e dal 32% dei Family Millennial - un segnale della crescente familiarità dei più giovani con strumenti finanziari digitali e del legame tra

educazione patrimoniale e contesto familiare. I sistemi integrati di Family Office digitale raccolgono un interesse intermedio (26% Gen Z, 30% Millennial), confermando come le famiglie con strutture patrimoniali più articolate percepiscano il valore di soluzioni tecnologiche per coordinare governance, reporting e decisioni condivise. Infine, la blockchain si posiziona come ambito ancora sperimentale ma in crescita (21% Gen Z, 26% Millennial), mentre solo una quota residuale (5–6%) dichiara di non utilizzare alcuno degli strumenti precedenti.

Figura 3.8: Strumenti digitali di gestione patrimoniale: preferenze e livelli di adozione tra Family Gen Z e Family Millennial

(% sul numero totale di intervistati per gruppo generazionale)



3.5 Le Next gen desiderano una governance più inclusiva nella gestione del patrimonio

Il tema del coinvolgimento negli investimenti rappresenta per le Next gen un terreno cruciale di costruzione della propria identità e legittimazione all'interno della famiglia imprenditoriale, come emerge dai focus group condotti. La responsabilità percepita – il sentirsi parte di un progetto più ampio, che va oltre la dimensione personale – alimenta il desiderio di contribuire attivamente alla crescita e alla protezione del patrimonio familiare. Anche tra chi intraprende percorsi professionali esterni all'impresa, permane un forte senso di dovere verso la continuità e la valorizzazione del capitale collettivo.

Accanto al senso del dovere emerge un profondo desiderio di impatto sul patrimonio: le nuove generazioni non si accontentano di gestirlo, ma vogliono orientarlo verso finalità trasformative superando la logica conservativa che spesso caratterizza le generazioni precedenti. Per molti, l'investimento rappresenta una leva per lasciare

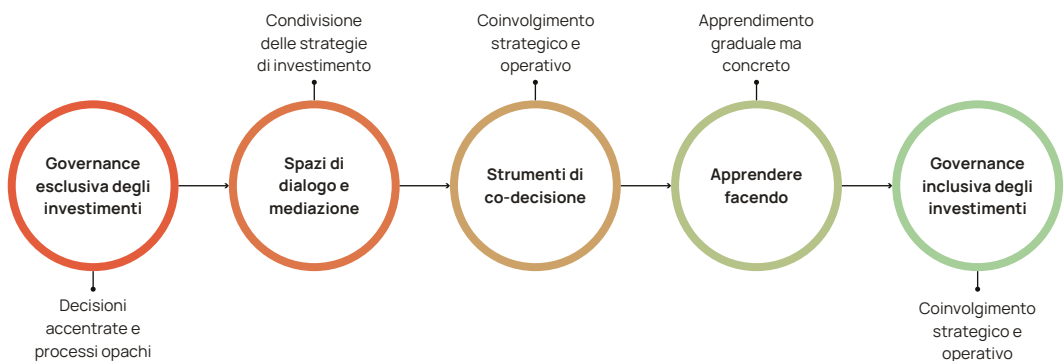
un segno, reinterpretando i valori familiari in chiave contemporanea e trasformando la continuità valoriale in una piattaforma di sperimentazione. In questa prospettiva, la ricchezza non è un fine ma un mezzo per generare valore economico, culturale e sociale.

Questo si traduce in una spinta generativa che unisce la voglia di intraprendere “qualcosa di proprio” alla consapevolezza di poterlo fare in sinergia, facendo leva sulle risorse, le competenze e le relazioni già esistenti. L’ambiente familiare imprenditoriale, quando aperto e collaborativo, diventa un potente acceleratore di apprendimento, dove gli investimenti diventano strumenti di empowerment e formazione sul campo. Tuttavia, affinché ciò avvenga, è necessario che le Now gen sappiano condividere conoscenze, responsabilità e spazi decisionali.

Su questo piano emergono ancora barriere strutturali. Molti Next gen lamentano una governance degli investimenti poco inclusiva, dominata da decisioni accentrate e processi opachi. Le Now gen sono talvolta percepite come passive o ambigue nel coinvolgimento, restie a costruire percorsi di accesso progressivo per le Next gen. Tale atteggiamento genera una mancanza di confronto strutturato, che rallenta il trasferimento di competenze e riduce la possibilità di sperimentare.

Le Next gen chiedono con forza spazi di dialogo e mediazione: momenti dedicati alla condivisione delle strategie di investimento, strumenti di co decisione e, più in generale, una governance patrimoniale che consenta di apprendere facendo, in modo graduale ma concreto. La sfida, oggi, è quella di passare da una partecipazione “osservata” a un coinvolgimento strategico e operativo, dove i giovani possano contribuire alla definizione delle linee d’investimento, all’analisi delle opportunità e alla valutazione dell’impatto. In questa transizione, la costruzione di un linguaggio comune e di una cultura patrimoniale condivisa rappresenta la condizione essenziale per trasformare il patrimonio in capitale generativo. Un percorso sintetizzato in Figura 3.9.

Figura 3.9: Verso una governance inclusiva per la gestione del patrimoni



4

Investimenti: asset class e propensione al rischio

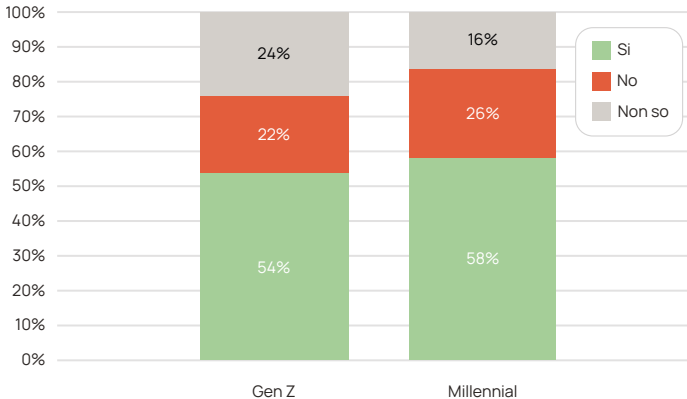
Nel percorso di indagine della relazione tra Next gen e patrimonio risulta importante esaminare come si stiano ridefinendo le pratiche di investimento e i criteri decisionali all'interno delle famiglie imprenditoriali. In questa sezione si analizzano le abitudini finanziarie, le asset class prioritarie e i diversi approcci alla gestione del rischio che caratterizzano Gen Z e Millennial. L'obiettivo è quello di mettere in luce le loro priorità, le logiche di selezione degli strumenti e il grado di allineamento con gli obiettivi familiari. Attraverso questa lente, emergono due modalità distinte di rapportarsi alla ricchezza: da un lato, la propensione della Gen Z verso soluzioni innovative, digitali e alternative, dall'altro, la ricerca di continuità e stabilità che contraddistingue i Millennial.

4.1 Allineamento e conflitti degli obiettivi di investimento

Osservando la percezione di allineamento tra gli obiettivi di investimento di Gen Z e Millennial e dei familiari responsabili delle scelte di allocazione patrimoniale nelle famiglie imprenditoriali (Figura 4.1) emerge un quadro complessivamente coerente, con differenze marginali tra i due sottogruppi. In particolare, il 54% della Gen Z e il 58% dei Millennial dichiarano coerenza tra i propri obiettivi e quelli della famiglia. Circa un quarto, rispettivamente pari al 22% tra la Gen Z e al 26% nei Millennial, dichiara invece disallineamento. Questo elemento costituisce un potenziale punto di attenzione per la governance familiare e per la definizione di politiche di comunicazione intergenerazionale efficaci. Lo scostamento più rilevante riguarda la quota di incerti ("Non so"), che aumenta dal 16% dei Millennial al 24% della Gen Z. Tale variazione suggerisce che all'aumentare dell'età e del coinvolgimento nei processi decisionali, cresca anche la consapevolezza rispetto agli investimenti, con conseguente sviluppo di un grado di accordo o disaccordo con le strategie familiari di allocazione del portafoglio.

Figura 4.1: Percezione di allineamento tra obiettivi individuali e familiari (Gen Z vs Millennial)

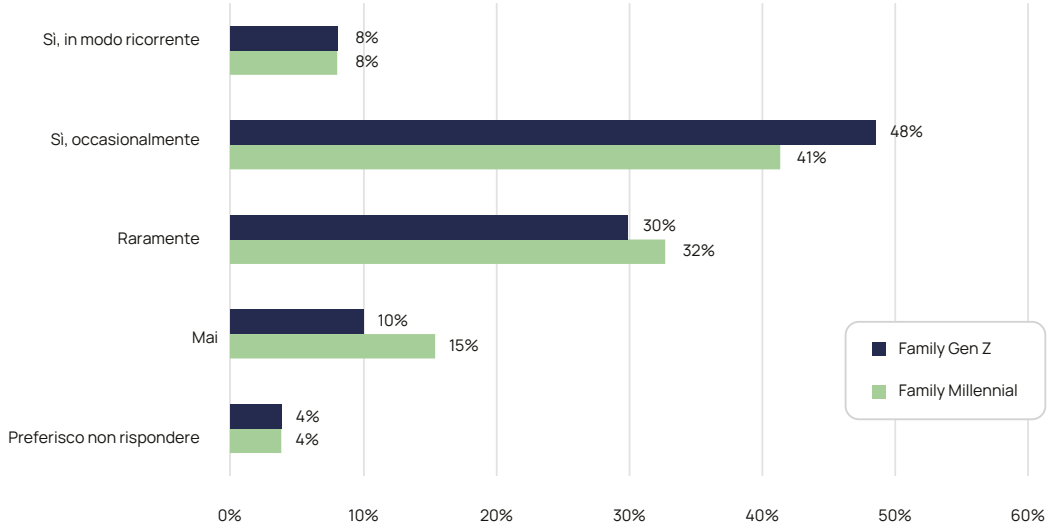
(% sul numero di intervistati per generazione)



Approfondendo il tema del conflitto negli investimenti, la Figura 4.2 mette in evidenza le dinamiche di disaccordo legate alla gestione del patrimonio familiare. La maggior parte dei rispondenti (48% della Gen Z e 41% dei Millennial) riporta la presenza di episodi di tensione occasionali. Le esperienze di disaccordo ricorrente restano minoritarie ma non trascurabili (7,6% tra i Millennial e 8% tra la Gen Z). Una quota rilevante di intervistati in entrambe le generazioni dichiara invece di non aver mai osservato tali situazioni (15,2% tra i Millennial e 10,4% della Gen Z) o di averle vissute solo raramente (32,4% Millennial e 29,6% Gen Z). Nel complesso, i risultati suggeriscono che, pur non configurandosi come un fenomeno sistemico, le tensioni patrimoniali rappresentano un elemento non marginale nella dinamica intergenerazionale, risultando più percepite dalla Gen Z. Questo dato può riflettere una maggiore sensibilità dei più giovani alle divergenze valoriali o strategiche, ma anche una più diretta esposizione a processi decisionali non pienamente inclusivi.

Figura 4.2: Percezione di disaccordi familiari nella gestione del patrimonio (Gen Z vs Millennial)

(% sul numero di risposte per generazione, con possibilità di indicare più opzioni per risposta)



4.2 Asset class: Diverse priorità tra le Next gen

Dopo aver esaminato la dimensione relazionale e decisionale del coinvolgimento negli investimenti, è utile analizzare le preferenze e priorità d’investimento. Le differenze intergenerazionali emergono quando si osservano le tipologie di investimento considerate prioritarie dagli intervistati (Figura 4.3).

La Gen Z mostra una propensione più marcata verso asset alternativi e digitali, come startup, impact investing e cryptoasset, riflettendo una maggiore familiarità con l’innovazione tecnologica e con logiche di investimento orientate al cambiamento. Particolarmente significativo è il fatto che la Gen Z valuti gli investimenti immobiliari e tradizionali al di sotto del valore medio neutro della scala Likert (3), segnalando una presa di distanza da forme di investimento considerate poco attrattive o troppo “statiche”. I Millennial, al contrario, tendono a manifestare una maggiore continuità con le scelte tradizionali della famiglia, orientandosi verso strumenti consolidati (in particolare nel comparto immobiliare e finanziario) percepiti come più stabili e coerenti con una prospettiva di conservazione patrimoniale. Un’altra possibile interpretazione di questi risultati suggerisce che le preferenze della Gen Z vadano lette come sperimentali, più che strutturali. Trattandosi di una generazione che solo marginalmente ha avuto esperienza diretta con la gestione di portafogli complessi, la sua apertura verso asset alter-

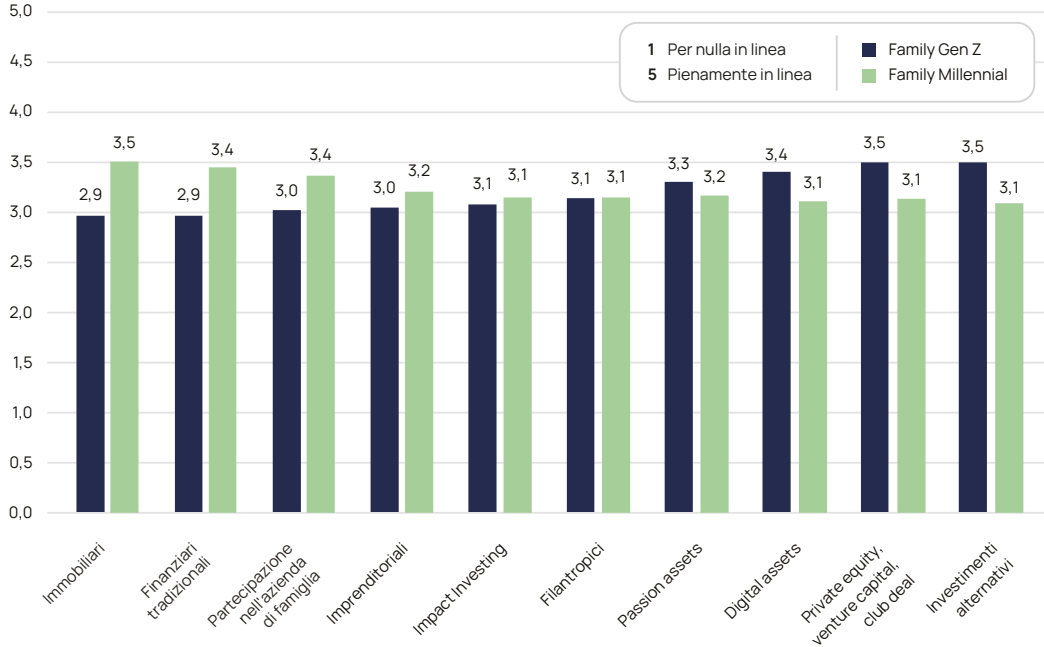
nativi può riflettere una fase esplorativa, non ancora mediata dal confronto concreto con i rischi, i rendimenti e la volatilità associati a tali strumenti.

I Millennial, invece, che risultano più frequentemente coinvolti nei processi decisionali, tendono a sviluppare un atteggiamento più realistico e prudente, maturato attraverso l'esperienza diretta nella gestione del rischio e nella pianificazione finanziaria di lungo periodo. Tuttavia, nei confronti degli asset alternativi, del private equity e dei digital asset, i Millennial esprimono un atteggiamento più neutro (valori medi attorno a 3,1 sulla scala Likert), segnalando una curiosità prudente: si mostrano interessati a queste opportunità, ma ancora ancorati a un approccio di diversificazione graduale piuttosto che di rottura.

Contrariamente a una narrativa diffusa che descrive le Next gen come fortemente orientate verso investimenti a impatto e filantropici, i dati raccolti delineano un quadro più sfumato. L'interesse verso queste forme di investimento si mantiene su livelli solo moderati (valore medio 3,1 sulla scala Likert) sia per la Gen Z che per i Millennial. Ciò suggerisce che l'impact investing non costituisca oggi una priorità concreta nella gestione del patrimonio. Questa posizione riflette una diversa gerarchia di priorità: le Next gen appaiono più focalizzate su esperienze di apprendimento, sperimentazione e partecipazione diretta agli investimenti, piuttosto che su strategie di impatto strutturate. L'impatto, in altre parole, viene ricercato attraverso comportamenti e scelte imprenditoriali (startup, sostenibilità personale, progetti propri) più che tramite strumenti finanziari dedicati.

Figura 4.3: Tipologie di investimento considerate prioritarie dalle Next gen

(Scala Likert 1-5, dove 1 "per nulla in linea", 5 "pienamente in linea")



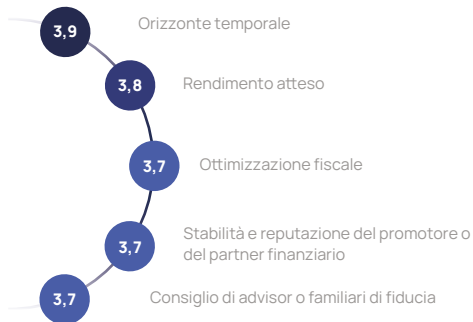
4.3 Driver decisionali di investimento e propensione al rischio

Dopo aver analizzato le preferenze generazionali in termini di asset class, è utile interrogarsi su come le Next gen prendano le proprie decisioni di investimento: quali fattori orientano le loro scelte, quali criteri vengono considerati più rilevanti e in che misura la propensione al rischio differisce tra i gruppi generazionali. In continuità con le differenze osservate nelle tipologie di investimento, emergono anche divergenze nei criteri decisionali che orientano la selezione e la gestione degli asset (Figura 4.4), rivelando approcci e sensibilità differenti tra le Next gen.

Figura 4.4: Criteri decisionali delle Next gen nella selezione e gestione degli asset

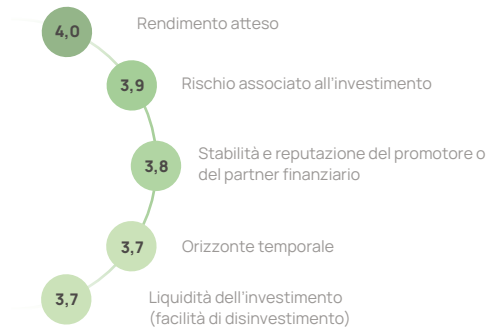
Quali sono i principali fattori che prendi/prenderesti in considerazione quando decidi di effettuare un investimento? - Family Gen Z

(Scala Likert; Scala 1 (per niente importante) -5 (molto importante))



Quali sono i principali fattori che prendi/prenderesti in considerazione quando decidi di effettuare un investimento? - Family Millennial

(Scala Likert; Scala 1 (per niente importante) -5 (molto importante))



Le due generazioni appartenenti a famiglie imprenditoriali mostrano una diversa gerarchia di priorità nei driver decisionali di investimento, riflesso di approcci e sensibilità distinti nella gestione del patrimonio.

La Gen Z tende ad attribuire maggiore importanza all'orizzonte temporale dell'investimento (3,9), al rendimento atteso (3,8) e all'ottimizzazione fiscale (3,7). Seguono, con valori analoghi, la reputazione del promotore o del partner finanziario (3,7) e il consiglio di advisor o familiari di fiducia (3,7). Questo profilo decisionale suggerisce una generazione attenta alla performance e alla fiducia nelle relazioni, ma ancora fortemente guidata da riferimenti esterni e familiari, coerentemente con una fase di apprendimento e costruzione della propria autonomia.

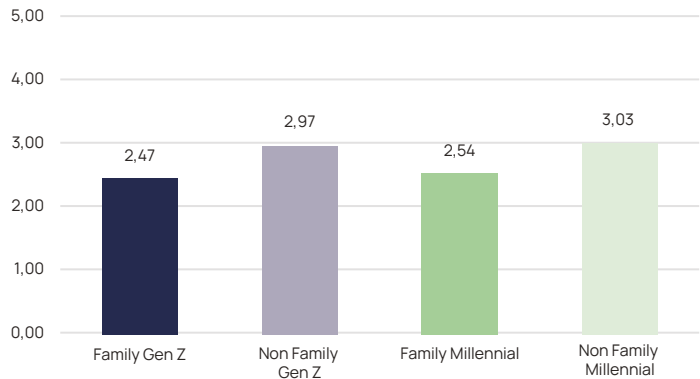
I Millennial, invece, delineano un approccio più maturo e strutturato, enfatizzando soprattutto il rendimento atteso (4,0), il controllo del rischio (3,9) e la reputazione e affidabilità del partner finanziario (3,8), seguiti dall'orizzonte temporale e dalla liquidità dell'investimento (entrambi 3,7). Questi dati riflettono una logica di pianificazione più consapevole, orientata all'equilibrio tra rendimento, sicurezza e flessibilità, tipica di chi ha già acquisito un ruolo più diretto nei processi di gestione patrimoniale.

Infine, l'analisi della propensione al rischio (Figura 4.5) evidenzia un dato trasversale di rilievo: in entrambe le generazioni, gli individui cresciuti in contesti di famiglie imprenditoriali mostrano

una tolleranza al rischio più elevata rispetto ai loro coetanei privi di esperienze familiari analoghe. Tale evidenza conferma come l'esposizione precoce all'impresa contribuisca a normalizzare l'incertezza, trasformandola in parte integrante della cultura decisionale e del modo di concepire il valore del rischio stesso.

Figura 4.5: Propensione al rischio delle Next gen

(Scala Likert 15, dove 1 "Molto conservative per proteggere il mio patrimonio finanziario"; 5 "Molto aggressive per accrescere il mio patrimonio finanziario")



4.4 Dal patrimonio al capitale: le Next gen tra rischio, innovazione e responsabilità

Dai focus group emerge che le Next gen tendono a ricercare un equilibrio dinamico tra rendimento, impatto e innovazione, considerando la diversificazione non solo come tecnica finanziaria ma come principio di visione e di identità. Tuttavia, questa propensione si confronta con la prudenza delle Now gen, che spesso fatica a riconoscere la legittimità di nuove aree di investimento, mantenendo vincoli impliciti sull'asset allocation e rallentando il processo di rinnovamento finanziario familiare. Le criptovalute, ad esempio, possono rappresentare un'area di scontro intergenerazionale, in quanto incarnano un modo diverso di intendere il rischio: per le Next gen sono strumenti di esplorazione per le Now gen simboli di volatilità e speculazione. Le differenze tra generazioni nell'approccio alla gestione patrimoniale e all'innovazione finanziaria, in particolare rispetto agli strumenti digitali e alle asset class alternative, riflettono non soltanto un possibile conflitto di visioni, ma anche un diverso modo di interpretare il rischio e il valore del capitale. Tali divergenze, se adeguatamente gestite, possono costituire un terreno fertile di apprendimento reciproco e di

ridefinizione condivisa delle strategie familiari. La consapevolezza dei sacrifici e delle scelte compiute dalla generazione precedente genera un senso di riconoscenza che si traduce in una forma di “responsabilità attiva”: preservare quanto ricevuto non significa soltanto mantenerne l’integrità, ma aggiornarlo e renderlo coerente con le sfide contemporanee. La volontà di “lasciare un segno” si lega alla ricerca di senso e di coerenza tra i valori familiari e le proprie convinzioni personali. L’ambiente familiare imprenditoriale può quindi fungere da incubatore di nuove iniziative, stimolando la voglia di “fare qualcosa di proprio” anche in sinergia con l’impresa di famiglia, innovare lasciando un’impronta. In alcuni casi, la fondazione familiare o veicoli di investimento dedicati assumono un ruolo strategico nel connettere innovazione, impatto e continuità, creando un ponte tra eredità e futuro. Le Next gen riconoscono inoltre l’importanza di empatia, diplomazia e resilienza come competenze decisive per gestire la complessità dei rapporti familiari e patrimoniali. Tali qualità, unite a curiosità e coraggio, consentono di affrontare l’incertezza dei mercati e di trasformare il rischio in leva generativa. In questa prospettiva, la gestione del patrimonio diventa un processo evolutivo: non solo la protezione del capitale, ma la capacità di rigenerarlo attraverso nuove forme di valore, economico e simbolico, per le generazioni future. Per molte Next gen, gli investimenti rappresentano oggi uno spazio cruciale di costruzione della propria legittimità all’interno della famiglia imprenditoriale. In un contesto in cui i ruoli tradizionali di potere e leadership sono ancora saldamente presidiati dalle Now gen, la possibilità di contribuire attivamente alla gestione del patrimonio diventa una leva per dimostrare competenza, visione e capacità di generare valore. L’investimento, in questo senso, non è soltanto un atto finanziario, ma una forma di riconoscimento simbolico che consente ai giovani di tradurre la responsabilità ereditata in iniziativa concreta. In questo processo, la fiducia gioca un ruolo decisivo: essere coinvolti nella gestione patrimoniale e occuparsi direttamente degli investimenti equivale a essere riconosciuti come parte integrante dell’ecosistema imprenditoriale familiare. La capacità di contribuire in modo responsabile alla creazione di valore — economico, sociale e reputazionale — si trasforma così in un’importante metrica attraverso cui le Next gen misurano il proprio posto nella famiglia e nel futuro del patrimonio condiviso.

La voce delle Next gen sui patrimoni delle famiglie imprenditoriali