

Da rischio ad opportunità per lo sviluppo delle imprese

Come affrontare e gestire il passaggio generazionale

Maurizio Cappelletti e Flavia Blumetti

Molte imprese del nostro territorio si trovano ad affrontare il *passaggio generazionale* o comunque il coinvolgimento in azienda di figli, nipoti o altri membri della famiglia che, il più delle volte, risulta in difetto dal punto di vista delle regole di comportamento mettendo in pericolo lo “stato di salute” dell’azienda stessa. Nel passaggio generazionale, i maggiori problemi nascono per la mancanza di chiarezza sulle modalità di gestione degli aspetti aziendali e di quelli familiari, ma anche per la confusione che, nella maggior parte dei casi, risulta dalla perdita di un ruolo “compatto” a cui imputare ogni azione. In altri termini, molte delle questioni emergono per la difficoltà che si ha nel gestire gli aspetti aziendali e ciò che il proprio ruolo comporta, prescindendo da un legame familiare che non sempre richiama alla mente ricordi armoniosi. Non sempre, cioè, i familiari titolari di ruoli sia manageriali che operativi, sono in grado di gestire con riservatezza assoluta le informazioni con cui vengono a conoscenza nell’espletamento del ruolo manageriale, di consigliere di amministrazione e di socio e membro dell’assemblea di famiglia. Lo “status” di familiare all’interno dell’azienda, cioè, non dovrebbe influire sui rapporti gerarchici, sul diritto ad informazioni, commenti eccetera. Ma non sempre accade così.

È l’esempio dello sfogo di un Amministratore Delegato, titolare del 50% delle quote dell’azienda di famiglia, che durante un Consiglio di Amministrazione a cui partecipavano il fratello più anziano, pure Amministratore Delegato e titolare dell’altro 50% e il padre, Fondatore e Presidente della Società, affermava: *“Non posso fidarmi e partecipare all’investimento; d’altra parte, mio fratello mi tratta così da quando faceva la spia a mia mamma se marinavo la scuola”*. Un altro esempio è quello di un brillante Direttore Amministrativo che era riuscito a salvare e poi rilanciare l’azienda di famiglia che aveva rischiato di chiudere: *“I miei due fratelli maggiori, rispettivamente 10 e 8 anni più di me, hanno inserito in azienda ciascuno due figli, e così non c’è più posto per le mie figlie, molto brave e serie ma che stanno ancora studiando”*.

Specie nelle Piccole e Medie Imprese, che caratterizzano l’economia del nostro Paese, il passaggio generazionale è un fenomeno frequente che deve essere affrontato con metodo e tecniche specifiche affinché possa essere fonte di sviluppo e di continuità delle imprese e non di rottura, come spesso purtroppo accade.

Gli esempi riportati svelano alcune delle problematiche più diffuse nella gestione del passaggio generazionale, e cioè l’incapacità di separare gli aspetti di famiglia, con tutto il loro “carico” di storia, simboli, valori, affetti, preferenze, contrasti, da quegli aspetti aziendali ovviamente più freddi e razionali.

Accade spesso che l’azienda venga vissuta più come uno strumento al servizio della famiglia che come un’entità che deve funzionare bene per poter *rendere e creare valore* da passare in

seguito ai soci. Non solo. I rischi sono spesso legati alla mancanza di un chiaro disegno su chi doveva detenere il “bastone di comando”, in quanto più adatto, mentre il più delle volte ci si scontra con affermazioni di questo tipo: “*i figli per me sono tutti uguali e non voglio fare preferenze di nessun tipo*”. La maggior parte di questi problemi derivano, dunque, dall’assenza di un buon *patto di famiglia* che sia in grado da un lato di regolamentare l’inserimento dei familiari in azienda preservandone gli equilibri aziendali oltre che, ovviamente, familiari, dall’altro lato specificare al meglio il ruolo di ciascun membro della famiglia che, in molti casi, è al tempo stesso socio, amministratore e manager operativo. Il passaggio generazionale, oggi visto più come un rischio che come un’opportunità per le imprese, deve essere presidiato e quindi gestito con modi e strumenti idonei, atti a preservare la *governance* nonché lo sviluppo futuro dell’azienda.

Pur non esistendo *regole d’oro* da seguire, in quanto ogni caso presenta peculiarità che necessitano di una gestione “personalizzata” del problema, è possibile, tuttavia, richiamare l’attenzione su almeno tre tra gli aspetti più importanti, e cioè (vedi **Box**):

1. La creazione di un buon **patto di famiglia**, con regole accettate e condivise da tutti gli interessati, che riguardi non solo gli aspetti sociali, legali, economici e fiscali ma anche, più in generale, quanto possa generare rischi di conflitti, quasi inevitabili nel passaggio dalla famiglia iniziale alle diverse famiglie dei discendenti, consentendo di minimizzare o comunque gestire i possibili effetti negativi sull’azienda
2. La condivisione delle scelte fondamentali relative allo sviluppo e alla continuità dell’impresa, in modo particolare per quel che concerne la creazione dei presupposti per la conservazione della connotazione familiare dell’impresa pur mantenendone alto il livello di attrattività per risorse valide esterne alla famiglia
3. Il bilanciamento continuo tra dimensione familiare ed esigenze e priorità aziendali, con uno sguardo particolare su:
 - Equilibrio tra i rami familiari, degli aspetti patrimoniali, di gestione e di “governo” dell’impresa
 - Presupposti e azioni per l’inserimento di familiari in azienda, a fronte di una valutazione accurata, se possibile “esterna” alla Famiglia, studi, esperienze esterne, coaching, considerando che “il genio e l’impegno imprenditoriale non sono ereditari”.

Sono tutti aspetti importanti che devono essere affrontati con metodo e professionalità specifiche. Improvvisare su queste tematiche può creare divisioni e danni non solo economici, che coinvolgono per interno la *governance*, cioè i meccanismi di governo delle relazioni, interne ed esterne all’azienda.

Box di approfondimento – Il patto di famiglia

Il **patto di famiglia** si presenta sotto forma di “modello obiettivo” e viene formulato tenendo conto dei colloqui svolti con la Proprietà, del materiale raccolto (in particolare lo Statuto) e di una serie di valutazioni **sulle capacità, conoscenze, competenze e orientamento dei singoli membri**. Il patto tiene conto, altresì, delle linee guida e delle indicazioni emerse nel corso della discussione sui documenti raccolti e relativamente alle analisi e valutazioni effettuate.

Strutturalmente, il documento è articolato nei seguenti punti:

- Finalità del patto, coerentemente con le necessità aziendali vs. familiari
- Valori di riferimento
- Aspetti di carattere generale
- Condivisione delle decisioni a livello di Famiglia / Azienda
- Ripartizione di responsabilità e compiti e governo dell’impresa
- Regole per il bilanciamento degli aspetti patrimoniali, amministrativi, gestionali tra i diversi rami familiari
- Ruoli di Azionista, amministratore, manager operativo
- Regole per il compenso dei familiari titolari dei diversi ruoli
- Candidati familiari a ruoli aziendali

L’orientamento del patto è al futuro, con l’obiettivo cioè di porre basi solide per prevenire ed eventualmente gestire conflitti che, normali in qualsiasi gruppo di persone con interessi comuni, potrebbero essere devastanti in ambito familiare.
