

CORPORATE GOVERNANCE

# La sfida del passaggio di mano

Per le piccole e medie imprese destinarie dei nuovi Pir è urgente affrontare il tema del ricambio generazionale

**Antonio Criscione**

■ Traghettare il risparmio verso l'economia reale è uno degli scopi incentivati dalla normativa sui piani di individuali di risparmio (Pir), varati dalla legge di Stabilità 2016, con destinazione piccole e medie imprese. Queste spesso sono delle mini-multinazionali con grande remuneratività, quindi interessanti dal punto di vista di un investitore. Ma spesso sono troppo legate alla persona dell'imprenditore. E nel passaggio generazionale si registrano alti tassi di fallimento delle imprese. Cosa garantisce allora che un incidente stradale (con i debiti scongiurati nei casi concreti) non bruci anche l'investimento?

Molte imprese si pongono il problema. Spiega Paola Schwizer, presidente di NedCommunity: «C'è ancora una grande diffidenza su questo tema. È importante favorire un processo graduale, perché l'imprenditore fa fatica ad aprire la propria azienda e la gestione a soggetti esterni alla famiglia. Occorre una serie di passaggi "morbidi", immaginare soluzioni di governance che permettano un progressivo adeguamento ai migliori standard». E poi aggiunge: «Alcuni imprenditori cominciano a capire che su questo tema si gioca il futuro dell'azienda e in alcuni casi utilizzano anche degli esperti esterni, che prestano una consulenza qualificata sul tema della successione. Si tratta già di un primo passo all'apertura della governance a soggetti esterni. È

un tema che come associazione abbiamo sottolineato anche nelle nostre linee guida sulla governance per le piccole e medie imprese».

Un passaggio difficile che sovrappone questioni legate alla gestione dell'impresa e qualità dei rapporti familiari. A volte è la dimensione stessa della famiglia a rendere difficile questo passaggio. L'imprenditore a un certo punto - nel migliore dei casi - vende, anche per evitare il rischio implosione. La ricerca annuale di Global Strategy, nell'Osservatorio Pmi 2016 spiega che la maggior parte delle Pmi definite come "eccellenti" è attualmente gestita dalla seconda genera-

zione familiare, «inoltre, il 58% ha

avuto esperienza di un passaggio generazionale negli ultimi anni o lo ha già pianificato». Dunque una percentuale alta, ma non altissima, che scende drasticamente se si prende in considerazione l'intero campione.

Gli strumenti giuridici possono essere molteplici, dal patto di famiglia al trust (si veda l'articolo in basso), a una "sapiante" ripartizione delle azioni a voto plurimo e voto ridotto (si veda Plus24 del 17 ottobre 2015). Ma gli strumenti giuridici si aggiungono a luoghi di confronto della famiglia per evitare faide e interminabili battaglie legali.

Un caso di particolare importanza e interesse in Italia è quello della De

Agostini, che oltre a essere una storica casa editrice, è anche un gruppo multinazionale con interessi molto diversificati: dalle comunicazioni al gioco, ad attività più strettamente finanziarie. Il gruppo De Agostini è oggi guidato dagli azionisti della terza generazione e i rappresentanti delle famiglie Boroli e Drago ricoprono oggi posizioni di vertice. Gli azionisti, come spiegano dalla De Agostini, «hanno condiviso, approvato e adottato un percorso che regola l'ingresso in azienda dei membri della IV e in prospettiva della V generazione degli azionisti». Un percorso che è ben lontano dalla tradizionale iconografia della mamma che insiste con il papà per "valorizzare" i talenti, magari non evidenti, dei figlioli. Qui invece hanno innanzitutto realizzato una piena managerializzazione dell'impresa e per i "rampolli" che vogliono cimentarsi nell'azienda occorre che abbiano una serie di requisiti, come un'esperienza quinquennale di tipo manageriale condotta fuori dal gruppo, la conoscenza della lingua inglese e preferibilmente di una seconda lingua straniera, e così via. Requisiti che vengono valutati da una commissione interna, composta da azionisti e da key managers della holding De Agostini Spa. Le valutazioni vengono trasmesse al consiglio di amministrazione che decide con l'astensione dei componenti appartenenti al ramo familiare del candidato. Ma si è dato vita anche a un Intergenerational Council in cui membri della terza e quarta generazione hanno un'occasione di confronto e collaborazione. Inoltre un Career Service assiste i più giovani nel percorso di carriera sia all'interno, sia all'esterno dell'azienda. Una serie di strumenti, che accanto a quelli giu-

ridici, ha garantito un'espansione dell'azienda senza particolari traumi a livello di passaggio generazionale.

## Al bivio dell'apertura al capitale esterno

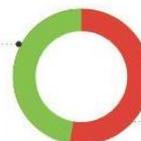
**COINVOLGIMENTO FAMILIARE**  
Controllo familiare nelle Pmi "eccellenti"

Controllate da famiglia di riferimento  
**85%**



**L'ORIENTAMENTO**  
Disponibilità ad aprire il capitale nelle Pmi "eccellenti"

Non disposte  
**53%**



### POSSIBILI PARTNER

Soggetti a cui le Pmi eccellenti sarebbero disposte ad aprire il capitale

#### Partner industriali

61%

#### Partner finanziari

39%

#### Partner commerciali esteri

26%

#### Mercato (tramite Ipo)

13%

FONTE: Osservatorio Pmi 2016 di Global Strategy

