

**Il passaggio generazionale
non fallisce solo per mancanza di eredi.**

**Fallisce quando mancano regole,
ruoli e governo delle decisioni**

**Il problema non è chi subentra.
È come si governa la continuità.**

Dove nasce la crisi

Il passaggio generazionale entra in crisi quando:

- famiglia e impresa si sovrappongono;
- le decisioni restano informali;
- i conflitti diventano personali;
- il fondatore fatica a “lasciare spazio”;
- la nuova generazione entra senza un perimetro chiaro.

In assenza di governance, ogni scelta diventa una prova di forza.

Dal “chi subentra” al “come si governa”

Il passaggio generazionale non è un evento giuridico, è un processo di governance.

Significa lavorare su:

- continuità strategica;
- equilibrio tra generazioni;
- sostenibilità delle decisioni nel tempo.

Al fine di:

- distinguere ruoli familiari e ruoli aziendali;
- definire chi decide, su cosa e con quali limiti;
- prevenire conflitti distruttivi;
- proteggere l'impresa da tensioni interne;
- garantire continuità strategica nel tempo.

Non basta pianificare la successione, serve governare la transizione che non si dichiara da sola, ma si costruisce.

La governance si costruisce con strumenti coordinati

Il passaggio generazionale richiede:



STRUMENTI GIURIDICI CHE REGOLANO

(patti di famiglia, statuti, patti parasociali)



STRUMENTI ORGANIZZATIVI CHE STRUTTURANO

(ruoli, deleghe, percorsi di affiancamento);



STRUMENTI RELAZIONALI CHE ACCOMPAGNANO

(dialogo strutturato, facilitazione, decisioni condivise).

Nessuno strumento funziona da solo, il valore è nell'architettura complessiva.

Il Family Lead Advisor come regista del processo

Il Family Lead Advisor:

- ascolta la famiglia e ne comprende equilibri, valori e obiettivi;
- affianca le generazioni nel dialogo e nelle decisioni complesse;
- progetta l'architettura del passaggio generazionale;
- coordina strumenti giuridici, organizzativi e relazionali;
- traduce esigenze diverse in regole condivise e sostenibili nel tempo.

Governa il cambiamento senza forzarlo.

e quindi, da dove si parte?

Si parte dall'ascolto della storia familiare, dei valori che l'hanno guidata e della visione che ne ha orientato le scelte.

Da lì si costruisce un percorso che:

rispetta l'identità della famiglia
e dell'impresa

accompagna il cambiamento
senza forzature

trasforma esperienze e relazioni
in regole condivise

rafforza nel tempo ciò che rende
la continuità possibile

*Credo che la continuità non si imponga.
Si costruisce, insieme.*

Family Lead Advisor

Alta Formazione - AIFO - Associazione Italiana Family Officer

Per informazioni e approfondimenti



UggettiMaccarone
Via Sant'Orsola, 10/e - 24122 Bergamo
tel. 035.246545 - fax 035.246583

www.uggettimaccarone.it