



CORPORATE GOVERNANCE

Passaggio generazionale o riorganizzazione familiare?

L'assistenza e un'oculata progettazione sono irrinunciabili in questa fase. Il sistema giuridico dispone di tutti gli strumenti necessari per gestire questo momento così delicato. Strumenti che affronteremo nelle prossime uscite su queste pagine

di Ivan Fogliata

Si parla spesso di passaggio generazionale ma ci si scorda che tale fase altro non è l'atto finale di un percorso che parte da lontano. Questo percorso in realtà è quello che definiamo riorganizzazione familiare in quanto è prodromico al compimento finale del passaggio generazionale.

In cosa consiste tale percorso di riorganizzazione familiare? Si tratta di un cammino che solitamente prende le mosse nella fase di maturazione delle seconde generazioni e in particolare nel momento in cui queste sono pronte ad affacciarsi al mondo del lavoro. In tale fase cominciano i primi pro-

Si deve iniziare a parlare di passaggio generazionale quando le nuove generazioni entrano nel mondo del lavoro

blemi sia che l'impresa sia "monofamiliare" (ovvero detenuta dal solo capostipite della famiglia) sia che l'impresa sia "plurifamiliare" (si pensi al classico esempio di impresa fondata da due fratelli che detengono la medesima pari al 50% ciascuno). Anzitutto i figli non maturano tut-

ti nello stesso periodo per le ovvie differenze di età che si possono venire a creare; ogni figlio che viene introdotto per ogni ramo della famiglia comporta nuovi costi che possono creare disequilibri nella distribuzione dei benefici fra i vari gruppi familiari. In questa primissima fase il coinvolgimento delle seconde generazioni è quello che possiamo definire nella fase “embrionale” ovvero tramite l’assunzione quali lavoratori dipendenti. Quali sono le best practice per gestire al meglio questa fase? Definire in maniera chiara quale livello di formazione, competenze ed esperienze pregresse debbano aver maturato i componenti familiari per entrare in azienda. Affidarsi a sistemi di valutazione basati su indicatori chiari e misurabili il più possibile gestiti tramite consulenti esterni. Inutile dire che sul tema più delicato, ovvero il livello retributivo, debbono essere stabiliti chiari criteri di progressione e di benefit assegnati. In sintesi, il lavoro delle seconde generazioni deve apportare benefici tali da giustificare il proprio costo; in tal modo potenzialmente nes-



CONSULENTI
SONO
FONDAMENTALI
PER GESTIRE AL
MEGLIO QUESTA
IMPORTANTE
FASE NELLE
AZIENDE



Il passaggio generazionale deve essere gestito per tempo secondo tappe ben definite. Ecco quali sono quelle preliminari per iniziare con il piede giusto

suno dei rami familiari potrebbe lamentare squilibri di benefici.

La nuova governance familiare.

Passiamo ora alla fase successiva ovvero l’ingresso nella governance; in altre parole, l’evoluzione delle seconde generazioni dal ruolo di dipendente a quello di membro del cda della società. Attenzione, non stiamo ancora parlando di proprietà di quote o azioni bensì di governo societario. La fase è interessante, per le seconde generazioni ai benefici della retribuzione si affiancano le importanti responsabilità di essere amministratori in quanto questa fase matura tipicamente solo quando le prime generazioni

sono pronte a fare un primo passo indietro ma mantenendo saldo controllo. Come si fa a mantenere saldo controllo? Non scordiamo che le prime generazioni sono ancora la proprietà dell’azienda e la nomina degli amministratori spetta ai soci; buona norma sarebbe quindi operare nomine brevi (ad esempio di anno in anno) per testare la qualità delle seconde generazioni quali amministratori della società.

Il passaggio della proprietà.

Veniamo ora alla terza e ultima fase ovvero quella del passaggio della proprietà che, se ci pensiamo, è il vero compimento del percorso di passaggio generazionale. In questa fase il tema della riorganizzazione familiare assume il suo apice di delicatezza; non si impatta infatti solamente su costi di esercizio per stipendi o compensi amministratori e quindi sulla suddivisione di benefici fra gruppi familiari, ma si parla di patrimonio ovvero della proprietà della società stessa e del suo valore complessivo.

Due premesse meritano di essere esplicitate: il sistema giuridico italiano dispone di tutti gli strumenti necessari per poter operare passaggi così delicati, l’assistenza e una oculata progettazione sono irrinunciabili in questa particolare fase. Strumenti che affronteremo nelle prossime uscite sempre su queste pagine.

QUANTE FAMIGLIE PENSANO AL PASSAGGIO GENERAZIONALE

fonte: Finer

