

Il passaggio generazionale nelle imprese familiari

Un abito su misura per ogni azienda



Elio Blasio
Avvocato,
Blasio & Partners, Ginevra – Malta

Il passaggio generazionale nelle imprese familiari rappresenta uno dei momenti più critici e delicati nella vita dell'impresa e deve, pertanto, essere gestito e pianificato per tempo nella considerazione che ogni famiglia ed ogni impresa hanno diverse esigenze, aspettative ed equilibri che vanno tutelati e salvaguardati al fine di garantire la prosecuzione dell'impresa e dei valori della famiglia stessa.

| | |
|--|------------|
| I. Introduzione al passaggio generazionale..... | 256 |
| II. I tre sistemi dell'impresa familiare | 256 |
| III. Lo strumento del trust | 257 |
| IV. La filantropia e le fondazioni | 258 |

I. Introduzione al passaggio generazionale

Il passaggio del "testimone" rappresenta uno dei momenti maggiormente delicati nella vita di un'impresa familiare, non solo per gli innegabili aspetti tecnico-giuridici che entrano in gioco, ma spesso a causa dei rilevanti profili di ordine psicologico-familiare e generazionale.

Peraltro, come ormai tutti i principali indicatori dell'economia in Europa evidenziano, per una azienda familiare su cinque il tema del passaggio generazionale dovrà essere affrontato entro i prossimi cinque anni, se si desidera analizzare per tempo i necessari cambiamenti che si renderanno necessari, in un quadro di regole condivise ed armoniose.

La prova che si tratti di un passaggio difficile e delicato per l'impresa e per la famiglia proprietaria è purtroppo "certificata" dalla circostanza che solo il 30% delle aziende sopravvive al proprio fondatore e solamente il 13% arriva alla terza generazione. Se poi si tiene presente che, in ambito europeo, il 65% delle imprese con un fatturato pari o superiore a 20 mio. di euro è rappresentato da aziende familiari, si arriva alla conclusione che sottovalutare o addirittura non prendere in considerazione tale cruciale momento della vita

aziendale e familiare può portare a conseguenze dolorose e di non ritorno.

Prendere perciò per tempo contezza della necessità di predisporre tutti i necessari accorgimenti per un soddisfacente passaggio delle redini aziendali è il prerequisito fondamentale per evitare poi i più comuni errori molto spesso verificatisi, come il confondere i ruoli della proprietà rispetto all'impresa ed alla sua *governance*, non coinvolgere attori terzi nei ruoli determinanti, non investire nella formazione imprenditoriale delle successive generazioni, considerare come immutabile il pur importante patrimonio di valori lasciato "in eredità" dal fondatore, ma che a volte, soprattutto oggi, deve spesso essere rivisto alla luce dei nuovi ed emergenti contesti culturali e socio economici.

L'aspetto più importante che alcuni imprenditori vivono in modo errato è il considerare la successione aziendale una sorta di obbligo verso il passato e non, invece, un'importante opportunità per il futuro.

Il momento del passaggio generazionale dev'essere correttamente letto come un momento di trasmissione di valori, tangibili e intangibili, in un concerto di azioni mirate alla sopravvivenza ed auspicabilmente ulteriore crescita dell'impresa.

Di converso, il passaggio generazionale che avviene a seguito della morte del *dominus*, non precedentemente preparato, può portare a perdite di valore non solo a causa del trauma che subisce l'intero sistema con il cambio di gestione, ma anche per gli oneri, soprattutto fiscali, connessi al trasferimento dell'azienda.

II. I tre sistemi dell'impresa familiare

Nell'impresa familiare interagiscono, come noto, tre sistemi tra loro connessi:

- la famiglia,
- la proprietà, e
- il *management*.

La prima vede l'impresa come uno strumento di identità familiare da trasmettere nel tempo; la seconda, come un investimento che deve avere il proprio ritorno economico; gli ultimi, invece, come mezzo di realizzazione professionale.

La diversa influenza dei vari sistemi determina il carattere e la personalità dell'impresa. Quanto più il sistema famiglia sarà preponderante, tanto più connoterà l'impresa delle sue fattezze.

Famiglia, proprietà e *management* sono perciò tre forze che, a seconda del peso che esercitano, le forniscono un ben preciso carattere.

In linea di massima, in un'impresa familiare la cultura aziendale coincide con la cultura della famiglia imprenditoriale. Nello specifico, per cultura aziendale, si intende l'insieme dei valori, delle opinioni, delle conoscenze e dei modi di pensare che sono condivisi dai membri di una organizzazione e che vengono insegnati ai nuovi membri come esemplari.

La cultura aziendale dota così tutti i membri di un sistema e di un punto di riferimento, di opinioni e valori che hanno una portata più ampia rispetto ai singoli individui.

Il passaggio generazionale nell'impresa, se ben gestito, permette perciò la trasmissione della cultura aziendale, ossia di quelle tre forze – famiglia, proprietà e *management* – che influiscono sull'andamento e sulla strategia imprenditoriale e possono a volte anche intersecarsi.

Ad es., vi sono spesso casi di elementi della famiglia con ruoli di responsabilità in azienda, pur senza possedendo quote rilevanti, ovvero *manager* della azienda che sono anche soci, od ancora familiari che partecipano al capitale ed occupano anche posizioni di responsabilità.

Ciò che è fondamentale, al fine di garantire un sereno passaggio generazionale, in un'impresa familiare, è garantire l'equilibrio tra logiche aziendali e rispetto dell'identità dell'azienda. Permettere perciò la crescita di un'effettiva *governance* aziendale che consente alla famiglia di esprimere il controllo senza mortificare "l'aziendalità" della struttura operativa. I consigli di amministrazione delle aziende familiari possono diventare poco funzionali se rappresentano solo degli avamposti dei componenti della famiglia.

Il sistema duale potrebbe rappresentare un bacino ideale per imprese familiari che vogliono evolvere verso un modello più manageriale, nel quale si attua maggiormente la separazione tra proprietà e controllo, ma sicuramente l'evoluzione manageriale dell'impresa familiare deve necessariamente passare attraverso un accorto utilizzo dei più idonei strumenti di *governance*, tali da garantire crescita e sviluppo.

Spesso, purtroppo, le imprese a carattere familiare trovano l'ostacolo più pericoloso per la loro durata nel tempo proprio nei rapporti inter-parentali. Infatti, il sistema dell'impresa familiare, vedendo l'intreccio di interessi reddituali e valori

affettivi, può essere influenzato dalla mancanza di armonia nei rapporti o, di contro, dalla ossessiva ricerca del benessere e dell'equilibrio del nucleo familiare, prima ancora di quello economico-finanziario. Tutto ciò porta a rischi potenziali non secondari. Ad es., il caso del fondatore che è contemporaneamente a capo della famiglia e dell'impresa, in cui la autonomia delle sue decisioni imprenditoriali è fortemente influenzata dai rapporti familiari e talvolta ne è frenata.

A volte, poi, la logica familiare tende, per garantire l'armonia dei rapporti familiari, a privilegiare e garantire i membri sia nella assunzione che in tutti i meccanismi di carriera e formazione, con chiaro rischio di inefficienze sistemiche quando la scelta effettuata non è la migliore per l'azienda, ma è "la migliore" per la famiglia.

Altre volte, poi, l'esistenza di dissidi in seno alla famiglia fanno perdere di credibilità nei confronti del mercato, che non è disponibile ad investire in un'azienda che non garantisce stabilità e continuità.

Diversamente quando, invece, l'impresa familiare decide di aprirsi al mercato dei capitali, quotando la propria azienda su un mercato borsistico, garantendo così una idonea *corporate governance* e trasparenza informativa, tali da ottenere così l'interesse di investitori e fondi di investimento.

Anche la divergenza di opinioni può generare interruzioni di continuità, come già successo in importanti gruppi familiari.

Infine, l'essere troppo sbilanciati verso i valori familiari, tentando di trovare sempre e comunque un accordo e di non creare disarmonie, può condurre ad un pericoloso rallentamento dei processi decisionali.

Se è vero, infatti, che un capitale concentrato in famiglia è forte perché ha alle spalle la solidità dei legami di sangue, dall'altro lato è però vulnerabile rispetto a fenomeni di "*sibling rivalry*", la rivalità fraterna. Infatti, in un contesto in cui i rapporti sono compromessi o tenderanno a diventarli, si giungerà presto ad uno stallo dei processi decisionali. Di conseguenza, per assicurare un corretto passaggio generazionale, è necessario che gli equilibri nella *family governance* siano assicurati, così da tramandare e rinnovare i valori familiari di generazione in generazione e per il mantenimento di quella ricchezza umana, culturale ed intellettuale che trova espressione e realizzazione finanziaria nell'impresa.

III. Lo strumento del trust

In un contesto di salvaguardia dell'impresa rispetto alle dinamiche familiari che possono danneggiarla, si possono a volte creare contesti di managerialità che operino in modo indipendente rispetto alla famiglia, con strumenti di segregazione patrimoniale *ad hoc*, quale, ad es., l'istituto del *trust*.

Il *trust* è un istituto di origini anglosassoni, sviluppatosi nei Paesi di *common law* e le cui origini si collocano in tempi molto lontani, addirittura prima del 1066. Il termine inglese *trust* letteralmente significa "affidamento", "fiducia", proprio per

indicare la particolare relazione che si instaura tra il disponente ed il *trustee*.

Come noto, infatti, attraverso il *trust* un soggetto, il disponente o *settlor*, conferisce ad un altro soggetto, persona fisica o giuridica, denominato *trustee*, uno o più beni affinché li gestisca secondo le direttive del primo, sancite in un atto denominato "*deed of trust*", nell'interesse di uno o più beneficiari. Il disponente può, inoltre, richiedere con la "*letter of wishes*" al *trustee* l'esecuzione di atti nell'interesse dei beneficiari e può inoltre nominare un "*guardiano/protector*" con il compito di vigilare sull'operato del *trustee* e con il potere di veto e revoca del *trustee* stesso, ove lo stesso non dovesse attenersi alle disposizioni impartite dal disponente.

Attraverso la costituzione del *trust* si effettua, in pratica, una trasmissione di ricchezza che garantisce, anche dopo la morte, il mantenimento dell'unità del patrimonio di famiglia, così come la tutela dei bisogni di successori in posizione di debolezza. Ferme restando le quote di legittima, ad es., un imprenditore potrebbe desiderare di "saltare una generazione" e trasferire l'azienda ai propri nipoti.

In buona sostanza, il *trust* rappresenta uno strumento parallelo a quello testamentario, senza contrasto con il divieto dei patti successori, in quanto la morte non è causa dell'attribuzione, ma determina semplicemente lo svolgimento effettuale del rapporto.

Si ha uno spostamento di ricchezza che, giuridicamente, si qualifica come atto di donazione indiretta. Indiretta in quanto lo spirito di liberalità del disponente, l'imprenditore, nei confronti dei beneficiari designati, passa attraverso il trasferimento dei beni al *trustee*.

Il *trust* è dotato di "*dual ownership*", ossia una doppia proprietà di cui l'una è in capo al *trustee*, ai fini della gestione patrimoniale, l'altra, di godimento, ai beneficiari.

IV. La filantropia e le fondazioni

Un ultimo aspetto che entra spesso in gioco nelle imprese familiari, anche in ottica di passaggio generazionale, è il fenomeno della filantropia e del mecenatismo, che si inseriscono nel concetto di responsabilità sociale d'impresa ed etica e che vedono la costituzione di fondazioni.

Le fondazioni sono uno strumento flessibile, in quanto assai diverse sono le motivazioni che inducono a costituire tale istituto, come il perseguimento di scopi filantropici, perpetuare il proprio nome o quello di un familiare scomparso, intervenire nel sociale in maniera discreta e riservata, ottenere un miglioramento della propria immagine ed anche del proprio credito presso il pubblico.

Le imprese possono contribuire a obiettivi sociali od a linee guida di carattere etico, integrando la responsabilità sociale come investimento strategico nel quadro della propria strategia commerciale, nei loro strumenti di gestione e nelle loro operazioni.

In generale, per qualsiasi tipologia d'impresa, operare anche nel campo della responsabilità sociale d'impresa comporta un miglioramento della immagine aziendale e, perciò, la capacità competitiva, stima e fiducia nelle relazioni con gli *stakeholder*, un migliore posizionamento dei prodotti perché avvertiti come "etici". Tra l'altro, ciò può consentire anche vantaggi fiscali ed amministrativi ed un accesso facilitato a fonti di finanziamento e contributi pubblici.

Tra gli *emotional events* si colloca l'arte e la promozione culturale in genere, che da un lato è un oggetto di investimento e dall'altro di mecenatismo. Per l'impresa familiare un progetto filantropico significa inseguire un obiettivo che va oltre la vita della azienda, così come creare un'area di interesse per uno o più membri della famiglia, potendo diventare lo sbocco professionale di uno o più di essi.

Inoltre, in alcuni casi le fondazioni familiari possono essere agevolmente utilizzate anche come strumenti alternativi al *trust*, pur se entro certi limiti. Attraverso le fondazioni di famiglia si può regolamentare la successione del fondatore ed anche tutelare economicamente i componenti della famiglia, proprio come con un *trust*. Il fondatore, infatti, si spoglia della proprietà dei beni che confluiscono nella fondazione per il perseguimento di uno scopo determinato. Nell'utilizzo della fondazione per strutturare il passaggio generazionale, si dovrà tenere conto che la finalità della fondazione è senza scopo di lucro.

La fondazione può detenere anche partecipazioni di società operative che operino in via esclusiva per la realizzazione degli scopi statutari perseguiti dalla fondazione. Al pari del *trust* possono realizzare un'adeguata tutela del patrimonio aziendale, per l'utilità della famiglia imprenditoriale, nella considerazione che ogni strumento o veicolo utilizzato per assicurare una oculata e serena gestione del passaggio generazionale di un gruppo familiare, deve tenere conto delle effettive finalità perseguite, temperando, per quanto possibile, in un delicato *puzzle*, le istanze e le aspettative dei futuri beneficiari e le decisioni del *dominus*.