

IL FAMILY OFFICE NELLE AZIENDE DI FAMIGLIA.

LA GOVERNANCE AZIENDALE, PASSAGGI GENERAZIONALI E LA CAPACITÀ DI DELEGA DEI SENIOR VERSO LE NUOVE GENERAZIONI



di Tiziano Sordini
GGI Umbria

Un'impresa può crescere solo se è dotata di alcune risorse. La prima di queste è la capacità imprenditoriale nel saper mettere a punto una visione sostenibile per il futuro dell'azienda.

Quando si parla del modo più adeguato per gestire un'azienda, il termine utilizzato è **governance**. Se la governance è virtuosa, riesce a costituire un valore aggiunto per l'azienda e si va ad aggiungere alla capacità di garantire la performance economica aziendale anche nel periodo medio-lungo. Molto spesso, la governance viene confusa con il **management**: in realtà si tratta di due modalità diverse, ma complementari, di gestire le attività aziendali, ognuna con le proprie caratteristiche. Le finalità delle due attività sono però differenti: mentre la prima ha lo scopo di ottimizzare i processi per raggiungere gli obiettivi economici e tutelare gli interessi dell'azienda, il secondo determina gli obiettivi già prefissati dalla **governance**.

“

*La relazione tra un
imprenditore e la sua
azienda è un intenso
e lungo viaggio,
caratterizzato da tappe
diverse nel tempo.*

”

La concentrazione della ricchezza familiare combinata con la crescente articolazione delle famiglie imprenditrici, ha comportato in capo alle famiglie la necessità di adottare condotte e azioni di contrasto alla fisiologica tendenza alla disgregazione del gruppo familiare, composto da numerosi membri, appartenenti a diverse generazioni con ruoli e posizioni differenti sia nella famiglia, sia all'interno o all'esterno dell'azienda.

I **family office** rispondono al tentativo di governare le esigenze e i rischi a cui le famiglie sono esposte nella gestione della ricchezza. Il **family office**, oltre ad offrire potenzialmente una vasta gamma di servizi nell'ambito della consulenza di matrice finanziaria, della gestione degli investimenti e della pianificazione del trasferimento di ricchezza, incorpora lo scopo di migliorare le condizioni affinché coesione familiare e continuità aziendale prosperino. Un nuovo concetto di consulenza si affaccia sul mondo della gestione dei patrimoni. Si tratta di un approccio completo che mira alla qualità della vita del cliente nella sua interezza. Quindi non solo gestione della ricchezza, ma anche del benessere totale della persona.



La parola chiave per chi vuole continuare a giocare nella serie A della consulenza finanziaria è 'inclusione'. Io ho deciso di essere un **family officer**, capace di proteggere l'identità familiare nel tempo, così che ogni generazione sappia agire come custode della generazione successiva aiutando altresì la famiglia a identificare il codice dei valori intangibili. Ho chiesto alla dott.ssa **Patrizia Misciattelli delle Ripe** - top manager in importanti realtà del Private Banking e Founder e Presidente di **AIFO, Associazione Italiana Family Office**, di raccontarci la sua visione di **governance aziendale**, la capacità dei **senior** di delegare verso le nuove generazioni e il ruolo che può ricoprire, anche in tal senso, il **family office** nelle aziende famigliari.

“La relazione tra un imprenditore e la sua azienda è un intenso e lungo viaggio, caratterizzato da tappe diverse nel tempo. C'è la costruzione, il coraggio dell'assunzione di un rischio per realizzare una visione, per la quale servono energia, determinazione, concretezza. Segue poi il momento in cui si vede la realizzazione, si sperimenta il successo e quindi crescono l'orgoglio e l'autostima, nonché la sicurezza di sé, che spesso diviene motore per trainare uomini e business. La terza fase è quella della necessità di espansione e delle strategie di protezione per quanto si è creato, ci sono sfide competitive continuamente crescenti per l'innovazione, ci sono le esigenze finanziarie e la necessità della delega per integrare management. Quindi si arriva alla quarta fase, la più difficile, spesso negata poiché richiede un modo nuovo per l'imprenditore di vedere sé stesso, di modificare la propria centralità, diventando regista e non più primo attore protagonista, per preparare progressivamente la scena per uno o più altri protagonisti, i propri eredi. Non è una regia semplice perché spesso le generazioni che si confrontano parlano linguaggi diversi: alle generazioni successive, quella dei figli, dei nipoti, si è donato il privilegio del tempo e della non urgenza, l'annullamento del rischio, la libertà di conoscere, di ampliare, anziché focalizzare. L'imprenditore senior nel frattempo sempre di più si è radicato nel quotidiano della propria impresa, nel perimetro della propria costruzione e del contesto nel quale l'impresa stessa vive”.

Questo mancato dialogo e la conseguente mancata delega di condivisione e responsabilità apre a tre grandi rischi, come ci ha elencato la Presidente, che sono:

1 la vendita dell'azienda per mancanza di conoscenza e di fiducia nelle generazioni a seguire, trasformando così in asset finanziari il valore costruito nel tempo, facendo diventare centrali i beni liquidi, per loro natura più "evaporabili" e soprattutto incapaci di dare solidità e unione rispetto ai valori economici, reali e anche intangibili che un'impresa familiare esprime.

2 Una pericolosa lentezza nell'adeguare il business alla velocità di cambiamento con i suoi nuovi modelli economico-sociali, a causa della non integrazione dei talenti giovani e della mancata organizzazione dei processi per raccogliere i loro input.

3 L'eccessiva standardizzazione nel far coincidere la delega con soluzioni giuridiche come trust, patti di famiglia, patti parasociali o assimilabili, omettendo di attivare quel lungo e dialettico percorso di condivisione allargata attorno a valori, regole, visione del domani, fondamentale per ogni duraturo processo di governance.



“Se questi sono i rischi, esistono metodologie con comprovate esperienze positive – prosegue Patrizia - volte a non disperdere il valore dell’esperienza che nasce dalle realizzazioni già compiute dalle generazioni senior, riuscendo a coniugarlo con il valore espresso dalle generazioni più giovani, operando non in logica di alternativa, alternanza e successione, ma in logica di integrazione per un significativo arco temporale. Viviamo tempi in cui la longevità porta a non poter considerare finita la vita produttiva e professionale a settanta anni, portando così tre generazioni sedute allo stesso tavolo, non in osservazione o in attesa, ma con un dovere/diritto di attiva partecipazione e contributo”.

Il primo atto della metodologia per una **governance inclusiva** è legato alla necessità di identificare una ragione identitaria comune, in virtù della quale ognuno sia disposto a trovare poi punti di mediazione negli inevitabili conflitti e nelle contrapposizioni di opinioni che fanno parte di una aperta dialettica. Ecco alcune regole fondamentali. La prima regola prevede lavorare insieme alla stesura di una carta dei valori: i valori comuni, quelli della famiglia, quelli che la storia ha già sedimentato o quelli che ognuno vuole come identità sociale e valoriale legata al nome nel presente e nel futuro, a protezione di una precisa responsabilità e reputazione comune.

Una seconda regola è prestare grande attenzione ai processi di circolazione della comunicazione, quali informazioni, con quali mezzi (anche tecnologici), con quale frequenza, con quali modalità di feedback. La comunicazione si dovrà distinguere tra comunicazione di informazione, di decisione, di coinvolgimento emozionale.

Una terza regola è quella di interpretare la governance non come ‘chi comanderà dopo di me’, ma come un modello di organizzazione di strutture funzionali diverse, in grado di ottimizzare l’espressione di talenti diversi all’interno di un modello di deleghe frazionate ma convergenti (unità produttive o commerciali indipendenti, comitati, ruoli di consiglieri tecnici, start up per i programmi R&D).

La sostenibilità nel tempo dell’impresa è una delle aree di maggior attenzione per il family office deputato a proteggere l’integrità del patrimonio familiare, in quanto la partecipazione nell’azienda di famiglia rappresenta spesso oltre il 50% della totalità della ricchezza, con un rischio di concentrazione molto alto su un solo asset. Pertanto sarà compito del family office non intervenire in merito alla gestione dell’impresa, ma controllare la sua sostenibilità nel tempo e garantire la presenza di competenze specializzate atte ad affiancare la strutturazione di un adeguato processo per la regia di una governance integrata e consapevole.

