Valletta
PR ADVISORY

Nexta
Professionisti e Imprese

Rassegna Stampa

Nexta	Data: 17 ottobre 2024
Testata: Il Giornale delle PMI	Link

IL GIORNALE DELLE PMI

Le competenze di un Family Office professionale rivolto a realtà famigliari titolari di un Family Business

Mauro Puppo 17 Ottobre 2024 0

Nella mia esperienza ho maturato la convinzione che le competenze richieste ad un Family Office professionale dipendano dal profilo della famiglia e dalla composizione patrimonio. Tra gli addetti ai lavori non a caso si dice che "visto un family office, hai visto un family office".

Un'evidenza confermata anche in occasione del recente convegno dell'Osservatorio sul Family Office 2024 del Politecnico di Milano, che da anni analizza e studia in fenomeno sul campo.

In questo articolo vogliamo fare riferimento alle realtà famigliari titolari di un **Family Business** inquadrabile come **PMI.** Si tratta di realtà in cui il FB rappresenta spesso il principale asset patrimoniale della famiglia (il resto è normalmente rappresentato da immobili e, marginalmente, da attività finanziarie) ma soprattutto di realtà in cui il FB è normalmente il principale investimento del capitale emotivo dei membri della famiglia (il luogo di realizzazione personale, di riconoscimento sociale, di incrocio delle molteplici relazioni umane, di sviluppo di passioni).

Diverse delle competenze richieste ad un Family Office che vuole riferirsi a tali realtà sono simili a quelle di ogni altro Family Office ma ve ne sono alcune che hanno un contenuto specifico e caratterizzante.

In premessa va ricordato che, come per tutti i servizi professionali fortemente pervasivi della sfera del cliente, è indispensabile costruire una forte relazione fiduciaria ed empatica (nel senso etimologico del termine *en pathos*) tra FO professionale e i membri della famiglia imprenditoriale. Questa premessa costituisce il caposaldo su cui costruire un vero lavoro di squadra in grado di fornire soluzioni realmente allineate alle esigenze della specifica famiglia e impresa.

Le competenze caratterizzanti richieste al Family Office professionale in parola possono essere raggruppate nelle seguenti otto aree, tra loro fortemente interconnesse.

1. **Il rispetto dei valori e la comprensione della vision e del purpose della singola famiglia.** Ogni famiglia imprenditoriale è unica, con una sua storia, con i suoi valori, obiettivi e vision ben definiti. E' indispensabile che il Family Office comprenda profondamente questi elementi e operi sempre nel rispetto di tali valori.
   Il Family Office spesso può essere chiamato anche a promuovere e contribuire alla formalizzazione e puntuale definizione di tali valori, obiettivi e vision ma deve farlo sempre attraverso un processo strutturato di condivisione tra i membri della famiglia e con le necessarie competenze professionali.
2. **L'approccio olistico alle dinamiche familiari e aziendali.** Un Family Office deve sempre affrontare le questioni della famiglia e/o del Family Business con una visione ampia, coerente e integrata con i loro obiettivi strategici. Ciò implica l'adozione di un approccio olistico in grado di gestire anche le complesse implicazioni delle dinamiche interpersonali.
3. **Sensibilità alla dimensione umana.** Le relazioni interpersonali impattano profondamente nella gestione dell'impresa e nella stabilità della famiglia. Il Family Office deve avere grande sensibilità e attenzione verso questi aspetti e deve avere specifiche competenze per agevolare la comunicazione tra membri della famiglia e tra questi e gli stakeholders.
4. **La terzietà e l'indipendenza intellettuale.** Il Family Office professionale deve mantenere una posizione imparziale, critica e coerente con i valori e il purpose famigliare anche nei confronti dei *principal* della famiglia.
   Questa imparzialità e *terzietà* deve essere rivolta anche agli eventuali interessi propri dello stesso Family Office. Solo in questo modo si può godere della credibilità e autorevolezza richieste dal suo ruolo.
5. **La vicinanza costante e continuativa.** Solo una presenza costante e continuativa a fianco della famiglia, e non solo in occasione delle situazioni straordinarie, permette di cogliere sul nascere i cambiamenti, le sfumature del contesto, le opportunità e le potenziali criticità. In questo modo si massimizza il valore aggiunto del Family Office per la famiglia e per il FB.
6. **L'esperienza nel mondo delle PMI.** È indispensabile conoscere il modo in cui le PMI familiari *fanno impresa*, con processi poco formalizzati, con un approccio molto pragmatico, con un basso livello di delega.
   Il Family Office professionale deve promuovere l'adozione di modelli organizzativi sempre più strutturati ma è essenziale che sappia rapportarsi e operare in questi contesti, adattandosi alle loro peculiarità con rispetto e umiltà.

7. **Le competenze interdisciplinari.** Il Family Office deve avere competenze professionali da *esperto generalista* intese come la capacità di interfacciarsi, integrare e coordinare le varie professionalità specialistiche nelle materie legale, fiscale, finanziaria, consulenziale eccetera che di volta in volta sono richieste dalle situazioni che si presentano. Tra le competenze specialistiche più spesso richieste si ricordano quelle connesse all'avvicendamento generazionale, ai processi aggregativi mediante acquisizioni o fusioni, alla pianificazione strategica, alle riorganizzazioni societarie o patrimoniali, alla pianificazione fiscale, alla gestione finanziaria.
8. **Le competenze complementari.** Il Family Office deve avere una competenza professionale complementare a quella già presente nella famiglia o nell'impresa. Il FO deve portare in azienda competenze aggiuntive a quelle già presenti (sia interne che esterne) cosi da creare un modello di lavoro di squadra in grado di affrontare tutte le sfide imposte dai continui cambiamenti di contesto.
   Tra queste competenze complementari va annoverata anche quella di formatore/promotore di una cultura aziendale evolutiva ma sempre rispettosa della tradizione della famiglia, soprattutto vero le generazioni più giovani

Una recente competenza richiesta al Family Office in parola è quella in materia di sostenibilità (ESG). È indiscutibile che la sostenibilità stia impattando pervasivamente e progressivamente ogni aspetto della vita economica e sociale. Per varie ragioni le PMI stanno solo ora iniziando a sentire realmente gli effetti di questo cambiamento epocale ma generalmente sono poco pronte a gestirne realmente l'impatto. Il Family Office non può quindi non avere tra le proprie competenze anche quella in materia di sostenibilità, con specifico riguardo alla dimensione Governance e Social.

L'istituzione stessa di un Family Office può essere considerata un efficace strumento per perseguire obiettivi di Governance sostenibile e quindi di sostenibilità economica del Family Business. Il Family Office mira a garantire unitarietà di intenti, condivisione delle decisioni, gestione dei conflitti, attenzione alle esigenze di tutti gli stakeholders, armonico avvicendamento intergenerazionale: tutti fattori fondamentali per un'impresa sostenibile e resiliente.

Una riflessione conclusiva sulle competenze del Family Office Professionale deriva proprio dalla costatazione della numerosità delle competenze professionali richieste. Competenze che si conseguono sia grazie alla formazione e all'aggiornamento specialistico ma anche grazie all'esperienza e la maturazione professionale. Il Family Office professionale del futuro non può quindi che essere il frutto di un lavoro di team interdisciplinare tra professionisti con diverse competenze, diverse specializzazioni e anche diverse seniority.

Immagine di katemangostar su Freepik

Mauro Puppo
Co-fondatore e amministratore delegato di Nexta Società Benefit