

Da Potenza, ad Atto

© Tzenik / Unsplash

Il Great Wealth Transfer è il passaggio intergenerazionale di decine di trilioni di dollari di beni che sta avvenendo, e continuerà nei prossimi anni, i cui esiti saranno decisivi per le economie avanzate. A cambiare, oltre alle destinazioni d'uso di tali risorse, derivanti anche dalla vendita di molte aziende di famiglia, è la tipologia d'investitore, e la cultura alla base dell'investimento. Non è quindi una mera questione finanziaria, ma un rivoluzionario cambio di paradigma.

Trasmettere, trasferire e tramandare. Tre concetti tra loro diversi, pur condividendo diverse analogie non solo etimologiche e semantiche, ma tali da renderli quasi perfetti sinonimi. Quasi.

Del resto a cambiare è l'oggetto del contendere, quel 'qualcosa' che giustifica l'atto; quella 'potenza' di Aristotele. A essere trasmesso è solitamente un messaggio, di qualunque natura; l'attenzione ricade dunque sul canale, strumentale alla sua corretta trasmissione. A essere trasferito è invece un oggetto, intorno al quale ruota un microcosmo di quanto necessario a renderne possibile la movimentazione in sicurezza. Il 'tramandare' è invece tutta un'altra storia, ben più impegnativa ed esponenzialmente complessa: un macrocosmo di idee, valori, tradizioni, e 'oggetti' spesso di iconica declinazione.

Con la morte di Carino, e l'ascesa al soglio imperiale di Diocle, noto alla storia come Gaio Aurelio Valerio Diocleziano, nel 285 si chiuse quella caotica fase definita Anarchia militare che aveva attanagliato l'Impero, portandolo a un soffio dalla dissoluzione, sin dalla morte di Alessandro Severo nel 235, scandita dal succedersi di 20 imperatori 'legittimi', e circa 40 usurpatori. È sulla base di tali premesse che fu eletto imperatore il 37enne generale vittorioso Diocleziano, che nominò nell'arco di pochi mesi il proprio vice, il commilitone Massimiano.

La situazione era certo delle più complesse: Elpidio Achille seminava scontento ad Alessandria; l'Egitto era minacciato dall'invasione dei Blemmi; i Bavari razziano la Numidia; Sarmati e Germani valicavano a giorni alterni il Danubio, mentre i Franchi il Reno; orde di

pirati sassoni e Bagaudi saccheggiavano in libertà la Gallia. Comprensibile dunque, a fronte dei rischi, la decisione di nominare un vice, e di regolare sin da subito un complesso meccanismo che avrebbe dovuto garantire la successione, definito tetrarchia: il governo dei quattro.

All'interno del disegno erano previsti due Augusti, Diocleziano in Oriente e Massimiano in Occidente, le cui capitali erano Nicomedia (Turchia) e Milano, che nominarono i due Cesari, Galerio in Oriente e Cloro (poi padre di Costantino) in Occidente, le cui vice-capitali erano Sirmio (Serbia) e Treviri. Tutte città prossime alle frontiere, da cui sarebbe stato più semplice coordinarne le difese, che non Roma. Nelle intenzioni, alla morte dell'Augusto, sarebbe succeduto il rispettivo Cesare, che avrebbe a sua volta nominato un nuovo Cesare, garantendo

prevedibilità e stabilità nelle delicate fasi della successione. È meglio prevenire che curare: Cloro sposò la figlia di Massimiano, Galerio quella di Diocleziano.

Chiuso il capitolo successione, e risolte le più immediate minacce, l'attenzione dell'Augusto si spostò rapidamente alle riforme necessarie a stabilizzare i due traballanti imperi. Fu profondamente rivisto l'ordinamento provinciale, separando potere civile e militare; il numero delle province aumentò da 57 a 96, raggruppandole in diocesi. Reclutò nuovi corpi pretoriani, aumentando gli effettivi dell'esercito da 350mila a mezzo milione di uomini. Rinnovò il catasto, e il sistema fiscale, iniziando a riscuotere le tasse anche in Italia, esente da sempre. Nel tentativo di frenare l'iper inflazione ereditata conio nuove monete, aureus e argenteus, e nel 301 introdusse l'Editto dei prezzi.

Avviata una delle più violente persecuzioni per sradicare il cristianesimo, i due imperatori abdicarono 'volontariamente' nel 305 (primo e unico caso), nominando Augusti i loro vice, e scegliendo i due nuovi Cesari. Dunque, tutto a posto? Morì nel 313 a Spalato, non prima però di avere assistito al rapido collasso del suo complesso meccanismo successorio.

Neanche la lotta all'inflazione fu un successo, l'editto venne rapidamente sospeso, ma nel complesso sarebbe ingeneroso definire un fallimento quello di Diocleziano. Molte delle sue riforme gli sopravvissero, bloccò l'annunciata disgregazione dell'impero, gettò le fondamenta per i molti successi che negli anni successivi inanellò Costantino il grande, imperatore (unico, senza vice), che regnò dal 306 al 337 a Costantinopoli, la nuova capitale (caduta nel 1453), riportando l'impero ai suoi fasti, almeno in apparenza.

Ma cosa era andato storto? Il modello era imposto e non condiviso, se il messaggio era stato trasmesso, e lo scettro trasferito, l'impero non era stato tramandato.

Il Great Wealth Transfer (Gwt). Pur rischiando di passare un po' in sordina, relegato a un 'affare da addetti ai lavori' è già in atto, e da qualche anno, un fenomeno destinato a sconvolgere gli equilibri economici e finanziari, dunque a cascata, impattanti per molto e molti, del mondo andato delineandosi negli ultimi decenni. Ma di cosa si tratta? «È uno di quegli spartiacque della storia intorno cui si incendia il dibattito; in questo caso della storia della ricchezza privata. Il Great

«In ambito finanziario ai più giovani piace rischiare, e accettano l'eventualità di perdere quanto investito. Mai così tanti capitali sono andati in Venture, mai c'è stata una tale concentrazione di innovazione. Non è un caso. Lasciare fluire i capitali non è mai negativo, sviluppa nuove opportunità»

Gabriele Gallotti,
Ceo di Novum Partners

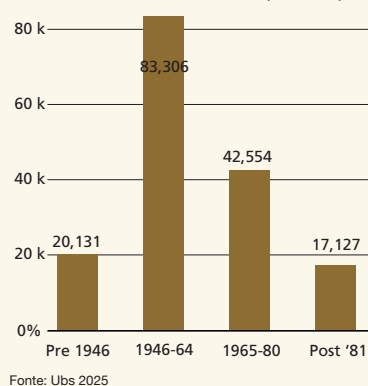


Tetrarchia: il Governo dei Quattro



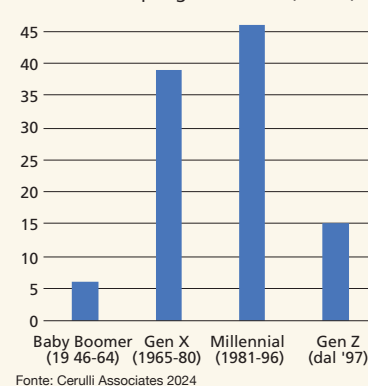
Le generazioni in campo

Distribuzione della ricchezza (mld usd)



Il Great Wealth Transfer

Eredità attesa per generazione (trl usd)



Wealth Transfer è un passaggio di beni materiali e finanziari senza precedenti per dimensioni, che oltretutto va a inserirsi in un contesto economico, sociale e generazionale radicalmente cambiato rispetto al passato. Le condizioni eccezionalmente favorevoli che negli ultimi 75 anni hanno garantito il diffondersi di prosperità e

Garantire una successione ordinata non è ovvio, come nonostante epici sforzi aveva infine scoperto anche Diocleziano. Nei prossimi anni sarà però un tema cruciale per le sorti dell'economia mondiale, a metà del guado tra coloro che la ricchezza l'hanno creata e i loro eredi.



«Non bisogna mai dimenticare che fine fanno molte fortune una volta tramandate: il 70% delle famiglie finisce sul lastrico entro la seconda generazione, il 90% entro la terza, è dunque una relativa minoranza a riuscire in questa impresa, pur in presenza di molti fattori comuni»

Elena Guglielmin,
Cio di Ubs Wealth Management

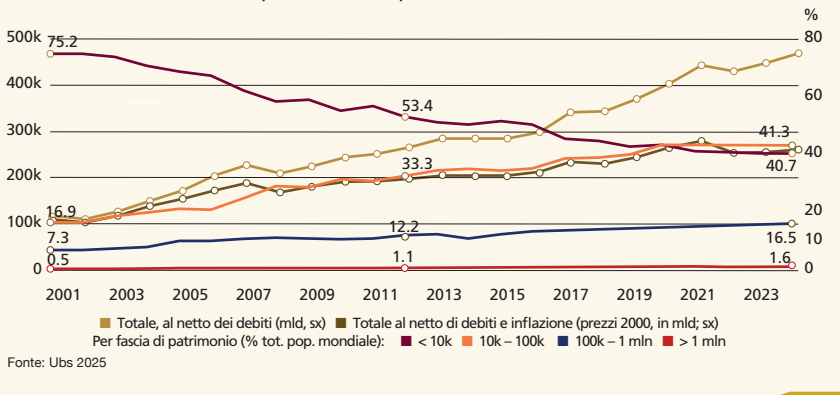
propri effetti sin dal Dopoguerra: stabilità geopolitica, mercati finanziari in espansione, demografia e sviluppo tecnologico. Il combinato disposto di tutti questi elementi ha favorito la crescita del valore di asset reali e finanziari in Stati Uniti, Europa e Svizzera, e dunque della ricchezza privata di molte famiglie, i cui eredi si accingono a ricevere nei prossimi decenni decine di trilioni di dollari. Date le specifiche demografiche, e l'elevata ricchezza pro-capite, una quota molto rilevante di questi patrimoni interesserà proprio queste regioni», sottolinea Alfonso Rivolta, Group Head Wealth Solutions di Pkb Private Bank.

Le dimensioni inedite assunte dal fenomeno sollevano non poche sfide cui saranno soggette le società avanzate nei prossimi anni, senza eccezioni, il che complica ulteriormente il quadro. «È uno dei più profondi cambiamenti strutturali del nostro tempo, che toccherà tutti i continenti, ma soprattutto l'Europa. Nella maggior parte dei casi la ricchezza sarà trasferita da chi l'ha creata, a chi invece la erediterà, si tratta dunque non solo di un trasferimento di capitali, ma di una trasformazione culturale, valoriale e strategica che in ultima analisi ridefinirà gli equilibri dell'industria finanziaria e il ruolo stesso del Private Banking», chiarisce Paolo Bortolin, Direttore Business development Clientela privata ed Eam/Family Offices di Bil Suisse (Lugano).

Se però a essere sorprendenti sono le dimensioni, inedite sono anche altre caratteristiche ben più rilevanti. «La ricchezza c'è sempre stata, era meno diffusa, ma non è la prima volta che viene trasmessa. A essere esponenzialmente cresciuta è la distanza culturale che separa le generazioni coinvolte questa volta, dunque Silent generation e Baby Boomer da un lato, e Gen X, Gen Z e Millennial dall'altro. Una prima sostanziale differenza è l'attaccamento che le generazioni hanno a quello che trasferiscono. Molto spesso i primi la ricchezza l'hanno costruita e sudata, e vi si identificano ancora; i secondi, invece, subentrano a cose già fatte, spesso non se le sono guadagnate, sono dunque di gran lunga meno coinvolti emotivamente, il che cambia tutto», riflette Gabriele Gallotti, Ceo e fondatore di Novum Partners. **Le dimensioni.** A esserne coinvolte sono del resto più generazioni, e in fasi del ciclo vitale tra loro molto differenti, in primis grazie all'allungarsi dell'aspettativa

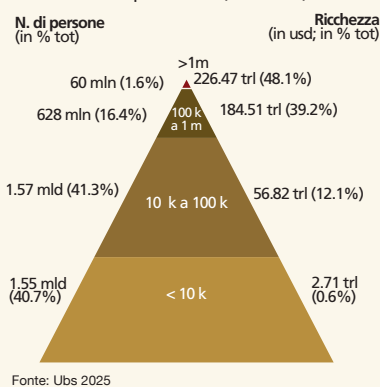
Evolve la ricchezza nel mondo

Evoluzione della ricchezza personale complessiva e individuale dal 2000 (usd)



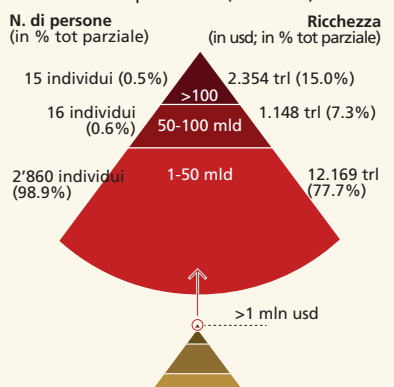
La piramide della ricchezza

Distribuzione per fascia (nr. e usd)



Piramide nella piramide

Distribuzione per fascia (nr. e usd)



Nonostante la ricchezza globale sia andata solo crescendo negli ultimi decenni, questo è avvenuto a danno di disuguaglianze crescenti. È vero, centinaia di milioni di persone sono uscite dalla miseria, ma è anche vero che la polarizzazione dei grandi patrimoni non sia una questione marginale per l'efficienza del sistema capitalistico. Un'élite di grandi ereditieri cosa deciderà di fare?

benessere in Svizzera ed Europa, hanno anche reso possibile il formarsi di grandi patrimoni, ora prossimi a essere trasferiti alle generazioni successive», esordisce così Aleksandra Milan Cortegiano, Director Investment Funds di Valeur Group.

Ma cosa ha gettato le fondamenta di un boom economico proseguito così a lungo, e così prolifico? «Si tratta di una combinazione di più fattori, tutti estremamente positivi, che hanno dispiegato i

di vita, che solitamente premia il gentil sesso, altro elemento non indifferente. «Entro 20-25 anni, circa 84 trilioni di dollari di asset passeranno di mano, una parte non trascurabile orizzontalmente, dunque transitando dai coniugi, e in maggioranza verticalmente, andando agli eredi, ossia figli e nipoti. Si tende a sottovalutare l'elemento 'vedova' (sopravvivono al marito, e investono diversamente) in una già alquanto complessa equazione che deve tener conto di tempistiche, strutture familiari, preparazione degli eredi, contesto fiscale in più giurisdizioni e grande mobilità delle persone. Non irrilevante è anche la natura del patrimonio, non altrettanto mobile, ad esempio in Svizzera ed Europa dove è molto spesso concentrato in azienda, il che ne complica la partizione», prosegue la responsabile di Valeur.

Particolarmente significative sono poi le differenze caso per caso, e dipendenti dalle volontà testamentarie, a patto che siano accettate e non contestate. «Di questi 84 trilioni stimati una parte sostanziale pari a circa 72 trilioni dovrebbe andare agli eredi, mentre 12 dovrebbero essere destinati a cause filantropiche. Chi riceve sta ridefinendo il concetto stesso di ricchezza, e le sue destinazioni d'uso, spostando l'attenzione su sostenibilità, impact investing, finanza digitale e mercati privati, il che coincide spesso con il cambio del consulente, in cerca di nuove strategie e fiducia», rileva Luca Re Cecconi, Market Head Ticino e Nord Italia di Rothschild&Co Wealth Management. Quando si parla di stime, i dati possono evolvere rapidamente, e cambiare sostanzialmente a dipendenza di qualche postilla. «Guardando al 2050 le cifre possono variare, ma spostando l'orizzonte al 2030 tutto è più misurabile. In Asia-Pacifico si stima che a essere trasferiti dai nati tra il 1946 e il '64, saranno circa 5,8 trilioni di dollari, mentre in Europa dovrebbero essere 3,5 'soltanto'. Su un campione di 61mila famiglie nell'Eurozona, senza differenze di genere, il 17,9% si aspetta di ricevere un'eredità in futuro, con valori significativi tra i 35-54enni, con un livello di scolarizzazione medio-alto», enfatizza Alida Carcano, Founding Partner di Valori Asset Management.

Ereditieri, per quanto? Non tutte le famiglie sono uguali, pur in presenza di frequenti similitudini, specie se dello stesso ceti, ma possono essere comunque formate due principali categorie. «Il mi-

«Il Great Wealth Transfer è un processo che ridefinisce la relazione tra capitale, merito, opportunità e società.

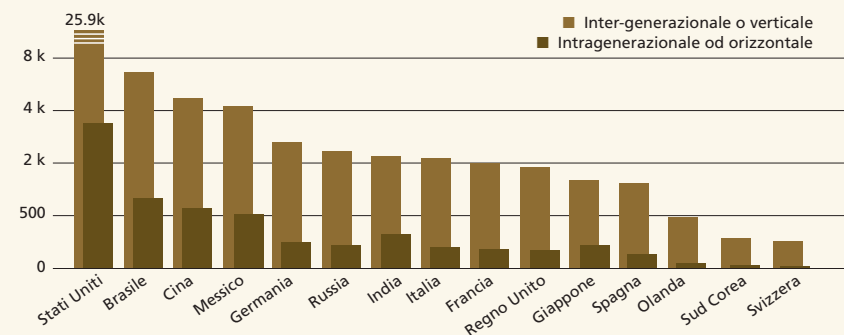
La vera domanda è: come sarà impiegato il capitale per generare valore reale, sostenere la coesione sociale e alimentare una nuova fase di crescita, possibilmente più inclusiva»

Alfonso Rivolta,
Group Head Wealth Solutions
di Pkb Private Bank



Il Great Wealth Transfer

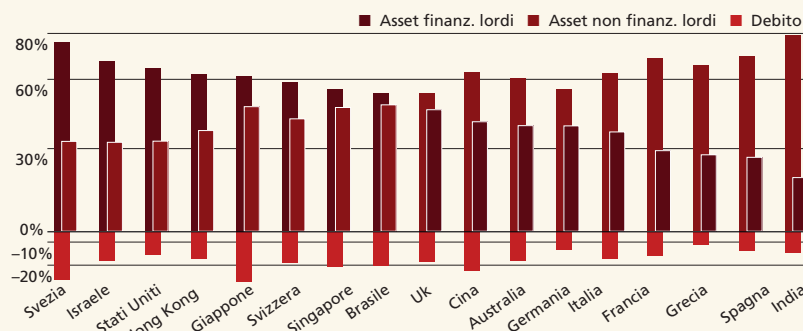
Trasferimenti attesi nei prossimi 20-25 anni (mld usd)



Fonte: Ubs 2025

Il patrimonio in aggregato

Patrimonio netto: Asset finanziari + non finanziari - debiti



Fonte: Ubs 2025

nimo comun denominatore è sempre il patrimonio, ingente e che deve essere trasferito, solitamente un momento chiave per l'intera famiglia. Da un lato ci sono i 'nuovi ricchi', famiglie giovani, e che si trovano a dover creare un'eredità che possa durare nel tempo. Già in questi casi la sfida trascende la semplice 'pianificazione', ma sfocia nell'individuazione di obiettivi e aspirazioni condivise, scrivendo insieme una 'carta costituzionale fami-

Le dimensioni del Great Wealth Transfer risultano essere inedite nella storia dell'uomo; decine di trilioni di asset fisici e finanziari stanno per essere trasmessi alle più giovani generazioni, con tutti i principali Paesi coinvolti, ben oltre la ristretta cerchia dell'Occidente. Cosa decideranno di fare gli eredi, e come impiegheranno aziende e capitali? Come ne uscirà la Old economy da questo passaggio?



«Nella maggior parte dei casi la ricchezza sarà trasferita da chi l'ha creata, a chi invece la erediterà; si tratta dunque non solo di un trasferimento di capitali, ma di una trasformazione culturale, valoriale e strategica che in ultima analisi ridefinirà gli equilibri dell'industria finanziaria»

Paolo Bortolin,
Direttore Business Development
di Bil Suisse (Lugano)

liare'. Dall'altro c'è invece l'Old Money, dinastie familiari che tutta questa serie di tradizioni e strutture le hanno già istituite, ma che spesso devono adeguarle al presente e al futuro, cercando quel delicato equilibrio tra ieri e domani indispensabile per garantire un nuovo trasferimento di successo», illustra Monica Espinosa, Head of Family Office Solutions di Union Bancaire Privée (Ubp).

Per quanto il Gwt abbia proporzioni e complessità inedite, condivide molte analogie con i passaggi precedenti, che invece non si erano meritati un nome specifico. «Che figli e genitori siano spesso diversi, con priorità e sensibilità differenti, non è una gran novità. È anche vero che questa volta qualcosa potrebbe essere diverso essendo molto ampio il 'fossato' che li divide, il che in parte è spiegato dalla semplice longevità della generazione precedente, e dall'età avanzata degli eredi. Non bisogna però dimenticare che fine facciano queste fortune: il 70% delle famiglie finisce sul lastrico entro la seconda generazione, il 90% entro la terza, è dunque una relativa minoranza a farcela, pur in presenza di molti fattori comuni», chiosa Elena Guglielmin, Cio di Ubs Wealth Management.

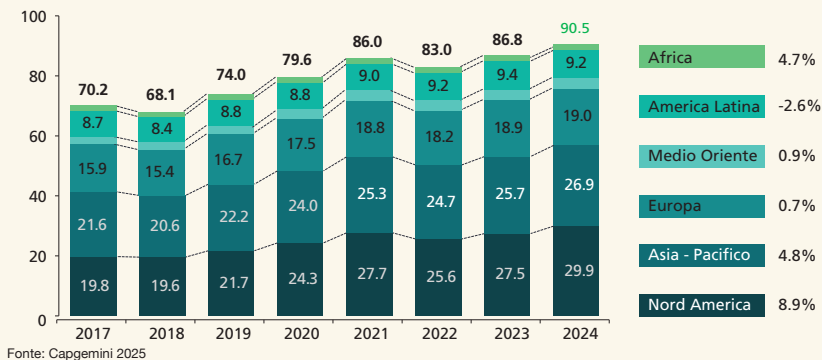
Se una lancia può essere spezzata, va ammesso che la semplice matematica sia una prima e invincibile nemica. «A meno che non si decida di avere sempre un solo erede, come in passato, un pur grande patrimonio è per definizione diviso tra più eredi, che a loro volta saranno costretti a dividerlo ulteriormente. Non è detto che un solo erede riesca a cavarsela, e quindi tramandarla, ma sarebbe un primo grande aiuto. Hermès è un bellissimo esempio di come, a patto che si rispettino determinate condizioni, un'azienda può rimanere familiare e di successo, pur allargandosi a dismisura il numero di proprietari, con decine di rami dello stesso albero del fondatore attualmente attivi. Altro aiuto, di natura molto diversa, è l'inflazione, che almeno in termini nominali sostiene oltre ai Governi, anche i patrimoni, 'gonfiandoli' artificialmente nel corso dei decenni» rileva il Ceo di Novum.

Sarebbe però sbagliato pensare che il

A trainare la creazione di nuova ricchezza restano in testa gli Stati Uniti, i protagonisti del fenomeno, e al centro della rivoluzione tech.

Chi produce la ricchezza?

Asset finanziari posseduti da Hnwi per regione (usd trl)



Imporre, ma attrarre

Nel mondo esistono poche certezze, ma la morte, e le tasse (non proprio in qualunque Paese, ma quasi) rimangono tra quelle su cui si può fare affidamento. Spesso le due arrivano anche a temporalmente coincidere. «In Svizzera le tasse di successione non sono una novità, il dibattito è molto caldo, e se già nel 2015 c'era stato un tentativo referendario, nel novembre 2025 è stata respinta dal 78% degli elettori una nuova iniziativa, presentata nel 2024 dalla Gioventù Socialista. Sopravvive dunque la tradizione svizzera di bassa tassazione federale, e attrattività fiscale, per quanto evolvano le proposte per nuove forme di imposizione della ricchezza», rileva l'esperto di Pkb.

La Confederazione è però in buona compagnia, e l'argomento si conferma ampiamente dibattuto. «Negli Stati Uniti la estate tax federale, che grava sulle grandi successioni, è stata oggetto di frequenti proposte contrastanti. Alcune riforme hanno aumentato significativamente le soglie di esenzione, e oggi colpisce una piccola percentuale di sfortunati ereditieri, pur non mancando pulsioni nella direzione opposta. Nel Regno Unito si stanno rivedendo le regole per includere nel perimetro della tassa patrimoni prima esenti, con il dichiarato obiettivo di creare nuovo gettito entro il 2030, pur al netto di complessità tecniche», nota Rivolta. Il Vecchio Continente offre invece molta varietà, e tradizioni contrastanti. «La maggior parte dei Paesi europei prevede un'imposta su successione e donazioni, con aliquote in alcuni casi sino al 40-50%. L'Italia rimane un'eccezione, con aliquote che non superano l'8% anche nel caso di eredità tra persone non legate da gradi di parentela, che contestualmente ad altre note norme danno un vantaggio competitivo significativo al Bel Paese», conclude l'esperto.

fenomeno, almeno in Occidente, si esaurisce intorno a una manciata di famiglie incredibilmente benestanti. «*The Economist* ha recentemente fatto emergere il concetto di *Inheritocracy*, ossia il diventare strutturale in seno alle economie avanzate di una circostanza per definizione eccezionale: l'eredità. In termini aggregati nei prossimi anni, e ogni anno, circa 6 trilioni di dollari, il 10% del Pil, saranno trasmessi alla generazione successiva. Non si tratta solo di grandi patrimoni, immobili e capitale umano sono componenti altrettanto fondamentali. Questo fenomeno oltre a richiamare dinamiche tipiche delle società pre industriali, in cui la propria posizione sociale era ampiamente dipendente da nascita e patrimonio, ridimensiona il ruolo ricoperto dal reddito da lavoro, e riporta in auge una gerarchia economica ereditaria», riflette l'esperto di Pkb.

Solo concentrazione. Lorenz e Gini, da cui i relativi indici di disuguaglianza economica, sarebbero certamente stralunati, se confrontati a determinati dati. «Nonostante la situazione non fosse certo delle migliori già ieri, la concentrazione della ricchezza in molti Paesi è già elevatissima; stando ai dati della Fed, negli Stati Uniti oltre il 40% delle eredità supera il milione di dollari. La tendenza è al rialzo, e nonostante il significativo aumento del livello dei trasferimenti osservato in tutte le economie avanzate, la disuguaglianza patrimoniale sta accelerando, come osservato da Piketty e Zucman ancora nel 2015», rileva la fondatrice di Valori.

Paese che vai, eredità che trovi, con relative peculiarità e differenze. «Il numero di miliardari e centomilionari continua a crescere, ed entro il 2040 trasferiranno circa 6,9 trilioni di dollari, di cui 5,9 ai figli. Di questi, 2,8 trilioni nei soli Stati Uniti, dove vive circa un terzo di questa elite; una stima prudente, che non tiene conto dell'andamento di mercati e valutazioni degli asset nei prossimi anni. In Europa il trend è destinato a proseguire, con tutte le principali economie interessate, per un totale di 1,3 trilioni. In Asia sono i pupilli delle grandi famiglie indiane che riceveranno 382 miliardi; a fronte della semplice anagrafica, i miliardari di quel Paese hanno mediamente più di 70 anni. A questi si sommano circa 180 miliardi della sola Hong Kong, e 135 tra Pechino e Shanghai», nota il Cio di Ubs.

Gli effetti di questa continua polarizzazione, seppur manifesti, lo sono ancora di

«Il vero valore di questo trasferimento non sarà semplicemente trovare una nuova asset allocation per ottenere un buon rendimento, ma dare continuità, senso e struttura a un passaggio che in primis è culturale.

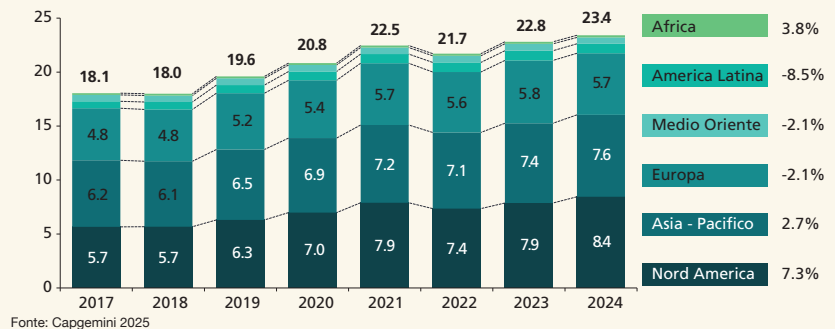
A essere trasferita, infatti, è una nuova visione del mondo»

Aleksandra Milan Cortegiano,
Director Investment Funds
di Valeur Group



Chi possiede la ricchezza?

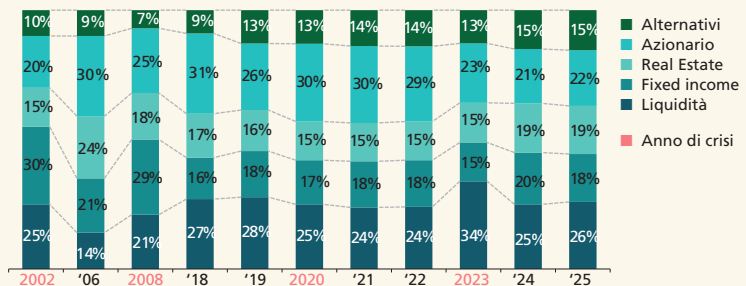
Aumento della popolazione Hnwi per regione (mln persone)



Fonte: Capgemini 2025

Come investono?

Variazione della Asset Allocation media degli Hnwi per anno (% tot)



Fonte: Capgemini 2025

più se aggregati rispetto all'economia dei singoli Paesi. «Nelle economie avanzate, sempre secondo *The Economist*, ogni 100 dollari pagati in salari, circa 20 finiscono in eredità. E le conseguenze non sono trascurabili. La mobilità sociale, dunque il riconoscimento del merito individuale, il sale del modello capitalistico degli ultimi decenni, ne usciranno indeboliti, al pari della propensione al rischio fondamentale nelle attività imprenditoriali, e quindi in-

La popolazione particolarmente benestante cresce, e continua a farlo, in maniera abbastanza generalizzata in tutti i continenti, almeno nel lungo periodo. Guerre e instabilità geopolitica contribuiscono a renderla particolarmente mobile, e la ricerca di nuovi Paesi di residenza, con derivante concorrenza fiscale, sta diventando un tema specifico molto rilevante in più d'un ambito.



«Offre alle famiglie l'occasione di riflettere su cosa rivesta un ruolo essenziale per loro, e di lasciare un'eredità che vada oltre la dimensione finanziaria. Con un approccio olistico, e qualche aiuto, si può garantire che la ricchezza diventi una fonte di forza, unità e realizzazione per le generazioni future»

Monica Espinosa,
Head of Family Office Solutions
di Union Bancaire Privée

incidere sul rischio di diluizione del patrimonio nel corso delle generazioni è sicuramente il contesto politico e fiscale, sempre più instabile; da qui il vivo interesse verso quei Paesi considerati più stabili. La Svizzera in questo ambito ha ancora diverse carte da giocare, pur tenendo conto delle sue peculiarità. L'imposta di successione rientra nel perimetro delle autorità cantonali, il che può comportare notevoli differenze. Se invece i beni sono ereditati all'estero, come sempre più spesso accade, il quadro si complica non poco», precisa il responsabile di Rothschild.

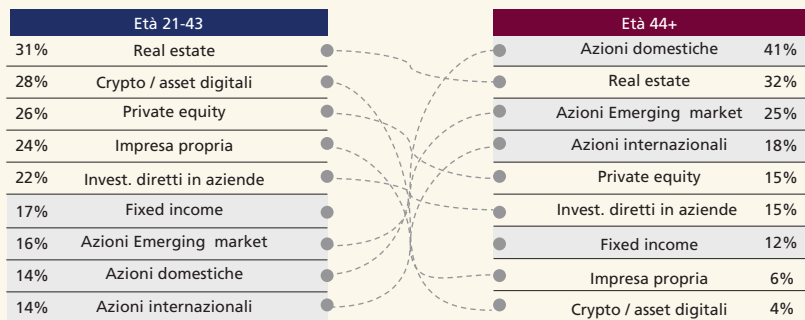
La tentazione di mettere le mani su gettiti potenzialmente ingenti non significa riuscire poi a farlo nella pratica corrente, cosa che effettivamente sovente non accade. «L'Ocse ha pubblicato diverse analisi che mostrano l'impatto marginale che le imposte di successione, seppur molto diffuse, hanno storicamente rispetto al gettito complessivo. In particolare, è molto frequente imporre il patrimonio complessivo del defunto, mentre potrebbero dimostrarsi più eque ed efficaci nel ridurre le concentrazioni estreme di capitale le *recipient-based inheritance tax*, ossia la tassazione dei singoli beneficiari. A mancare è però un quadro di policy integrato a livello internazionale, con meccanismi chiari onde evitare arbitraggio fiscale e fuga di capitali, senza il quale i risultati continueranno a restare modesti», prosegue l'esperto di Pkb.

Il capitale è del resto mobile per definizione, e soggetto a fughe altrettanto precipitose, da qui molte difficoltà e non poche crisi, ma i 'paperoni'? «Il 36% di quelli sondaggiati per la nostra più recente analisi afferma di essersi trasferito almeno una volta, mentre un ulteriore 9% lo sta seriamente valutando. Nel caso degli under 54, invece, il 44% l'ha già fatto, e il 15% ci sta pensando. A livello mondiale, tra le principali motivazioni si trovano: qualità della vita (36%), geopolitica (36%) e fiscalità (35%), con un'incidenza molto più alta di geopolitica e fiscalità in Europa, rispetto a qualità della vita e geopolitica in Asia e Pacifico», specifica Guglielmin.

La questione fiscale, specie nel Vecchio Continente, è un capitolo particolarmente sentito, non sempre con i risultati sperati, nemmeno per gli eredi. «È ormai consuetudine per molte famiglie misurarsi con situazioni transfrontaliere, come il caso di doppia cittadinanza, beni in diverse giurisdizioni, strutture giuridiche inter-

Cambiano le preferenze

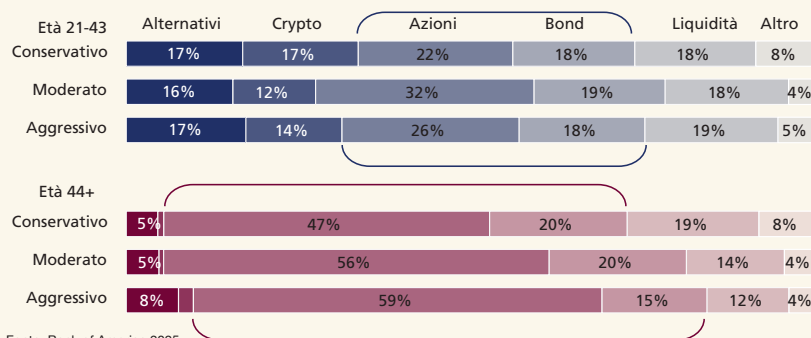
Tipologie d'investimenti in ordine di preferenza per età (% di interessati)



Fonte: Bank of America 2025

Cambia l'Asset Allocation

Preferenze dello stesso profilo d'investitore ma con età diverse (in % tot)



Fonte: Bank of America 2025

Le differenze tra vecchie e nuove generazioni sono sostanziali, molto più che in passato. Al centro si trovano spesso valori molto diversi, e sensibilità verso tematiche altrettanto divergenti, che stanno ridefinendo l'equilibrio di molti portafogli, e le filosofie d'investimento degli addetti ai lavori. Cambiano i pesi delle asset class, ma non solo.

novazione. Generalmente le imposte di successione sono basse, e poco incisive in termini di gettito; il rischio è andare a erodere la capacità fiscale degli stati, ampliando la disparità tra famiglie, rendendo difficile per le classi medie e basse l'accumulo di capitale», evidenzia Rivolta. **E chi paga?** Come a qualunque pranzo che si rispetti, non può infatti mancare il convitato di pietra: lo Stato, con tutte le sue più o meno legittime rimostranze. «A

nazionali, ed eredi residenti all'estero. È dunque importante una pianificazione successoria che tenga conto di questa dimensione trans-nazionale, sciogliendone i nodi per tempo, guardando al diritto internazionale privato e alle convenzioni contro la doppia imposizione. In materia successoria la Svizzera ne ha solo otto, il che rende spesso necessario ricorrere a una strutturazione preventiva del patrimonio e all'utilizzo di strumenti adeguati: donazioni, testamenti, contratti, holding, fondi, polizze, trust... Ulteriori difficoltà, e preparativi ancor più meticolosi, sono indispensabili laddove sia presente anche un'azienda, caso tipico per le famiglie imprenditoriali», prosegue Re Cecconi.

Meglio anticipare. L'esigenza di orchestrare una successione regolata, e dunque svolgere una minima pianificazione di quali sarebbero i passi successivi laddove si verificasse il triste evento, è dunque sempre più evidente. Ma non per questo accade. «L'allungamento dell'aspettativa di vita implica che la successione si verifichi in età più avanzata rispetto al passato. Una persona a 50-60 anni dovrebbe già preoccuparsi del futuro dei propri figli, ma molto spesso è proprio quello il momento in cui si riceve l'eredità dei genitori, e questo spinge a rimandare molte decisioni. Ci sono due profili di persone: gli uni pianificano qualunque cosa, e cercano di coprire ogni possibile scenario; gli altri partono dal presupposto di essere 'eterni', e che dunque non vi sia bisogno di far nulla, la cui naturale conclusione è solitamente un disastro annunciato. L'intersezione dei due insieme sono coloro che ritengono di aver fatto un ottimo lavoro, strutturando correttamente la successione, salvo essersi sbagliati. Non mancano celebri esempi di italica memoria», rileva Gallotti.

Le diverse alchimie che consentono oggi di vivere più a lungo, almeno sulla carta, presentano molte conseguenze in materia successoria. «Il 44% dei miliardari, asiatici in testa, si aspetta di vivere molto più a lungo rispetto a solo il decennio scorso, e un altro 37% un po' più a lungo. Il 58% di questi prevede anche di rivedere e aggiornare regolarmente testamenti, trust e beneficiari delle proprie volontà, mentre il 42% ha allungato l'orizzonte dei propri investimenti, ed è qui che le competenze dei Family Office nella supervisione strategica delle aziende di famiglia, e non solo, sono particolarmente richieste. La ricchezza non deve essere

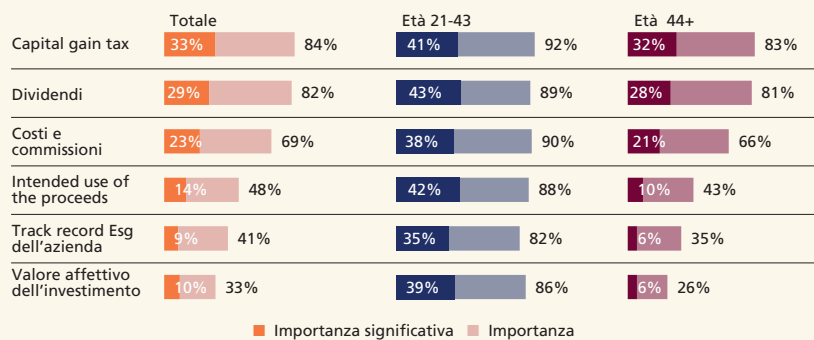
«A cambiare è anche il linguaggio, spesso intermediato da uno schermo; con la Gen Z si sta lentamente perdendo l'abilità di avere una conversazione, di gestire relazioni interpersonali di lungo periodo. In questo mutato contesto l'Esg potrebbe tornare a ritagliarsi un ruolo»

Alida Carcano,
Founding Partner di
Valori Asset Management



Cosa c'è alla base di un investimento?

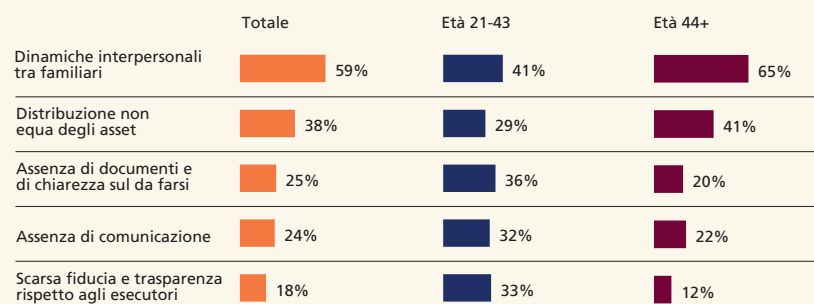
Principali elementi determinanti le scelte d'investimento (% tot)



Fonte: Bank of America 2025

Quando iniziano le incomprensioni

Principali ragioni alla base di tensioni e malumori in famiglia (% tot)



Fonte: Bank of America 2025

più strutturata per 10-20 anni prima di essere trasmessa, ma molto più a lungo, nell'arco di diversi decenni, preservando il capitale e garantendo continuità», enfatizza il Cio di Ubs.

A evolvere deve essere dunque anche l'approccio alla materia, allargando gli orizzonti non solo degli investimenti. «Il Wealth Management deve restare il perno della relazione con il cliente, ma va inserito in una visione olistica che consideri

Le vecchie generazioni, quelle che la ricchezza l'hanno creata, erano particolarmente attaccate alla stessa, e vi si identificavano. Gli eredi sono molto meno emotivamente coinvolti rispetto a quanto hanno semplicemente ricevuto. Ciononostante sono anche molto più sensibili a determinate decisioni d'investimento, in diversi casi anche non troppo razionali.



«Una delle lezioni del XX secolo è stata che la creazione di ricchezza in un'economia di mercato è difficilmente prevedibile dove avverrà. Pochi nei Settanta avrebbero scommesso sulla Legge di Moore, o sull'AI. La ricchezza domani potrebbe dunque formarsi 'altrove', rispetto a quanto si pensi oggi»

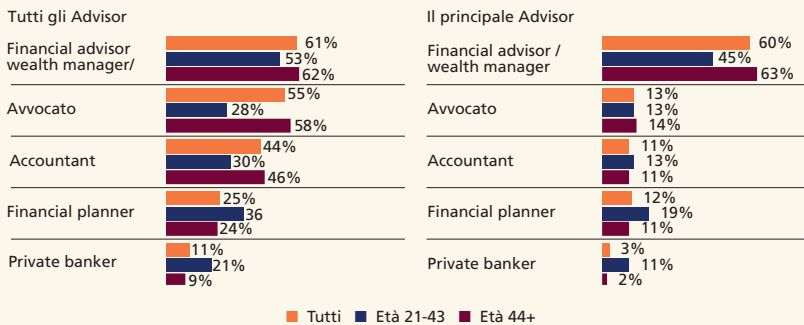
Christopher Howarth,
Investment Manager
di Baillie Gifford

rimento? «Gli strumenti adottati possono fare la differenza, ma non bastano. È fondamentale avere una vera visione condivisa all'interno della famiglia: obiettivi chiari, e la volontà di lavorare insieme per raggiungerli. La visione è il faro cui devono guardare tutti al sorgere di potenziali conflitti o dubbi, confrontandosi con trasparenza prima dell'insorgere di conflitti. Se una buona alfabetizzazione finanziaria non guasta, a dover essere coltivate sono anche le soft skill, come leadership e senso di responsabilità. Pur conservando la visione, dunque l'insieme dei valori in cui la famiglia si identifica, che potrebbero rimanere gli stessi nel corso del tempo, si deve anche accettare l'idea che a volte è necessario andare avanti, adattandosi al mutato contesto per sopravvivere insieme, integrando dunque nuovi approcci e tradizioni», chiarisce l'esperta di Ubp. **L'oggetto del contendere.** Le distanze anagafiche tra tutte le generazioni chiamate a svolgere un ruolo all'interno dell'alveo del Gwt, hanno un unico peccato originale: cos'è la ricchezza? «Le nuove generazioni pur non avendo spesso ancora ricevuto le redini, nel corso della loro vita hanno già vissuto e beneficiato di quanto accumulato dalle precedenti. Sono persone diverse, ben istruite, che conoscono molte culture e hanno studiato all'estero, imparando a vivere con logiche e abitudini differenti. Sono meno preoccupati da volatilità e performance giornaliere, guardano al lungo periodo, si informano più spesso, usando canali diversi, hanno un rapporto molto più paritetico con i loro consulenti, meno imperniato sul segreto, il che si riflette anche nel loro stile di vita. Il modello del 'Cosa vuoi insegnarmi, ragazzino' sta tramontando, pur aprendo nuovi problemi» sintetizza il Ceo di Novum.

A cambiare è la stessa definizione che generazioni diverse danno a Wealth. «L'altra metà del Gwt è il Great Cultural Shift, e la gestione di questo cambio di valori che identificano la ricchezza potrebbe avere un impatto sostanziale sull'esito del trasferimento. Essere ricchi, oggi, significa indipendenza e controllo del proprio tempo, per preservare la propria salute. È una cesura netta con il passato, quando la ricchezza era invece strettamente interconnessa alla proprietà dei beni e al controllo dei propri investimenti. Pur restando un atteggiamento positivo nei confronti dell'industria finanziaria, è cam-

Ma a chi affidarsi?

Tutti i consulenti coinvolti nelle operazioni di successione (in %)



Fonte: Bank of America 2025

Questione di comunicazione

Canali preferiti dagli Hnwi della generazione successiva

	Interazione umana			Digitale	
	Face to face	Phone Call	Video Call	Website	Mobile App
Ricerca del cliente	14%	14%	21%	33%	17%
Onboarding	13%	17%	23%	31%	16%
Advising (def. asset alloc.)	16%	17%	23%	27%	17%
Gestire domande e timori	14%	19%	23%	29%	15%
Eseguire transazioni	13%	16%	22%	31%	20%
Accesso al portafoglio	10%	15%	22%	33%	19%
Aggiornarm. mercato	10%	17%	23%	33%	17%
Aggiornam. personalizzati	10%	16%	21%	34%	18%
Consulenza dell'esperto	16%	18%	24%	27%	15%

Fonte: Capgemini 2025

Le figure coinvolte nel delicato processo di successione e trasmissione delle grandi fortune sono decine, e spesso individuate dalle generazioni precedenti. Le incomprensioni sono dietro l'angolo. A cambiare sono del resto le persone, gli eredi sono molto diversi dai genitori: in primis parlano linguaggi differenti, e ricorrono spesso a strumenti più complessi.

patrimonio, impresa e famiglia, come un unico ecosistema. Il cliente va accompagnato non solo nella fase esecutiva del trasferimento, ma molto prima, favorendo il dialogo tra generazioni, strutturando una Governance familiare, definendo una visione comune. Essere presenti in rinomati hub finanziari, strategici in Europa, certo aiuta sia il de cuius che gli eredi», nota il responsabile di Bil.

Cosa garantisce il successo del trasfe-

biato anche il concetto di 'lealtà'; la Gen Z è molto più influenzata dalle tendenze del momento, e le segue», rileva Carcano.

Cambia dunque il rapporto con gestori e consulenti, e l'equilibrio tra domanda e offerta. «Sarebbe un grosso errore assumere automaticamente un allineamento di valori all'interno della famiglia; spesso non è così. Le nuove generazioni preferiscono modelli di consulenza aperti, con strumenti semplici e intuitivi per il controllo delle scelte finanziarie, integrando relazione umana e digitale. Cresce il ruolo dell'Esg, ed evolve il nostro ruolo. Il gestore deve costruire relazioni di lungo periodo, accompagnando la famiglia e strutturando il passaggio, fornendo educazione finanziaria e facilitando il dialogo tra le parti», riflette Milan Cortegiano. Cosa vogliono però i genitori dai figli? «In generale che abbiano successo in maniera indipendente, valorizzando i risultati personali, prescindendo da quanto riceveranno. L'80% spera sviluppino valori e competenze proprie, sufficienti ad avere successo. Il 67% auspica seguano le proprie passioni, mentre, il 55%, che utilizzino quanto ricevuto per fare del bene. Un modesto 43% sarebbe molto contento, invece, se portassero avanti l'azienda di famiglia. Tali risultati riflettono un cambiamento mentale anche da parte delle vecchie generazioni, integrando nel trasferimento una grande componente valoriale, ancora più sottile e profonda», mette in evidenza il Cio di Ubs.

L'arsenale. Sembra dunque legittimo domandarsi come possano essere raggiunti tutti questi ambiziosissimi obiettivi, senza perdere nessuno per strada. «In passato la Gestione era soprattutto finanziaria, legata dunque a tasse, investimenti e immobiliare, con obiettivi altrettanto semplici. Oggi ha una componente sempre più socio-antropologica, il cui baricentro è la famiglia e non la ricchezza, che è sempre più spesso considerata uno strumento di empowerment e coesione, e non di divisione. Sviluppo personale e benessere emotivo di tutti i membri sono parte del processo integrato di gestione patrimoniale, in carico a più consulenti, i cui profili si stanno conseguentemente diversificando», eccipisce Espinosa.

Al tempo stesso sopravvivono convinzioni di lunghissimo periodo, che restano tuttora valide. «In termini meramente finanziari, evolvono gli strumenti, ma non gli obiettivi. Quattro dovrebbero essere i

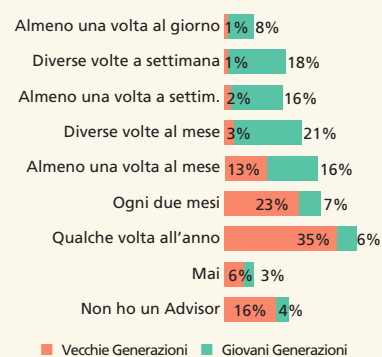
«A incidere sul rischio di diluizione del patrimonio nel corso delle generazioni è sicuramente il contesto politico e fiscale, sempre più instabile; da qui il vivo interesse verso quei Paesi considerati stabili. La Svizzera in questo ha ancora diverse carte da giocare, pur tenendo conto delle sue peculiarità»

Luca Re Cecconi,
Market Head Ticino di
Rothschild & Co Wealth Management



Cliente e gestore

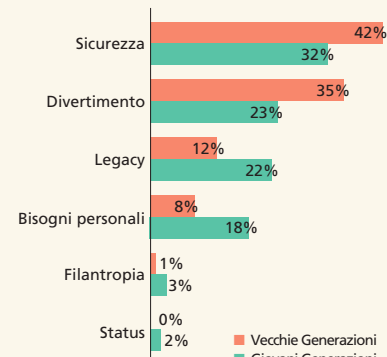
Frequenza dei contatti per generazione



Fonte: Fidelity Inter. 2025

A cosa serve?

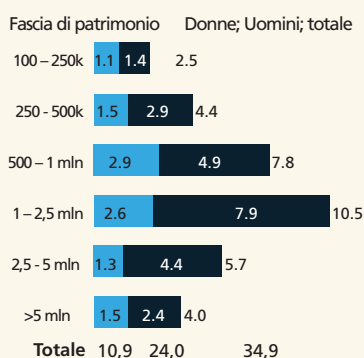
Scopo primario della ricchezza (%)



Fonte: Fidelity Int. 2025

Questione di genere

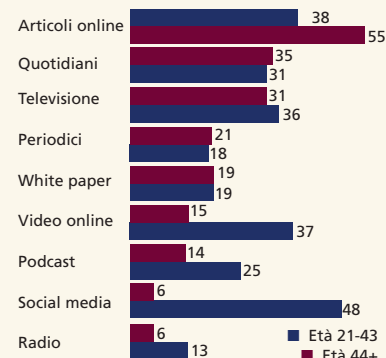
Asset controllati per sesso (dati Usa; trl usd)



Fonte: McKinsey 2025

Informazione finanziaria

Canali di fruizione dei contenuti (in %)



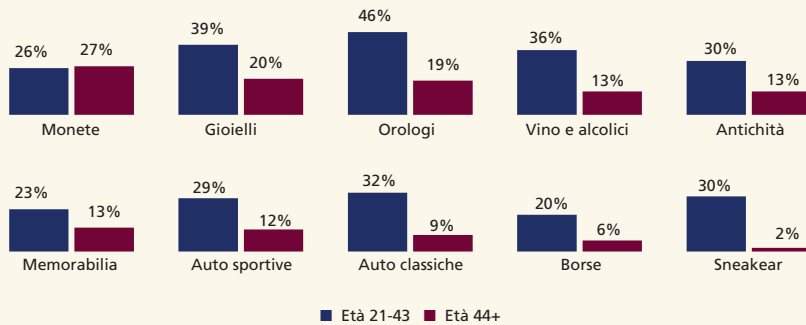
Fonte: Bank of America 2025

principi ispiratori di qualunque gestione: garantire che il patrimonio mantenga il suo potere d'acquisto; far crescere il capitale, gestendo la volatilità; evitare la distruzione permanente del capitale, accettando flessioni temporanee; e prendere decisioni che guardino oltre i cicli. Del resto, ci vuole molta audacia e cautela per fare una grande fortuna, ma ci vuole dieci volte più intelligenza per conservarla», chiarisce il responsabile di Rothschild.

I più giovani instaurano con il proprio gestore, dopo averlo cambiato, un rapporto molto diverso rispetto ai propri genitori, all'insegna di una maggiore trasparenza e parità. O almeno così sembra, in questa fase ancora immatura dell'intero processo. Da non dimenticare è l'incidenza che avrà la componente 'sesso' nel fenomeno, oltre alla formazione finanziaria degli eredi.

Collezione, che passione!

Interesse verso il collezionismo di oggetti rari e preziosi (% tot)



Fonte: Bank of America 2025

Questione di cifre

I numeri coinvolti nel Gwt, anche limitandosi all'élite dell'élite, si confermano dei più sbalorditivi. «Stando a una nostra indagine dello scorso anno, nel 2025 sono 64 uomini e 27 donne ad aver ereditato 297,8 miliardi di dollari, un record anche rispetto al 2024 (+36%), nonostante si sia ridotto il numero dei fortunati. A livello globale si contano 860 miliardari multigenerazionali, con un patrimonio stimato in 4,7 trilioni, in aumento rispetto agli 805 e 4,2 trilioni precedenti. Quelli di seconda generazione sono cresciuti del 4,6% rispetto al +12,3 di quelli di terza, e al +10 di quelli di quarta. Di tutti questi, 258 sono donne, con asset pari a 1,5 trilioni rispetto a 602 uomini con 5,2 trilioni», nota il Cio di Ubs.

E anche in termini geografici il quadro è particolarmente variegato. «L'Europa occidentale è un epicentro molto importante: 48 europei hanno ereditato nel 2025 circa 150 miliardi di dollari, numero sostenuto da 15 membri di due famiglie del Pharma tedesco. Il più giovane ha 19 anni, il più anziano 94. Degli 860 miliardari multigenerazionali, ben 340 vivono in Europa (Emea), e detengono patrimoni superiori a 1,7 trilioni. Gli americani sono meno numerosi, solo 300, ma con asset superiori, pari a 2,1 trilioni. Segue l'Asia-Pacifico, con 219 pape-roni che hanno accumulato circa 900 miliardi di dollari», conclude Guglielmin.

All'atto pratico tutto può risultare più complesso, e chiaramente il diavolo sta nei dettagli. «Accanto alla gestione patrimoniale sono sempre più richieste competenze molto diversificate di Global Advisory, che spaziano dalle successioni imprenditoriali a spin-off, carve-out, fusioni, joint venture, private placement, buy-side... strumenti determinanti allorquando la famiglia decida di preservare, riorganizzare o monetizzare il valore costruito nel tempo. Al pari di private debt, mezzanine financing, bridge financing, leverage financing o equity structuring... che consentono di pianificare il trasferimento di ricchezza in modo graduale ed efficiente, conservando il controllo di asset strategici», evidenzia Bortolin.

Del resto, al crescere delle dimensioni anche la natura dei patrimoni cambia. «Le famiglie di un certo livello (Uhnw)

non gestiscono solo portafogli, ma veri e propri sistemi: immobili in più Paesi, investimenti eterogenei, veicoli societari, strumenti di pianificazione, ed esposizione ai mercati privati. Nel caso del Private Equity, ad esempio, nel tempo potrebbero emergere obblighi non molto intuitivi, come una capital call ancora da onorare. La transizione conserva quindi una dimensione anche molto operativa e organizzativa, oltre che emotiva o patrimoniale», sottolinea l'esperta di Valeur.

Destinazioni d'uso. Specie nel Vecchio Continente, il punto nodale di molte fortune sono le aziende che le hanno create, il che ingigantisce i potenziali problemi. «È una considerazione elementare, ma vera: dividere 100 milioni tra tre figli è banale, dividere un'azienda che vale 100 milioni affatto. Potrebbero sorgere conflitti e tensioni, ma è un caso sempre più

A cambiare sono spesso anche le destinazioni della ricchezza, e le passioni che non accomunano le diverse generazioni coinvolte.

frequente. I figli non sono interessati a seguire le orme dei genitori, sono grandi e molte scelte le hanno già fatte; sono stati tagliati fuori dall'azienda di famiglia troppo tempo prima, nell'ottica di tutelarla. Liquidarla sblocca capitali, i mercati sono per definizione più efficienti delle persone, e questo è un grosso aiuto per l'intero sistema, come stiamo già sperimentando», riflette Gallotti.

Aver avuto da subito le 'spalle coperte', ed avere fatto chiare scelte di vita non è infatti del tutto ininfluenza, anzi. «La ricchezza è percepita non più come un patrimonio statico, ma come un ecosistema dinamico di opportunità. Alla conservazione del capitale si affiancano quindi portafogli *purpose-driven*, più orientati ad Esg evoluti, e tecnologie avanzate, come blockchain, crypto e AI, senza dimenticare quelli ancora agli albori, come l'esplorazione dello spazio e lo stoccaggio di energia», evidenzia il responsabile di Bil.

Del resto, altra massima della storia dell'uomo già da cinque secoli, *del doman non v'è certezza*. E si vede. «Una delle lezioni del XX secolo è stata che la creazione di ricchezza in un'economia di mercato è difficilmente prevedibile dove avverrà. Pochi nei Settanta avrebbero scommesso che mezzo secolo più tardi si sarebbe ancora discusso della Legge di Moore, o che l'AI potesse avere impatti degni di nota. Così come non è detto che le sfide di oggi siano le stesse di domani; dunque il ruolo ricoperto da Difesa ed Ageing potrebbe non durare nel tempo, anche se attualmente improbabile. La ricchezza potrebbe dunque formarsi 'altrove', nulla di più facile», riflette Christopher Howarth, Investment Manager presso Baillie Gifford.

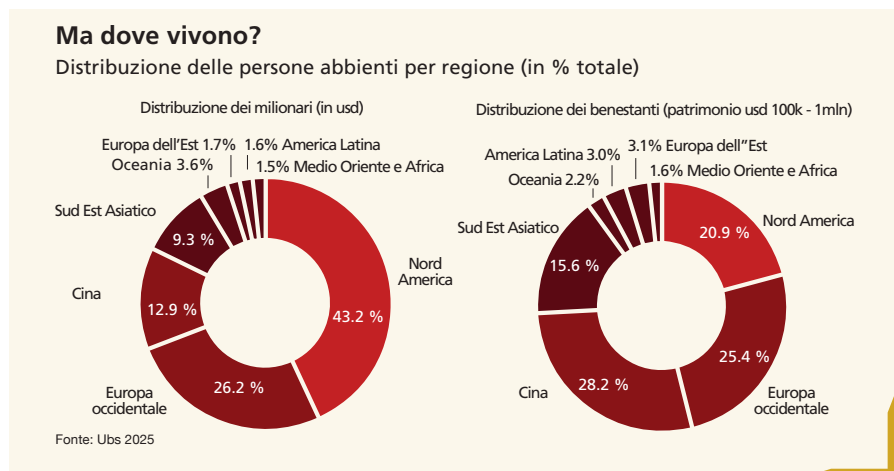
Ed è qui che subentra una decisiva questione: la propensione al rischio degli investitori. «In ambito finanziario, e non solo, ai più giovani piace rischiare, e accettano l'eventualità di perdere quanto investito. Mai così tanti capitali sono andati in Venture Capital come oggi, mai c'è stata una tale concentrazione di sviluppo tecnologico e innovazione. Le due cose non sono casuali. Sarebbe successo comunque perché i tempi erano maturi, o

avremmo dovuto aspettare qualche altro decennio? Lasciare fluire i capitali non è mai negativo, sviluppa nuove opportunità, fermo restando che il Venture ricopra una posizione contenuta in tutti i portafogli d'investimento, che vedono inevitabilmente al loro centro la Old economy, non fosse che per una questione di dimensioni», prosegue il Ceo di Novum.

Lo sviluppo tecnologico non è però soltanto una potenziale opportunità di un remunerativo investimento. «Il 71% dei soggetti di una recente analisi si aspetta che l'AI sarà presto integrata nella gestione patrimoniale, il che rientra anche nelle aspettative dei nuovi clienti. A cambiare è il linguaggio, spesso intermediato da uno schermo; con la Gen Z si sta perdendo l'abilità di avere una conversazione, di gestire relazioni interpersonali di lungo periodo. In questo mutato contesto l'Esg potrebbe tornare a ritagliarsi un ruolo, che negli ultimi anni ha perso, dopo gli eccessi precedenti. Pur in presenza di contraddizioni, la protezione dell'ambiente è una tematica cara ai giovani, ma al tempo stesso si potrebbero presentare interessanti opportunità nella Old economy da cogliere», rileva l'esperta di Valori.

A rimanere è l'essenza delle cose, pur cambiando forme, modalità e linguaggi. «Gli imprenditori in grado di risolvere i veri problemi delle persone continueranno ad avere l'opportunità di creare ricchezza in futuro, per sé stessi e per la società in generale. Guardando al contesto macroeconomico ci si aspetterebbe che, a fronte dell'enorme peso dei debiti pubblici, i prossimi anni saranno caratterizzati da repressione finanziaria e inflazione, il che solitamente coincide con opportunità in materie prime, beni reali e finanza, a discapito dei beni di consumo, ma tutto potrebbe facilmente cambiare», nota l'esperto di Baillie Gifford.

Dunque, cos'è il Gwt? Un coacervo di tensioni, incontri e alberi decisionali, in grado di sbloccare opportunità incredibili, o innescare memorabili disastri. Dipende dai singoli casi. «In un senso più alto offre alle famiglie l'occasione di riflettere su cosa rivesta un ruolo essenziale per loro, e di lasciare un'eredità che vada oltre la dimensione finanziaria. Con un approccio olistico, e l'aiuto di



qualche esterno, si può garantire che la ricchezza diventi una fonte di forza, unità e realizzazione per le generazioni future», evidenzia la responsabile di Ubp.

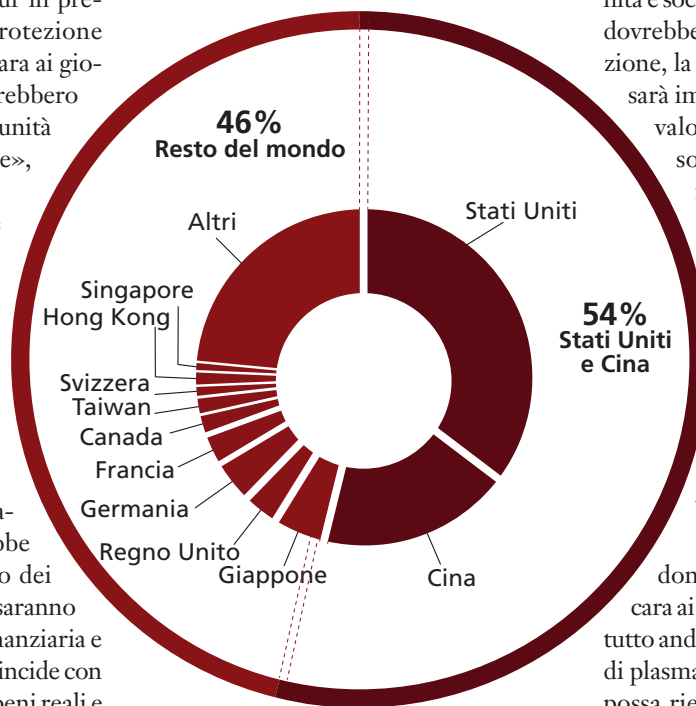
Certo, ha una marcata componente finanziaria ed economica per i diretti interessati, ma si va ben oltre. «Accompa-

La distribuzione geografica della popolazione abbiente, e quella dei patrimoni (sotto) quanto coincide?

cilmente prevedibili. «Il Great Wealth Transfer è un processo che ridefinisce la relazione tra capitale, merito, opportunità e società. Se l'ascesa della *Inheritocracy* dovrebbe sollevare più di una preoccupazione, la vera domanda è un'altra: come sarà impiegato il capitale per generare valore reale, sostenere la coesione sociale e alimentare una nuova fase di crescita, possibilmente più inclusiva», conclude Alfonso Rivolta.

A essere in campo sono decine di potenziali variabili, e non poche incognite, che finiranno con l'incidere in modo imprevedibile sugli esiti di questa prima grande sfida intergenerazionale e globale, figlia della globalizzazione. Le nuove generazioni abbandoneranno la Old economy, tanto cara ai genitori che l'avevano forgiata, e tutto andrà a ramengo, o saranno in grado di plasmare una New economy vera, che possa riequilibrare le sorti del mondo? A loro volta, cosa consegneranno ai loro eredi, quando il Gwt sarà diventato 'passato'? Riuscirà la Potenza a farsi Atto?

La storia del mondo prosegue, seguendo corsi ex ante imprevedibili. L'uomo, quello che sin dai tempi di Omero si contraddistingue per il suo 'multiforme ingegno' continuerà a essere demiurgo del suo destino, ma meno operativamente coinvolto. C'è dunque solo da sperare che gestori e manager saranno all'altezza di quanto lasciato dalle precedenti generazioni. Ah! □



gnare un erede non significa sostituirsi a lui, ma metterlo nelle condizioni di poter scegliere consapevolmente 'cosa fare'. Il vero valore di questo fenomeno non sarà semplicemente trovare una nuova e più efficiente asset allocation, ma dare continuità, senso e struttura a un passaggio che in primis è culturale. A essere trasferita, infatti, è una nuova visione del mondo», enfatizza Milan Cortegiano.

Agli effetti micro di pochi milioni di persone, seguiranno poi le conseguenze macro per l'intero sistema, ad ora diffi-