

7.2. I rischi più complessi

Unitamente a tutto ciò, volatilità economica, complessità degli aspetti regolamentari e crescita del business rendono necessaria una miglior coscienza della necessità di gestire e mitigare una nuova classe di rischi che si affiancano a quelli finanziari; infatti l'evoluzione dei recenti anni caratterizzati dalla crisi finanziaria ed economica ha fatto emergere l'evidenza di protezione da:

- rischi regolatori: compliance, ambientali, sicurezza sul lavoro, tributari, etc.;
- conflitti fra i proprietari;
- rischio imprenditoriale/business maggiore per la volatilità delle componenti reali e finanziarie dell'economia globale.

Tutto questo può mettere seriamente in discussione la continuità dell'impresa per gli impatti sia dei fattori gestionali sia proprietari.

Alla luce di tutto ciò, pianificazione del passaggio generazionale e organizzazione della governance di famiglia e impresa diventano fondamentali per la mitigazione di questi rischi.

Riguardo alle strategie volte a proteggere le persone ed il patrimonio dai rischi analizzati, esse vengono utilizzate nel 77% dei casi (il 23% delle famiglie applica un sola strategia e il 62% più di una).

Fra queste strategie il campione dei soggetti intervistati fa riferimento a sei strategie con percentuali di utilizzo associate ad ognuna di esse molto differenti:

- riservatezza: 27%;
- segregazione: 9%;
- assicurazione: 73%;
- diversificazione: 45%;
- pianificazione: 36%;
- governance: 9%.

Emerge, da queste evidenze, che la strategia più elementare, quale quella dell'assicurazione, è la più utilizzata, mentre strategie più avanzate quali la segregazione e un'adeguata governance vengono utilizzate da una minoranza molto piccola con una diffusione dunque limitata a pochi soggetti.

Dobbiamo attenderci che, nel futuro, il ricorso a una combinazione di strategie che includano anche quelle meno utilizzate al giorno d'oggi sia oggetto di un esercizio importante, non solo a tutela dell'integrità personale e patrimoniale, ma anche della continuità dell'impresa a beneficio di tutti gli stakeholders.

Oltre alla ricognizione delle strategie di protezione il gruppo di lavoro ha discusso come una adeguata governance può indirizzare e mitigare i rischi più complessi regolatori, relazionali fra i proprietari e imprenditoriali/business.

E' stata in precedenza discussa la presenza di una holding al vertice dell'impresa di famiglia quale strumento di una governance efficace: questo è ritenuto un aspetto chiave nell'isolare le vicende della famiglia da quelle della società ed evitare quindi l'interferenza delle problematiche relative alle persone con la gestione aziendale. Infatti in caso di un eventuale disaccordo fra gli azionisti della holding la società operativa viene comunque governata con il solo voto della holding e ciò protegge la gestione e la continuità aziendale a prescindere da eventuali difficoltà dialettiche fra gli azionisti al vertice della catena di comando.

Tuttavia è da osservare che il 40% dei casi non dispone della holding e quindi la quota di imprese esposte a questi rischi è comunque rilevante.

Viceversa, più problematica si presenta la composizione del Consiglio di Amministrazione dove nel 50% dei casi si riscontra la totalità dei consiglieri appartenenti alla famiglia e la presenza di almeno un amministratore esterno negli altri casi.

Ne scaturisce l'indicazione che nella metà dei casi le imprese non si avvalgono di quelle competenze ed esperienze che possono apportare membri esterni professionalmente qualificati, il cui ruolo fondamentale è di aiutare i consiglieri membri di famiglia e l'impresa stessa non solo a facilitarne lo sviluppo, ma anche ad indirizzare i rischi di business, regolatori e finanziari. Il ruolo dei consiglieri esterni è anche importante per mediare nelle eventuali divergenze tra i membri della famiglia. Infine, la presenza di membri esterni, così come quella di un collegio sindacale, costringe la società ad una migliore formalizzazione della governance, ad un funzionamento effettivo dell'organo collegiale e alla presa di decisioni ponderate. Ciò è anche confermato dal 36% delle opinioni che indica in una migliore/maggiore formalizzazione della governance aziendale le motivazioni dell'apertura del CdA a consiglieri esterni.

Lo stesso processo decisionale, se correttamente gestito, costituisce uno strumento molto valido di mitigazione dei rischi qualora garantisca una sufficiente collegialità nel prendere decisioni strategiche rilevanti, dove l'errore del singolo può avere effetti severamente pregiudizievoli.

In effetti l'indagine indica che nel 62% dei casi le decisioni strategiche sono prese collegialmente da più soggetti decisorie (6% dai maggiori azionisti, 31% dal CdA e 25% da più decisori - fig. 11 cap.4).

Rimane tuttavia il fatto che nel 31% dei casi le decisioni strategiche sono prese direttamente dal Presidente e nel 6% dall'AD (o amministratore unico) confermando le risultanze di altre indagini che vedevano nel 41% delle medie imprese un'unica persona come soggetto decisore.

In conclusione il quadro che emerge riguardo all'utilizzo di una buona governance per mitigare rischi finanziari e imprenditoriali presenta luci e ombre. La nostra percezione è che l'esigenza di miglioramento della governance in questo senso, ancorché non percepita o non condivisa, stia emergendo comunque positivamente come consapevolezza anche sotto la spinta del legislatore e dei mercati.

Quali indicazioni conclusive trarre dunque dalla ricerca? Ci è sembrato che alla luce delle nostre esperienze e dalle indicazioni dei partecipanti si possa tracciare il profilo ideale della impresa di famiglia attraverso una griglia di valutazione di 12 variabili sulle quali misurare il grado di avanzamento dell'impresa di famiglia verso una governance virtuosa.

E' un modello a cui tendere, probabilmente non esaustivo, ma dal quale si può a nostro avviso fare riferimento per individuare, laddove applicabili, le potenzialità di miglioramento. In figura 24 si riportano le 12 variabili e i valori (indicati a destra) di best practice e i valori (indicati a sinistra) di potenziali criticità. Il posizionamento della singola impresa può essere rilevato individuando come si colloca anche in posizioni intermedie per ogni singola variabile.

Variabile	Potenziale criticità	Best Practice
Presenza della generazione successiva nel capitale della società	NO	SI
Numero elevato di familiari azionisti	Elevato senza protezione di governance	Limitato o elevato con protezione di governance
La pianificazione a breve è complementata da una strategia a lungo termine	NO	SI
Meccanismi decisionali	Accentrati	Partecipativi
Assemblea degli azionisti è distinta dal consiglio di famiglia	NO	SI
Presenza significativa di amministratori esterni	NO	SI
Management	Non presente/senza delega	Presente con delega
Presenza di una holding di famiglia	NO	SI
Presenza di strumenti di organizzazione della governance di famiglia	NO	SI
Presenza di strumenti di protezione del patrimonio	NO	SI
Gestione del patrimonio extra impresa mitiga il rischio imprenditoriale	Non mitiga	Mitiga
Pianificazione del patrimonio	NO	SI

tab. 6 - Le variabili di Best Practice

L'impresa virtuosa è dunque quella che:

1. ammette nel capitale società i membri della generazione successiva ben prima del momento in cui si apre la successione: si tenga conto a tal proposito presente che in Italia nelle medie imprese il 33% dei casi passa la proprietà in fase di successione (Aidaf - Bocconi - Unicredit); un passaggio generazionale di successo avviene in vita dell'imprenditore;
2. ricorre a sistemi di governance finalizzati alla protezione (patti di famiglia, holding di famiglia, statuti, etc.) laddove sia presente un elevato numero di familiari azionisti;
3. affianca ad una strategia di lungo termine abilitata da una analoga visione della proprietà una pianificazione operativa a breve;
4. utilizza meccanismi decisori partecipativi sia nel CdA della società o del Gruppo sia dei consigli di famiglia anche allo scopo di facilitare la crescita e la formazione dei giovani;
5. può contare su un'assemblea degli azionisti distinta dal consiglio di famiglia evitando la confusione fra affari e interessi della famiglia e dei suoi membri da quelli dell'impresa e che favorisce la prevalenza degli interessi dell'azienda su quelli della famiglia;
6. conta una presenza significativa degli amministratori esterni nei Consigli di Amministrazione allo scopo di garantire una migliore formalizzazione della governance aziendale, di apportare le migliori competenze e di facilitare la collegialità dei processi decisionali;
7. organizza la propria governance allo scopo di avere un ambiente positivo e attrattivo per manager esterni di valore con competenze adeguate e deleghe operative significative;

8. organizza il gruppo imprenditoriale con una holding di famiglia al vertice, allo scopo di isolare le vicende di famiglia da quelle della società operativa;
9. si avvale di strumenti formali di organizzazione della governance di famiglia intendendo come tali i patti di famiglia, i consigli di famiglia, gli statuti che disciplinino la proprietà nella successione, i patti di sindacato, le holding di famiglia, etc., evitando così che le decisioni vengano prese troppo tardi o che vengano estemporaneamente prese senza logiche sottostanti che interpretino correttamente una visione condivisa;
10. ricorre a strumenti e strategie di protezione del patrimonio di famiglia e impresa scelti e attivati in funzione di un'analisi e una valutazione dei rischi che vada al di là di quelle che possono essere mere percezioni;
11. utilizza un processo reiterativo di pianificazione del patrimonio complessivo e delle sue componenti fondamentali (impresa di famiglia/patrimonio extra - aziendale) che abiliti:
 - un bilanciamento fra le due componenti;
 - una corretta allocazione del capitale nell'azienda in funzione dei suoi piani di business;
 - una pianificazione della successione che permetta di liquidare le quote degli eredi legittimari non imprenditori senza intaccare il patrimonio aziendale o che permetta di non ammettere nella compagine sociale dell'impresa soggetti che non desiderino partecipare o non siano in grado di apportare un contributo rilevante;
12. può contare, all'interno di un processo di pianificazione del patrimonio, su una pianificazione dei beni finanziari (beni personali) da gestire professionalmente allo scopo di utilizzare il patrimonio extra aziendale come strumento di mitigazione dei rischi e di quello aziendale in base alle strategie di mitigazione.

Quali azioni intraprendere ‘

Gli imprenditori coinvolti nello studio hanno espresso diverse considerazioni sul sistema imprenditoriale in generale, di cui alcune sono specifiche delle imprese familiari, fra le quali:

- una maggior chiarezza nelle politiche economiche dello sviluppo con una visione di lungo termine temporalmente coerente con quella propria delle imprese familiari
- facilitare lo sviluppo di una rete di contatti tra gli imprenditori familiari per lo scambio di esperienza e la diffusione della best practice
- aiutare le imprese familiari a sviluppare una governance “un po’ meno familiare”.

Vi sono anche dei suggerimenti che riguardano specificamente l’azione di governo quali la revisione di diverse normative tra le quali la tassazione della successione delle imprese familiari, ai ditti di legittima, alla normativa sui patti di famiglia.

L’opinione espressa sulla tassazione della successione collide evidentemente con quanto sopra indicato. Sembra un chiaro indicatore della insufficiente conoscenza delle opportunità che la legislazione offre per un passaggio generazionale tax-free.

Dalle interviste emerge comunque che la revisione della legge riguardo ai diritti di legittima rappresenta la necessità più urgente e in generale le opinioni puntano a escludere l’impresa familiare dalle quote di legittima.

Si avverte tuttavia una scarsa conoscenza generalizzata delle soluzioni disponibili in base alle leggi italiane, lacuna che i sistemi di supporto (professionisti, associazioni, ecc.) dovrebbero colmare.

Ciò, per altro, è frutto di un’ importante esigenza rivolta a formare gli imprenditori sui temi dell’impresa in generale e delle imprese familiari con riguardo alle esigenze delle imprese di famiglia in Italia.

Un ruolo importante lo hanno i cosiddetti sistemi di supporto (advisors, mentors, professionisti, intermediari) che tuttavia come emerge dalle interviste sono tuttora limitati in Italia.

Ciò si esplicita soprattutto per tre componenti del sistema di supporto:

- università;
- professionisti;
- intermediari finanziari.

Per quanto riguarda le università la richiesta è di favorire lo sviluppo nelle facoltà economico – giuridiche degli insegnamenti relativi alla gestione del Family Business, sia per facilitarne la conoscenza, sia per la formazione dei futuri professionisti, dirigenti e quadri bancari che saranno chiamati ad occuparsene.

Per le professioni invece si raccomanda di investire sulle competenze relative alla tematica dell’impresa di famiglia e del passaggio generazionale, in particolare per i commercialisti ed esperti contabili e per gli avvocati, stante la competenza media ritenuta insufficiente (salvo alcune eccezioni rilevanti), e nonostante la lodevole azione degli ordini competenti nell’investire sulla formazione dedicata a questi temi.

Infine, per il sistema di intermediazione finanziaria lo sviluppo di competenze in merito è ritenuto essenziale per aiutare, al pari dei professionisti, imprese ed imprenditori ad affrontare le problematiche con cognizione di causa soprattutto per quanto riguarda le implicazioni finanziarie e creditizie.

Non è ovviamente possibile limitare l'incoraggiamento a sviluppare un supporto al Family Business a queste categorie; la platea di soggetti interessati è ben più ampia; pensiamo alle Camere di Commercio, alle Associazioni di Categoria (imprenditoriali, settoriali) e alle organizzazioni politico sindacali.

Si tratta di uno sforzo molto ampio, il cui impegno è comunque adeguatamente giustificato dalla necessità e dall'importanza delle Imprese di Famiglia per la nostra economia.

7.3. Strategie di protezione

Numerosi sono i rischi e le minacce per la missione della famiglia imprenditoriale; essi sono classificabili in:

- immateriali:
- inerzia nella gestione unitaria e prospettica della famiglia e del suo patrimonio;
- family governance inadeguata;
- bilanciamento del materiale umano, intellettuale e patrimonio;
- orizzonte temporale di pianificazione inadeguato;
- ruolo inadeguato del sistema di supporto:
- protectors;
- mentors;
- trustees;
- education inadeguata;
- materiali:
- personali;
- professionali;
- imprenditoriali;
- economici;
- politici/ambientali.

A fronte di tali minacce si può ricorrere ad una delle strategie di protezione, o ad una combinazione di esse, che meglio si adattano a seconda del tipo di rischio e del periodo temporale considerato (fig. XX)

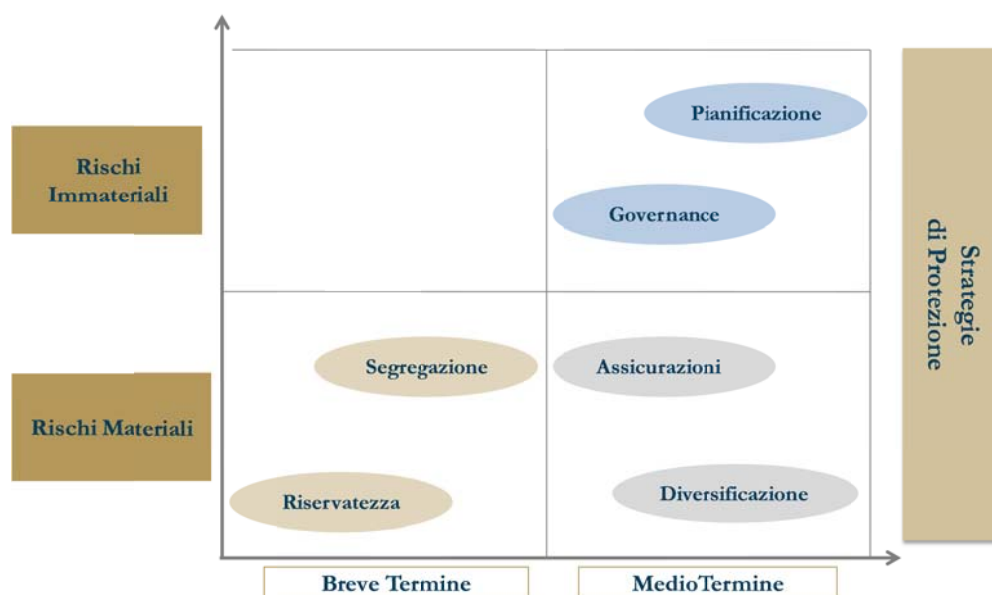


fig. 21 - Le strategie di protezione del patrimonio

1. Riservatezza: la strategia della riservatezza è finalizzata ad evitare l'evidenza della disponibilità personale di beni allo scopo di:
 - impedire l'aggressione di terzi;
 - evitare pressioni, psicologiche e non, sui titolari dei beni;
 - affidare istruzioni per l'amministrazione dei beni a soggetti professionalmente competenti.

L'Intestazione Fiduciaria è lo strumento più adottato per questi scopi, la sua efficacia può essere rafforzata in combinazione con strumenti di segregazione e di assicurazione.

2. Segregazione: la segregazione dei beni in via temporanea o permanente - tramite determinati strumenti quali il Trust, il Fondo Patrimoniale e le Polizze Vita - ha lo scopo di separare parte del patrimonio del disponente al fine di:
 - sottrarlo all'aggressione del creditore;
 - sottrarlo alla disponibilità di soggetti non sufficientemente autonomi (disabili, incapaci, ecc.) nelle loro decisioni;
 - mantenerlo unito e proteggerlo dalla disgregazione o dispersione;
 - mantenerlo integro.

La segregazione può anche avere l'effetto di ottimizzare la fiscalità del patrimonio segregato.

3. Assicurazione: un'efficace strategia assicurativa può combinare diversi strumenti assicurativi - quali polizza danni, polizze vita di diritto italiano o estere, polizze vita miste e rendite - al fine di prevenire gli effetti negativi di:
 - eventi pregiudizievoli personali (malattia, morte, disabilità);
 - eventi che limitano la capacità di reddito della persona;
 - eventi che creano un danno patrimoniale (es: responsabilità di amministratori, sindaci, professionisti, cariche pubbliche, etc).

Gli strumenti assicurativi possono anche produrre effetti di segregazione patrimoniale attraverso l'impignorabilità e la inesecutibilità, nonché di ottimizzare la fiscalità diretta (capital gain e redditi di persone) ed indiretta (imposte di successione e donazione).

4. Diversificazione: la diversificazione come strategia di protezione della ricchezza familiare si applica principalmente alle disponibilità finanziarie (Bankable Assets) attraverso una assets allocation che prenda in considerazione più assets class diversificate settorialmente e geograficamente.

Tale strategia si espande considerando altre assets class, quali gli immobili e strumenti di Equity non quotato (Private Equity, Corporate, Partecipazioni) ed Immobili, compatibilmente con i profili degli investitori e le dimensioni e le finalità del loro patrimonio (Strategic Asset Allocation).

Più in generale, una strategia di diversificazione può andare oltre gli aspetti finanziari e patrimoniali p.e. per assicurare continuità e stabilità al patrimonio di famiglia attraverso lo sviluppo di nuove competenze dei più giovani destinati a gestire investimenti in campi contigui a, o diversi da, quelli dell'impresa di famiglia. Oppure per coinvolgere management esterno nell'impresa di famiglia per diversificare le figure professionali preposte alla gestione, etc.

5. Pianificazione: una strategia di pianificazione finalizzata alla protezione della ricchezza della famiglia consiste nel definire le finalità, gli strumenti e le azioni atte a difendere il patrimonio da eventi negativi e da possibili depauperazioni del patrimonio stesso mantenendolo integro, unito e positivamente finalizzato alla conservazione del benessere morale e materiale della famiglia. Una pianificazione adeguata comprende gli aspetti relativi agli assetti proprietari, tributari e successori.

- Assetti proprietari e passaggio generazionale: definisce la ripartizione della ricchezza fra i membri della famiglia, ed i principi di trasmissione della ricchezza attraverso le generazioni tramite gli strumenti di protezione e di trasferimento generazionale più adeguati allo scopo.
- Pianificazione tributaria: è finalizzata ad ottimizzare il carico fiscale sia di imposizione diretta che indiretta attraverso gli strumenti più adeguati a livello nazionale ed internazionale. Comprende fra le proprie opzioni, e laddove possibile, strutture societarie internazionali, nonché la residenza estera delle persone.
- Pianificazione successoria: Attua i principi definiti per gli assetti proprietari attraverso gli strumenti successori più specifici in un'ottica di efficienza tributaria e nel rispetto dei vincoli di legge (es. diritti degli eredi legittimari).

Gli strumenti di pianificazione sono il Trust, la donazione, l'usufrutto, i patti di famiglia ex art. 768 bis c.c., le polizze vita di diritto estero, alcune strutture societarie, la residenza all'estero e il family buy out.

6. Governance: la Governance d'Impresa ha lo scopo di assicurare una gestione dell'impresa di famiglia nella continuità e nell'unità dell'Impresa oltre che della Famiglia Imprenditrice, al riparo da eventi pregiudizievoli personali e patrimoniali estranei alla sfera imprenditoriale quali:
- perdita o disabilità di persone-chiave;
 - liti e conflitti che paralizzino la Gestione;
 - attacchi dei creditori alla proprietà dei soci o alle quote sociali;

- ingresso nella Compagine Sociale di soci indesiderati per motivi successori o frazionamento eccessivo della Proprietà.