

Governance: dopo un'apertura a terzi, il ritorno alla famiglia proprietaria

Il caso Alutitan Spa

Gli anni '80 costituiscono un decennio importante per la storia dell'alluminio nella nostra penisola. Proprio in questo periodo nasce Alutitan Spa, azienda che opera nel settore dell'estrusione dei profili in alluminio e che fa capo alla famiglia Rivelli, già attiva in questo ambito dagli anni '70 con affari sia in Italia che all'estero. Con una superficie operativa di 20.000 mq e sede nella Repubblica di San Marino, Alutitan Spa controlla oggi al 100% Tecnoal Srl. Quest'ultima è specializzata nell'anodizzazione dei prodotti in alluminio ed è operativa dalla fine degli anni '70, ha sede a Fano ed un nuovissimo stabilimento produttivo per l'estrusione a Sant'Ippolito (PU). Oggi Alutitan - che sta vivendo la continuità tra la prima e la seconda generazione - fattura da sola 80 Mln/€ e conta complessivamente 200 dipendenti, tra Alutitan e la controllata Tecnoal. Qui l'intervista con Andrea Rivelli, 44 anni, Presidente del CdA.

Andrea, avete fatto qualche riflessione su come rigenerare il vostro business per affrontare le sfide future?

La nostra famiglia ha da sempre avuto la propensione alla rigenerazione,

qualora si presentino le giuste condizioni iniziali. C'è stato ad esempio un periodo in cui abbiamo tentato di acquisire aziende concorrenti di Alutitan, ma le operazioni non sono mai andate oltre la due-diligence. Così

nel 2022 abbiamo dato forma al piano di espansione della nostra controllata

Tecnoal, investendo in un secondo impianto di estrusione dell'alluminio con pressa da 3.000 ton a Sant'Ippolito, in una superficie operativa di 38.000 mq.



Avete incontrato delle complessità durante la convivenza generazionale?

Quando sono entrato in azienda nel 2005 si faceva molta fatica a delegare e **mi sono scontrato con una visione che non era al passo con i tempi**. I collaboratori non parlavano tra loro, la comunicazione interna era assente. **Così io e mia sorella Elena**, con il supporto di consulenti esterni, **abbiamo iniziato a lavorare sui rapporti interpersonali tra i responsabili e i propri collaboratori** perché volevamo superare questo scoglio. Tra l'altro io avevo avuto la possibilità di vedere come lavoravano alcuni nostri competitor negli Stati Uniti, osservando una certa apertura al confronto costante, anche attraverso riunioni allargate, efficaci e veloci. **Oggi io ed Elena riteniamo di aver superato quella sfida: nostro padre aveva capito rapidamente che era venuto il momento di evolversi e far evolvere l'azienda**, i suoi collaboratori dell'epoca purtroppo un po' meno.



Come è stato gestito il tema della continuità generazionale?

Papà è il tipo di imprenditore che si fida dei propri collaboratori e non li “soffoca”, anche se sostiene che la fiducia va meritata, e quindi diventa piuttosto drastico se le cose poi non vanno come si aspetta. **È lo stesso tipo di fiducia che ha avuto in me sin da subito**, “catapultandomi” letteralmente nel mondo del lavoro. Nei periodi estivi dei miei anni universitari ho lavorato nella produzione di Tecnoal/Alutitan, ma non ho fatto alcuna esperienza su come vendere una barra di alluminio. Quando mi sono laureato, a 25 anni, pensavo che sarei entrato in azienda in punta di piedi, anche perché all'inizio temevo di fare errori. Invece **mio papà mi ha messo subito alla prova**, nonostante qualche mia protesta: sono stato subito inserito a pieno titolo nella direzione commerciale ed ho iniziato a viaggiare da solo per l'Italia per trattare con i clienti, attività che non avevo mai fatto prima. Fortunatamente ho potuto sempre contare sui consigli di mio padre anche se in effetti ho subito iniziato a lavorare con una certa autonomia.

E a livello di governance, come siete organizzati?

Negli ultimi anni ci sono state delle evoluzioni. **Fino al 2021 mio padre è stato Presidente del CdA e fino a sei anni fa Alutitan ha avuto come amministratore delegato una collaboratrice esterna** alla nostra famiglia che ha lavorato con mio padre per oltre 30 anni.

L'esperienza con l'AD esterno ha funzionato fintanto che le sue vedute hanno collimato con quelle della nostra famiglia. Ad un certo punto si è creata una netta divergenza che generava

confusione all'interno dell'azienda: i responsabili di ruolo non comprendevano quale fosse la rotta da seguire, se quella della nostra famiglia o quella dell'amministratore. Oltretutto quest'ultima era piuttosto parsimoniosa nel condividere informazioni o consigli.

Dopo aver dunque messo da parte l'esperienza con l'AD esterno, optando per un fine rapporto concordato, **la nostra famiglia ha preferito riprendere il timone** in mano e **abbiamo creato un CdA snello a tre**, che ci permettesse di agire più rapidamente rispetto alle richieste del mercato. Quindi **nel 2021 sono stato nominato Presidente del nuovo CdA** e mio padre e mia sorella sono diventati consiglieri delegati. Nel 2022 è stato inoltre creato un CdA di Tecnoal (che sua volta dipende da quello di Alutitan), di cui mio padre è Presidente, oltre alla presenza di un consigliere esterno.

Con la creazione del nuovo Consiglio di Amministrazione **abbiamo definito molto chiaramente i nostri tre ruoli in Alutitan**, proprio **per evitare sovrapposizioni o contrasti**. Io e mia sorella ci siamo suddivisi le aree aziendali: io ho la delega sulla gestione della direzione commerciale e tecnica di Alutitan e delle sue controllate nel settore dell'alluminio, mia sorella sulla direzione delle risorse umane, sulla direzione amministrativa e gestione aziendale. Nostro padre ha spostato le sue cariche sulle aziende italiane, in primis Tecnoal, e si sta concentrando sul piano di espansione di quest'ultima.

Il nostro CdA si riunisce una volta al mese, salvo decisioni strategiche urgenti che all'occorrenza possono essere discusse anche prima. Le decisioni importanti che riguardano ognuna delle nostre aree aziendali vengono comunque condivise almeno dai due terzi del CdA, anche se puntiamo sempre ad essere tutti e tre coinvolti. Quando necessario, convochiamo anche il nostro collegio sindacale che è composto da quattro consulenti tra avvocati e commercialisti: rappresentano per noi le "voci critiche", ma li conosciamo da molti anni ed hanno la nostra fiducia.

Parlavi di aver osservato il modello americano delle riunioni allargate. Lo avete poi adottato?

Sì, e devo dire che sta dando risultati concreti, perché riusciamo a risolvere i problemi con maggiore rapidità. **Tutti i venerdì il nostro CdA incontra i nostri sei manager di area**. In quell'occasione ogni manager condivide le proprie problematiche di area con gli altri e, nel caso sia utile, coinvolge anche i propri coordinatori (i sotto-responsabili). Si spazia dall'organizzazione interna alle politiche e strategie da cambiare in base a possibili nuovi scenari di mercato. **Ogni riunione genera un verbale che viene ripreso la settimana successiva per affrontare i punti rimasti in sospeso**. Si tratta di incontri molto rapidi che terminano con un pranzo di mezzora che facciamo tutti insieme, prima di tornare ognuno al proprio lavoro.

Come definiresti il modello di leadership di Alutitan?

Lo definirei un **modello di leadership collegiale**. Come ho già raccontato, affrontiamo a tre le questioni importanti, anche se mio padre detiene ancora la maggioranza.

Avete un patto di famiglia che possa tutelare la futura discendenza?

Sì, lo abbiamo sottoscritto dal notaio con il supporto di consulenti circa 6 anni fa, dopo aver deciso di non avere più un AD. Il nostro patto di famiglia **regolamenta gli scenari futuri** che potrebbero verificarsi, **i rapporti tra noi diretti discendenti e i nostri parenti acquisiti**, qualora dovessero in futuro entrare in azienda. Abbiamo deciso di farlo in un momento in cui andiamo tutti d'accordo, anche perché io ho tre figli e mia sorella due.

Al di là della profittabilità del vostro business, ritieni che la vostra azienda stia creando valore?

Penso di sì. Nell'ultimo periodo **ci siamo impegnati molto nel rendere gli ambienti di lavoro sempre più idonei per il benessere del lavoratore**. Il nostro sistema di incentivazione dei dipendenti si è evoluto, da soggettivo ad oggettivo ed automatizzato, basato sui dati che arrivano dalla produzione. Oltre a premi di produzione "speciali" per chi è coinvolto in processi di produzione ad alte temperature durante mesi estivi. Abbiamo poi avviato un programma di welfare perché

riteniamo sia molto importante, oltre all'aspetto economico, per trattenere i talenti. Stiamo ad esempio studiando un piano per avere una serie di servizi in azienda che potrebbero andare dalla presenza di un fisioterapista nell'ottica della prevenzione per chi fa lavori manuali, a corsi di mindfulness e yoga per ragionare più lucidamente. **Cerchiamo inoltre di trasferire valore ai territori e alle comunità** attraverso interventi pubblici e supporto ad iniziative locali. Inoltre, durante il picco dell'emergenza pandemica, quando la Repubblica di San Marino non riusciva ad avere mascherine, noi ci siamo attivati tramite i nostri contatti in Cina. Abbiamo acquistato tutti i macchinari per avviare una linea di produzione di D.P.I e ne abbiamo donate diverse partite al Governo.

Contemplate la vendita dell'azienda in futuro?

Oggi **ci stiamo impegnando nel far crescere Alutitan affinché i nostri figli o qualcuno di loro, possa proseguire** sulla strada che vogliamo tracciare. Siamo consapevoli che ognuno di loro debba seguire le proprie attitudini ma, in caso vogliano entrare in questo lavoro, si richiederà studio e preparazione. **Non intendiamo fare pressioni su di loro**, anche se proviamo fin da ora a stimolare la loro curiosità facendogli vedere quello che facciamo e coinvolgendo la scuola in un progetto di approfondimento sui metalli.