

Aziende familiari, nuova Carta per il passaggio fra generazioni

Lo strumento. Cresce la diffusione delle family constitution, documenti di autoregolamentazione che disciplinano aspetti come governance e accesso ai ruoli direttivi e facilitano il passaggio del timone

Bianca Lucia Mazzei



Stabilire regole chiare e condivise sulla governance dell'azienda familiare, sui processi decisionali e sull'accesso ai ruoli direttivi, riveste un ruolo cardine nel successo di un'impresa e nella capacità di affrontare in modo positivo il momento del passaggio generazionale e i ricambi al vertice.

È questo l'obiettivo della Carta di famiglia, uno strumento di origine anglosassone (*family constitution*) che si sta diffondendo anche in Italia e che punta a riassumere, in un unico documento i principi e le regole che la famiglia imprenditoriale decide di adottare.

Il cambio ai vertici

In Italia il ruolo economico delle aziende familiari è sempre stato molto rilevante: secondo l'ultima edizione dell'Osservatorio Aub, promosso da Aidaf (Associazione italiana delle aziende familiari), Università Bocconi e UniCredit, rappresentano il 65% del totale delle imprese del nostro Paese.

Dopo il rallentamento causato dalla pandemia, le imprese familiari hanno fatto registrare tassi molto positivi in termini di crescita dell'occupazione (+ 7,3%, nel triennio 2020-2022), aumento dei ricavi (+14,3% nel 2022) e redditività e si sono anche rafforzate dal punto di vista patrimoniale. Il passaggio generazionale resta però una sfida che, se non ben preparata, può scatenare conflitti e peggiorare le performance dell'impresa. «È uno degli aspetti che più influenzano il futuro delle aziende familiari italiane perché non è solo un cambio di gestione ma va interpretato come una transizione in primo luogo culturale, naturalmente supportata da aspetti

normativi, fiscali, familiari. La Carta di famiglia è quindi uno strumento fondamentale, tramite cui progettare e agire con intenzionalità, per creare e definire il futuro dell'azienda, e con esso il futuro della famiglia», dice Giovanna Gregori, Executive Director di Aidaf.

Secondo l'Osservatorio Aub, il Covid ha determinato un'accelerazione dei ricambi al vertice che, nel triennio 2020-2022, hanno interessato ogni anno il 7% delle aziende familiari, contro il 3-4% del periodo pre-pandemico. «La Carta di famiglia è uno strumento che consente di affrontare il passaggio generazionale in modo più facile perché permette di arrivarci avendo già chiarito e superato molti temi di discussione e potenziale conflitto - spiega Fabio Quarato, managing director della cattedra Aidaf-EY in strategia delle aziende familiari in memoria di Alberto Falck, presso l'università Bocconi e responsabile dell'Osservatorio Aub -. La convinzione che servano delle regole si sta diffondendo e negli ultimi anni il ricorso a questo strumento è cresciuto. Spesso però ci si arriva troppo tardi mentre andrebbe adottato quando la nuova generazione è ancora in età scolare perché è fondamentale che requisiti e criteri su ingresso in azienda, carriera, assegnazione di ruoli apicali e politiche di remunerazione siano conosciuti in anticipo».

Utilità e contenuti

L'utilità di questo strumento cresce con le dimensioni della famiglia imprenditoriale. «Quando le generazioni si susseguono e i componenti della famiglia aumentano, l'adozione di una *family constitution* diventa necessaria - spiega Gianpiero Succi, partner e leader del focus team private clients dello studio legale BonelliErede. - Spesso è la stessa famiglia che si rende conto di aver bisogno di una disciplina, anche magari su spunto di qualche componente che ha avuto esperienze internazionali e constatato l'utilità dello strumento».

Quanto ai contenuti «una buona Carta di famiglia di solito è costituita di una parte che definisce i principi e un'altra che indica le regole - aggiunge Succi -. In primo luogo, a livello di principi, vanno chiariti: il ruolo della famiglia in quanto "azionista" (diritti e limiti); il principio per cui l'azienda deve essere adeguatamente managerializzata; la circostanza che essere membri della famiglia non determina diritti in merito a carriere interne, né al contempo deve essere un motivo di discriminazione. Occorre poi stabilire regole concrete principalmente in merito a: processi decisionali interni ai differenti rami familiari e individuazione dei rappresentanti ai fini del confronto interno; meccanismi di scelta degli amministratori e dei manager esterni; regole e condizioni per l'accesso dei componenti della famiglia a ruoli aziendali. Non è, invece, sempre necessario, definire i principi valoriali. Di solito li inseriamo quando a promuovere la *family constitution* è il fondatore dell'azienda che desidera lasciare il suo imprinting».

A spingere la diffusione delle Carte di famiglia è anche la trasformazione delle aziende. Secondo l'Osservatorio Aub negli ultimi anni è aumentato il coinvolgimento di leader non familiari e l'inserimento di leader con meno di 50 anni.

«L'imprenditoria familiare italiana si è aperta alla finanza e all'ingresso di capitali terzi che chiedono governance chiare - aggiunge Roberta Crivellaro, Managing Partner di Withers in Italia-. E in questa direzione spinge la volontà di attrarre manager esterni che hanno bisogno di stabilità della governance e chiarezza dei ruoli».

«L'adozione delle Carte di famiglia - continua Crivellaro - più che alla dimensione del patrimonio è legata alla diversificazione delle attività imprenditoriali e alla moltiplicazione di persone, esigenze e aspettative. Nelle grandi famiglie il tema di come investire i proventi che derivano dal business o dalla diversificazione fa infatti parte delle *family constitution* in senso lato. Un altro ambito sempre più importante è quello della tutela della *reputation* della famiglia: il comportamento dei membri della famiglia sui social o media in generale può infatti avere ripercussioni profonde sull'immagine dell'azienda e della famiglia».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

