

# «La dedizione dei membri della famiglia è un valore aggiunto indispensabile»

A tu per tu con Emiliano Delmenico, titolare di Centro Funerario di Lugano SA, un'azienda di famiglia, membro di AIF Ticino, alla seconda generazione della nota impresa di onoranze funebri.

## — Cosa contraddistingue, a suo avviso, un'azienda di famiglia da un'azienda "normale"?

«La forte identità e la condivisione dei valori sono alcune delle componenti che a mio avviso distinguono un'impresa di famiglia. I valori che di solito sono riconducibili alla famiglia, come fiducia, lealtà, senso di appartenenza, influenzano fortemente la cultura aziendale. Il legame con il territorio, il senso di comunità e la voglia di contribuire allo sviluppo economico e sociale di un territorio sono anch'essi una componente importante».

## — Qual è la sua preoccupazione più grande in relazione al futuro aziendale familiare?

«Per quanto mi riguarda è la prossima successione, non è sempre evidente trovare all'interno della famiglia la persona giusta o comunque un familiare che abbia la "vocazione" per fare il mestiere di famiglia e portare avanti l'azienda».

## Cosa rende più facile la gestione di un'impresa grazie alla famiglia?

«L'ingaggio, il totale coinvolgimento così come la dedizione con cui i membri della famiglia si impegnano costantemente per l'azienda. In fondo il fatto di non essere soli ma di

condividere e dividersi le responsabilità e gli oneri derivanti dalla gestione di un'impresa sono un valore aggiunto indispensabile».

## — Cosa rende più complesso e difficile la gestione di un'impresa a causa della famiglia?

«Ritengo fondamentale fare chiarezza rispetto ai ruoli e riconoscere all'interno della famiglia stessa le peculiarità e competenze. Se non si è trasparenti in tal senso il rischio è di entrare in dinamiche negative che possono non solo incrinare i rapporti in azienda ma anche all'interno della famiglia stessa».

**Ragione sociale:** CF Centro Funerario di Lugano SA

**Anno di fondazione:** 1978

**Fondatore:** Lindo Delmenico

**Generazione alla guida dell'azienda:** seconda generazione, sebbene anche il padre di Lindo avesse la medesima attività ma con un'altra ragione sociale

**Numero di collaboratori:** 50 in diversi rami d'attività

**Data dell'ultima successione:** 1999

**Descrizione dell'attività:** Impresa di onoranze funebri

## — Come ha vissuto il passaggio di azienda dalla generazione precedente alla sua e quando è avvenuto?

«Nel 1999, io e mio fratello Gianmaria possiamo considerarci fortunati: nostro padre aveva chiarito fin dall'inizio che, con il suo ritiro dalla gestione, non avrebbe più svolto un ruolo operativo all'interno dell'azienda. Pur continuando a rappresentare per noi un punto di riferimento importante, tutte le responsabilità operative sono state affidate integralmente a entrambi sin dal primo giorno, senza limiti né condizioni imposte».

## — Come viene preparata la futura generazione a riprendere la guida dell'azienda?

«Io e mio fratello siamo ancora dei "giovani" 50enni, siamo comunque coscienti dell'importanza di trovare il giusto timing ma soprattutto le persone che possano subentrare portando avanti la nostra impresa e in tal senso ci stiamo orientando sull'allargamento verso altre aziende del medesimo ramo di attività, sempre gestite a livello familiare. Questo dovrebbe permetterci di ampliare la "famiglia" e trovare valide risorse».

## — Teme la prossima successione della sua azienda? A quali condizioni sarebbe disposto/a vendere l'azienda al di fuori della famiglia?

«In linea di principio, la successione non rappresenta un timore. Ne siamo consapevoli e ci stiamo già muovendo attivamente in questa direzione. Di recente, infatti, abbiamo costituito una holding nella quale sono state conferite tutte le imprese e le attività riconducibili alla nostra famiglia; parallelamente, abbiamo acquisito altre aziende appartenenti a un'altra famiglia. In questo senso, come accennato, abbiamo di fatto ampliato il perimetro familiare. Per quanto riguarda la seconda domanda, la mia indole imprenditoriale mi porta a essere aperto a diverse opportunità: sono pronto a valutare ogni opzione e, in linea di principio, non escludo alcuna possibilità, inclusa la cessione dell'azienda al di fuori della famiglia, qualora se ne presentassero le condizioni adeguate».



## — Il Ticino è un cantone... per imprese di famiglia?

«Se mi limito al mio ramo di attività la risposta è senz'altro positiva, infatti rispetto a nazioni anche a noi vicine, in Svizzera e in Ticino non ci sono molte imprese di onoranze funebri che non siano riconducibili a una famiglia. Tutto ciò è certamente dovuto al genere di servizio che svolgiamo».

## — Quale tema è più urgente da affrontare: la crescente burocrazia o le condizioni quadro fiscali?

«Ricordo mio padre già negli anni '80 si lamentava della troppa burocrazia, usava dire gira "troppa carta", ho come l'impressione che nulla sia migliorato in tal senso e nemmeno le nuove tecnologie sono state in grado di attenuare la costante pressione della macchina burocratica dello Stato. I limiti, i controlli e le verifiche imposte sono sempre più un'ancora che le imprese sono costrette a trascinare e onestamente a volte non se ne capisce la reale finalità, creano frustrazione e limitano la competitività».

## — Come siete organizzati a livello di governance (patti di famiglia, consiglio di famiglia, contratti successorii) e come gestite la governance (riunioni regolari di famiglia/azionisti, eventi particolari degli azionisti membri attivi e non)?

«Con l'allargamento del gruppo e la costituzione della holding, siamo passati da una realtà tipicamente familiare — che si riuniva in modo informale, "attorno a un piatto di pasta" — a un'impresa strutturata che ha scelto consapevolmente di dotarsi di strumenti formali di governance a elevato valore aggiunto. Questo percorso ci ha portato a definire assetti e regole più chiari, introducendo meccanismi di governance in grado di migliorare la qualità della conduzione aziendale, la trasparenza decisionale e l'equilibrio tra famiglia, proprietà e management, anche attraverso momenti di confronto e coordinamento più strutturati».

Dall'alto, il fondatore Lindo Delmenico e i due attuali titolari, i fratelli Emiliano e Gianmaria Delmenico.