

GIOVANI EREDI Il passaggio generazionale e la distinzione dei ruoli
REGOLE CHIARE tra famiglia e azienda **Guido Corbetta** ➔ pag. 15

L'INTERVENTO

REGOLE CHIARE E CONDIVISE PER IL FUTURO DEI GIOVANI EREDI NELL'AZIENDA DI FAMIGLIA

Guido Corbetta *

Il passaggio generazionale deve fondarsi su una nitida distinzione tra ruoli proprietari, di governance e manageriali perché ogni componente della Next Gen ricopra un ruolo adatto alle proprie competenze

La storia recente ci ha fornito alcuni esempi di passaggi generazionali che terremo a lungo in considerazione come riferimento: i casi delle famiglie Berlusconi, Colaninno o Doris. Transizioni in cui gli eredi sono stati capaci di trovare rapidamente un accordo per la successione, superando ogni possibile criticità attraverso scelte equilibrate e generose e muovendosi su un terreno da tempo preparato ad accogliere l'assetto di governance e di gestione di una nuova generazione. In altri casi, come quelli della famiglia Del Vecchio, il quadro post mortem del fondatore è ancora piuttosto incerto.

Ogni storia imprenditoriale è unica, ma è possibile individuare degli elementi comuni a tutte le storie affinché si possa garantire il futuro di una impresa familiare e gestire i dilemmi riguardanti i ruoli dei componenti della Next Gen. Un passaggio che deve fondarsi su una chiara distinzione tra ruoli proprietari, di governance e manageriali

perché ogni componente della Next Gen deve ricoprire un ruolo adatto alle proprie competenze, esperienze e aspettative evitando di compiere alcuni errori ben descritti dalle frasi ancora oggi presenti nel mondo imprenditoriale: "Per fare il proprietario non sono richieste competenze specifiche", "Il consiglio di amministrazione è un organo sostanzialmente inutile", "Per il cognome che porto devo lavorare in azienda in ruoli di responsabilità, a prescindere dalla mia formazione".

È utile certamente definire regole, meditate e condivise, per disciplinare il ruolo futuro dei e delle giovani nell'impresa quando ancora quegli stessi giovani sono lontani dagli interessi aziendali per evitare confusioni, discriminazioni, favoritismi e discussioni a livello di generazione senior. Inoltre, il solo fatto di dedicare del tempo a definire regole consente a tutti di maturare una posizione più consapevole sul futuro dell'impresa e della famiglia quale attore imprenditoriale, nonché di riflettere a fondo sul processo di inserimento di una nuova linea generazionale.

Per garantire la continuità dell'impresa familiare è di estrema priorità individuare in ogni generazione un o una componente disposto ad assumere la responsabilità della leadership della famiglia e dell'azienda (e non sempre si tratta della stessa persona). Non è obbligatorio che un

o una giovane familiare diventi amministratore delegato, ma è fondamentale che almeno un giovane familiare svolga il ruolo di presidente e che abbia le competenze necessarie per indirizzare e controllare l'azione del management. In questo senso diventa strategico sviluppare dei programmi di formazione per la Next Gen in grado di fornire le conoscenze necessarie per svolgere bene il ruolo dell'azionista e a qualcuno di loro le competenze necessarie per essere imprenditore o manager di un'area specifica o consigliere d'azienda.

Negli attuali contesti competitivi complessi e sempre più dinamici, risulta ancor più necessario che nei ruoli manageriali siano coinvolti professionisti capaci di definire criteri di scelta fondati sul merito.

L'esperienza maturata dai family business italiani testimonia una crescente consapevolezza di tutte queste necessità e molte famiglie si stanno dunque muovendo in questa direzione. In particolare, si registra un'attenzione crescente nella definizione di una mappa delle competenze e delle esperienze della futura generazione. Nella fattispecie, si parla di un documento capace di presentare e riepilogare le condizioni che

ogni familiare deve rispettare per entrare in ruoli operativi e di governance.

Da qui deriva la seconda tendenza italiana di istituire nell'impresa familiare un organo composto da rappresentanti di azionisti, consiglieri e manager - assistiti da almeno una figura terza indipendente - per vagliare le esperienze e le competenze dei giovani familiari. Tramite questo comitato si costruisce un tavolo di lavoro e discussione dove sono presenti le istanze, le conoscenze, le esperienze della famiglia imprenditoriale, dell'impresa (attraverso il management) e di persone in grado di essere meno influenzate dal contesto emotivo che caratterizza le decisioni sui giovani familiari. La generazione senior deve riuscire a trasmettere non solo competenze imprenditoriali o manageriali, ma anche l'importanza di una forte coesione tra i membri della futura generazione. E la generazione junior deve prepararsi a dovere per svolgere uno dei ruoli indicati sviluppando anche la capacità di moderare le proprie ambizioni, nel quadro di un interesse generale condiviso con fratelli, sorelle e cugini/e.

Founding Partner di **Wepartner e Professore Ordinario all'Università Bocconi*

© RIPRODUZIONE RISERVATA



L'OPINIONE

Fondamentale individuare una persona disposta ad assumere la responsabilità della leadership della famiglia e dell'impresa (e non è sempre la stessa)

