



La Carta della famiglia

Il fondamento per una successione di successo, al di là delle generazioni, nelle PMI

"Tenere in vita un'impresa familiare è probabilmente il compito più difficile al mondo per il management." (John Ward)

1 Impresa familiare – famiglia dell'imprenditore

Le famiglie con imprese proprie si trovano a dover affrontare molteplici sfide, ma godono anche di diversi privilegi. L'impresa detta la quotidianità, aggrega una parte rilevante del patrimonio familiare e ha la forza di unire o di disgregare le famiglie. D'altro canto, i membri della famiglia di un imprenditore hanno la possibilità di mettere a frutto le proprie capacità nell'azienda di famiglia, godono di prestigio sociale e, in quanto datori di lavoro di se stessi, di norma si sottraggono alla pressione del mercato del lavoro. *Tuttavia il compito più difficile per la famiglia di un imprenditore è, incontrovertibilmente, la preservazione dell'azienda familiare e del patrimonio familiare nel corso delle generazioni.*

2 Ambito di tensioni Corporate Governance – Family Governance

I singoli membri della famiglia possono assumere i ruoli più disparati sia nell'impresa che nella famiglia. A casa madre premurosa, in azienda capo di oltre 40 dipendenti e all'assemblea generale rappresentante di quasi tutto il patrimonio familiare. Questo ambito di tensioni - scisso tra amore, lavoro e danaro - deve essere regolamentato affinché sia sempre chiaro per tutte le parti coinvolte in quale ruolo stanno agendo, sia loro che le loro controparti.

Molto è stato detto e scritto sul tema della moderna *Corporate Governance*. Che essa abbia una rilevanza fondamentale anche per le aziende familiari del segmento delle piccole e medie imprese (PMI), è oggi incontestato. Strutture, processi e controlli mancanti nell'azienda familiare causano errori, miopia imprenditoriale, assenza di innovazione e tutto ciò conduce, presto o tardi, al fallimento.





Meno nota, ma non meno importante, è invece una *Family Governance* funzionante. Questa definisce tra l'altro gli obiettivi della famiglia per quanto riguarda l'azienda, stabilisce i valori fondanti sulla cui base l'impresa deve essere diretta e regola la comunicazione sia in seno alla famiglia che tra la famiglia e l'azienda. Senza una *Family Governance* chiara, ogni familiare parla con ogni soggetto dell'impresa di tutto quel che gli passa per la mente in quell'istante. Il caos è garantito.

3 La Carta della famiglia – una base sana

Lo strumento sovraordinato per una collaborazione funzionante tra la famiglia dell'imprenditore e l'impresa familiare è la *Carta della famiglia*. Messa a punto in seno alla comunità familiare, stabilisce individualmente a quali principi debbano conformarsi le regole dell'impresa e della famiglia – in maniera del tutto simile a una Carta.

La costituzione della famiglia è vincolante moralmente, ma non giuridicamente. Ciò permette ai membri della famiglia di parlare dei loro *obiettivi, valori e ruoli* in un ambiente esente da pressioni. Sono solamente i contratti basati sulla Carta della famiglia (contratto di vincolo azionario, contratto matrimoniale, contratto successorio, mandato precauzionale, procure ecc.) a essere giuridicamente vincolanti. Devono essere adeguati, a intervalli regolari, alle mutate condizioni concrete. I principi sanciti nella Carta servono invece a preservare le tradizioni familiari per le generazioni a venire. In questo modo si eliminano le discussioni, spesso conflittuali, legate ai contratti di vincolo azionario, matrimoniali e successori. Sono già state sbrigate in un ambiente privo di pressioni e, in quanto tale, costruttivo nell'ambito del processo di elaborazione della Carta della famiglia.

Le Carte della famiglia vengono messe a punto, di norma, nelle cosiddette *Riunioni di famiglia*. Tutti i membri della famiglia devono essere inclusi nel processo, anche quelli per cui una partecipazione o collaborazione nell'impresa non è in discussione. Le riunioni di famiglia devono essere moderate professionalmente. Ciò garantisce che le vengano discusse le questioni familiari, che tutti possano prendere la parola e che al termine del processo venga stilata una carta davvero su misura per la famiglia.

4 Contenuto di una Carta della famiglia: Valori – Obiettivi – Ruoli

4.1 Valori

Con i *Valori* la famiglia prescrive all'impresa e a se stessa delle linee guida etiche e morali. A quali ideali devono essere conformarsi le azioni delle persone responsabili? Esempi di ciò sono: onestà, qualità "family first" o "business first", innovazione, ambiente, diligenza o assolvimento dei doveri. Per quanto riguarda i Valori, conta molto di più il discorso nell'ambito dell'elaborazione della Carta della famiglia che non i valori effettivamente sanciti nella Carta.

4.2 Obiettivi

Contrariamente ai Valori, con gli *Obiettivi* la famiglia stabilisce concretamente le prescrizioni per se e per l'impresa. Gli obiettivi della famiglia si dovrebbero rispecchiare nel modello d'impresa. Sono dei possibili obiettivi: preservazione dell'impresa nella mani della famiglia, obbligo di impegno sociale, garanzia del risultato finanziario degli azionisti mediante i fondi dell'impresa, mantenimento della pace in famiglia o assicurazione della leadership tecnologica dell'azienda. Da questa breve elencazione si evidenzia che alcuni dei singoli obiettivi si escludono reciprocamente, mentre altri necessitano l'uno dell'altro.

4.3 Ruoli

In definitiva si tratta di decidere chi deve o può assumere quale *ruolo* nell'impresa. Chi appartiene alla famiglia può divenire azionista o dirigere l'azienda? Le opzioni possibili sono visibili nel grafico a fianco.

Determinati per la definizione dei ruoli sono in primo luogo le condizioni quadro adottate consensualmente: Chi fa parte della famiglia ai sensi della Carta della famiglia? Un coniuge acquisito dalla famiglia tramite matrimonio può divenire azionista? I familiari possono ricoprire cariche subalterne nell'azienda? Pertanto ogni familiare deve decidere per sé quale ruolo è disposto ad assumere.

5 Conclusione

In Svizzera la Carta della famiglia è uno strumento ancora giovane. In altri paesi europei è invece utilizzata già da anni per traghettare le medie imprese con successo verso le generazioni successive. I vantaggi di una Carta della famiglia si possono sintetizzare come segue:

- ambito per una discussione tra le generazioni;
- discussione franca e rilassata, in quanto è condotta professionalmente e la Carta in sé non è vincolante;
- base per contratti vincolanti. Il fallimento delle successioni dovuto a divergenze di opinione nella redazione dei contratti è praticamente escluso;
- determinazione moralmente vincolante di valori, obiettivi e ruoli;
- assicurazione a lungo termine della pace nella famiglia dell'imprenditore, della continuità dell'azienda familiare e della preservazione del patrimonio familiare.

6 Vivere la Carta della famiglia

6.1 Tradizione

Una Carta della famiglia comprende, come già affermato in precedenza, soprattutto lo schema di valori, la definizione degli obiettivi o l'intendimento dei ruoli della famiglia dell'imprenditore in sé e dei singoli familiari. In altre parole: Essa rispecchia la tradizione di famiglia. Il termine "Tradizione" deriva dal latino e significa "consegnare", "trasmettere". Pertanto la tradizione vive del fatto che è trasmessa da una generazione alla successiva. Ciò vale anche e soprattutto per la Carta della famiglia. Il suo senso ultimo decade se il contenuto non è riconosciuto e confermato da ogni nuova generazione. Per assicurare ciò sono disponibili diversi strumenti, tra cui a due spetta una rilevanza particolare: la *formazione* e le *riunioni di famiglia*.

6.2 Formazione

Essere parte di una famiglia di imprenditori è un onore, ma al contempo anche un onere. Ciò è stato già illustrato nell'introduzione a questo articolo. Chi è coinvolto in un'impresa familiare deve capirne di imprenditorialità, di bilanci e conti economici, di strategia (ad es. strategia del proprietario) e di management.

Ciò è scontato per i familiari che collaborano all'impresa con funzioni dirigenziali. Ma vale a maggior ragione per quelli che detengono semplicemente delle quote, senza però partecipare attivamente alla vita dell'azienda. Devono essere in grado di discutere con i membri della famiglia collaboranti, che per loro natura sono meglio informati, essendo per loro un interlocutore o un'interlocutrice utile. D'altro canto devono anche saper riconoscere quando l'azienda si sta muovendo in una direzione sbagliata, quando le decisioni prese dai membri della famiglia attivi si rivelano errate. Il termine inglese con cui si designa ciò è "Checks and Balances". Nelle imprese familiari questi meccanismi devono essere approntati all'interno della famiglia. Perché che un membro del management esterno si opponga a una decisione della famiglia è improbabile, per quanto potrebbe essere auspicabile.

La formazione avviene di norma nell'ambito delle riunioni di famiglia (vedere qui di seguito). Dovrebbe limitarsi a pochi temi (ad es. "Analisi del conto annuale" o "Corporate Governance") ed essere tagliata sull'azienda familiare concreta. La formazione è gestita sia dai membri della famiglia (ad es. per quanto riguarda l'argomento Corporate Governance) che da specialisti esterni (ad es. per spiegare le sfide poste dai trend futuri).

6.3 Riunioni di famiglia

Oltre alla formazione tecnica dei familiari, una rilevanza fondamentale spetta alla coesione della famiglia. Costituisce la base per l'identificazione con la famiglia e l'impresa. Ciò vale in particolare per la generazione più giovane. Inoltre è il fondamento indispensabile per superare in maniera costruttiva e bonaria le divergenze di opinione.

Le riunioni di famiglia sono organizzate dal responsabile della famiglia. Questo è scelto dall'intera famiglia per una durata della carica fissa. La partecipazione alle riunioni di famiglia è obbligatoria. Assenze ripetute possono portare, nel caso più estremo, alla perdita delle quote dell'azienda.

Oltre alla formazione già citata, le riunioni di famiglia devono curare soprattutto la socialità. Devono integrare i familiari più giovani e introdurli cautamente nelle peculiarità di una famiglia di imprenditori. Quel che deve nascere è un "senso del Noi", un misto di responsabilità e orgoglio. Questo è, a sua volta, il fondamento del successivo agire sotto propria responsabilità e della trasmissione dei valori alla generazione successiva – un circolo che, si spera, sarà eterno.