Nexta
Business Family and Family Business

Oltre il patrimonio: la vocazione imprenditoriale del family office





Mauro Puppo
Dottore Commercialista

Marco Palamidessi
Dottore Commercialista

“ Non tutti i family office nascono da una famiglia imprenditoriale e non tutte le famiglie imprenditoriali scelgono, — o hanno bisogno, — di dotarsi di un family office. Esiste però un'area di intersezione particolarmente rilevante: quella dei family office che conservano una vera vocazione imprenditoriale. È il contesto sul quale, nella mia esperienza professionale, vale la pena concentrare l'attenzione, perché qui il family office smette di essere soltanto una struttura di gestione patrimoniale e diventa uno strumento di continuità del progetto familiare.

Famiglie imprenditoriali e family office condividono anzitutto un obiettivo: proteggere e accrescere il patrimonio. Che si tratti dell'impresa di famiglia, di partecipazioni, immobili o attività finanziarie, la conservazione e la crescita del capitale sono finalità essenziali. Ma esse non sono sufficienti a qualificare la natura imprenditoriale di un family office. Se l'unico obiettivo è l'allocazione efficiente delle risorse, ci troviamo di fronte, — del tutto legittimamente, — a una sofisticata attività di gestione del capitale.

Nelle famiglie imprenditoriali, tuttavia, il patrimonio non è mai soltanto economico. Accanto agli asset tangibili esiste una ricchezza meno visibile, ma spesso decisiva: il capitale socioemotivo della famiglia. Ne fanno parte l'identità condivisa, il senso di appartenenza, la reputazione, la continuità tra generazioni, la realizzazione personale dei membri, il rapporto con il territorio, l'autonomia nelle scelte e la fedeltà a determinati valori.

Questi elementi incidono concretamente sulle decisioni. Ad esempio, una famiglia può rinunciare al rendimento teoricamente più elevato per preservare il controllo di un'impresa, sostenere un progetto coerente con la propria storia o tutelare una relazione di lungo periodo. Non è necessariamente irrazionalità. È la prova che la famiglia persegue obiettivi più ampi di quelli di un investitore puramente finanziario.

Il problema è che questo capitale socioemotivo rimane spesso implicito. Esiste, ma non viene nominato. I valori vengono richiamati nelle conversazioni senza essere tradotti in criteri decisionali; le aspettative tra generazioni restano sottintese; il significato attribuito al patrimonio cambia da persona a persona. È sul campo che vediamo nascere molte ambiguità: non dalla mancanza di valori, ma dalla loro mancata esplicitazione.

Il passaggio decisivo consiste allora nel trasformare questa ricchezza implicita in un patrimonio consapevole, condiviso e governabile. Significa chiarire quale identità la famiglia vuole preservare, quale scopo comune intende perseguire, quali principi devono orientare le decisioni e quali responsabilità competono ai diversi membri. Significa anche preparare le nuove generazioni non soltanto a ricevere beni o quote, ma a esercitare una proprietà responsabile.

È a questo punto che entra in gioco il family office, ossia il luogo in cui trovano espressione processi, competenze, responsabilità, sistemi informativi e sedi decisionali idonee a tradurre gli orientamenti della famiglia in azioni coerenti. Un'infrastruttura attraverso cui la famiglia protegge e sviluppa, insieme, il proprio purpose.

La vera area di intersezione tra family office e famiglia imprenditoriale è dunque questa: un sistema formalmente condiviso per governare, proteggere e accrescere non solo ciò che la famiglia possiede, ma anche ciò che la famiglia è e ciò che intende diventare.

Un Family Office attraverso cui la famiglia protegge e sviluppa, insieme in un progetto di lungo periodo, sia il proprio patrimonio e/o la propria impresa sia il proprio capitale identitario. ”