FAMILY CONSTITUTION

intervista a **PATRIZIA MISCIATTELLI DELLE RIPE**

3

La pianificazione successoria si basa su una conoscenza profonda, da parte del consulente, del cliente e della sua famiglia, dei loro desideri, dei loro timori, delle loro ambizioni e delle risorse patrimoniali di cui dispongono. E su un profondo lavoro di tessitura dei ruoli e delle personalità all'interno di un disegno famigliare.
Non basta sapere quanti figli, quante nuore o generi acquisiti, quanti nipoti. Bisogna conoscerli e riconoscerne le ambizioni e i talenti. La famiglia è una microsocietà e il trasferimento del patrimonio sociale deve essere pianificato come nella stesura del copione di una compagnia di teatro si disegnano le parti. Chi fa cosa? Chi riesce meglio in questo piuttosto che in quello? Quali sono i valori del testo che stanno interpretando? Chi ha il physique du rôle per fare questo ruolo?
Incontriamo Patrizia Misciattelli che da dieci anni conduce AIFO, l'Associazione Italiana Family Officer, per capire da lei, cioè dalla posizione di un intermediario, i risvolti psicologici della successione e il modo in cui chi si trova tra le due generazioni svolge il proprio ruolo.

L'esperienza e la letteratura internazionale ci dicono che si possono fare ottime strategie di asset allocation e anche pianificazioni patrimoniali sofisticate, ma se non si elimina il rischio della discontinuità tra le generazioni è tutto inutile.
Il patrimonio di una famiglia non è fatto solo di beni tangibili (capitali, asset, imprese) ma anche di quello che per noi conta di più, il capitale umano, che rappresenta una specie di collante. Solo la continuità tra le generazioni può perpetuare l'integrità patrimoniale.
Quante famiglie di imprenditori identificano il successore in un figlio che magari non ha talento o l'attitudine giusta o non condivide i

valori della famiglia oppure, per non dover assistere allo smembramento di quanto costruito, si risolvono a vendere l'azienda di famiglia suddividendo il ricavato tra gli eredi. Così finisce tutto in un assegno: l'imprenditorialità del capostipite, le sue idee, i suoi sforzi, i valori che la sua attività ha rappresentato e il capitale umano, quel collante intangibile che fa delle grandi famiglie quello che sono.

Leggendo la vostra letteratura aziendale emerge una grande attenzione al lavoro di collegamento tra le generazioni. Come funziona?

Quello di Family Officer è un ruolo delicato cui impropriamente viene associato un esclusivo connotato finanziario. Non è così; noi dobbiamo garantire la protezione nel tempo del patrimonio globale della famiglia, in totale assenza di conflitto di interessi e nel pieno rispetto dei valori che consapevolmente la famiglia vuole portare avanti.

Per questo ho deciso di avviare AIFO Advisory, società di consulenza sui capitali intangibili.

Mettiamo a confronto le generazioni, per distillare i valori comuni e stilare una Family Constitution, una Carta dei Valori della Famiglia, il primo atto con cui comincia il lavoro di pianificazione per la continuità patrimoniale.

Da dove viene la Family Consititution?

Il concetto nasce negli Stati Uniti. Noi l'abbiamo adattato alla cultura europea, grazie anche all'esperienza del nostro Master in Family Office e al contributo di molti docenti italiani, tra cui la professoressa Lanza, che insegna psicometria all'Università Cattolica di Milano.

L'esperienza di lavoro decennale con Family Office e famiglie UHNW conferma che gestire la complessità dell'universo Impresa-Famiglia-Patrimonio, garantendone continuità lungo le generazioni, comporta lavorare in

nanzitutto sui valori fondanti della Famiglia ed arrivare alla formalizzazione degli stessi in un documento condiviso, capace di divenire "pietra di riferimento" nelle diverse situazioni che nel tempo possono sopravvenire.
Le due macro-variabili che valutiamo attentamente all'inizio di un progetto sono la complessità generazionale (numero di generazioni coesistenti, numero di famigliari, numero di soci, presenza di parenti acquisiti) e la possibile conflittualità famigliare (clima famigliare, conflitti espliciti o latenti, eventuali vincoli giuridici).
La Famiglia è poi accompagnata in un percorso strutturato in tre fasi che rappresentano i punti fondanti del progetto di continuità:

1. *mappatura dei valori condivisi come terreno comune su cui basare le scelte ed i processi decisionali futuri. Attraverso questa metodologia si analizzano una cinquantina di item per arrivare agli elementi valoriali condivisi: culturali, sociali, religiosi, etici o economici;*
2. *valutazione dei talenti e delle aspettative personali e professionali dei giovani eredi, in un quadro che coniughi le singole aspirazioni con gli interessi generali della famiglia;*
3. *stesura della "Family Constitution", l'insieme delle regole per la guida dei comportamenti in situazioni particolari che la Famiglia può trovarsi a dover affrontare.*

Al nostro fianco, sin dal principio, i professionisti fiduciari già depositari della storia famigliare, con cui si definiscono soluzioni giuridiche, societarie e fiscali

Possiamo approfondire il tema dei valori ?
I capitali cosiddetti intangibili rappresentano una parte importantissima del patrimonio famigliare, spesso anche aziendale, ma tuttora in moltissimi casi non vengono nemmeno presi in considerazione:

- *capitale umano*
- *capitale reputazionale*
- *capitale sociale (rispetto verso l'ambiente sociale)*
- *capitali ambientali*
- *capitali intellettuali (innovazione/ricerca).*

Al contrario, questo capitale è quello che contraddistingue una famiglia da un'altra e che davvero può fare la differenza nel tempo.

Immagino che se anche tutti i componenti della famiglia condividono gli stessi valori, ognuno avrà a cuore qualcosa in particolare…
Esatto, per questo lavoriamo a stretto contatto con tutti i membri della famiglia, proprio per individuare in ognuno di loro i talenti che più si avvicinano alle componenti intangibili, alle ambizioni filantropiche del patrimonio famigliare. Qualcuno è magari il candidato perfetto per la continuità di impresa ma il patrimonio di famiglia, come dicevo, non è solo imprenditoriale.
Spesso le generazioni più giovani sono quelle che darebbero il meglio in questo campo.
In Italia siamo abituati alla beneficienza nascosta. Negli Stati Uniti mi hanno insegnato invece che, non solo non c'è niente di male nel farlo alla luce del sole, ma in questo modo si produce anche un esempio, si portano altre persone, altri imprenditori e altre famiglie a fare lo stesso.
Quello che però conta di più è trovare il modo affinché l'impresa di famiglia rappresenti i propri valori.

E nel caso in cui non ci sia impresa?
Qualcosa simile all'impresa c'è sempre. Certo, la famiglia può trovarsi nel momento in cui l'impresa è già stata alienata, ma la liquidi-

tà deve comunque tornare in gioco nell'economia reale. Qualunque attività reale intraprenda la famiglia, qualunque spazio le si apra, deve rappresentare i suoi valori.
I singoli progetti devono trovare protagonisti all'interno delle nuove generazioni e nel capitale il carburante necessario.
Il nostro paese è ancora molto indietro nel sostegno a una nuova economia ma, coniugando capitale umano e asset patrimoniali, è possibile individuare i progetti nei quali declinare i talenti della famiglia.

Se questo concetto fosse più popolare, forse non saremmo così indietro nel venture capital e nell'angel investing.
E funzionerebbe da esempio per le generazioni più giovani: godi di una posizione di privilegio ma la tua ricchezza deve produrre ricchezza, in un modo o nell'altro.

Nei casi in cui invece l'impresa di famiglia c'è ancora, molti di questi capifamiglia, i senior, non mollano facilmente le redini del loro patrimonio e delle loro aziende. Sarà per via del fatto che si vive più a lungo e meglio, ma i nostri capitani d'impresa sono spesso ancora lì e i figli, ormai 40/50enni, fanno i principi consorti.
Verissimo ma è altrettanto vero che questa generazione di 40/50enni - generalizzando perché le belle eccezioni ci sono sempre - ha dimostrato poca voglia di sottrarre le redini ai padri. Qualcuno ha sperato di rovesciare il mondo da giovane, succede a tutti a 20 anni, ma non ha fatto il passaggio successivo, dalla rivoluzione dei massimi sistemi a quella quotidiana. Poi, da grandi hanno giocato un po' con lo status di erede, senza sperimentare modelli, immersi nell'autocompiacimento e aspettando la chiamata. Senza mettersi mai a rischio, al contrario di chi li ha preceduti. Di fatto, abbiamo perso 30 anni.

Molto pessimista, ma d'altronde la Generazione X ha fatto parlare di sé per quei tratti che lei ha identificato con molta chiarezza. E cosa succede con la generazione Z, quella dei nipoti?
Sono la nostra speranza. Qualcuno ha scritto che la Generazione Z si è costruita sulle macerie di quella dei loro genitori e in parte è vero. Sono cresciuti senza idoli e ideali e in qualche modo sono scevri da delusioni… ma hanno sviluppato un'identità transnazionale, globale, che li rende più disponibili e più potenzialmente intraprendenti. Molti dei capostipite vedono in loro i veri eredi. E comunque avrebbero tanto da insegnare ai loro padri… non è raro che capiti di leggere sorpresa negli occhi della generazione dei cinquantenni quando nel processo di condivisione dei valori ascoltano i giovanissimi. Come se cogliessero in loro qualcosa che non si aspettavano e che li sorprende.
Forse per la prima volta il percorso di continuità del patrimonio di famiglia può essere intrapreso da due generazioni insieme.
Sarebbe un bel modo per chiudere la parabola della Generazione X.

PATRIZIA MISCIATTELLI DELLE RIPE

Fondatrice e Presidente AIFO Advisory e AIFO Associazione Italiana Family Officer. Prima di fondare AIFO è stata top manager di importanti realtà del segmento private banking.