

Aziende familiari, nuova Carta per il passaggio fra generazioni

Lo strumento. Cresce la diffusione delle family constitution, documenti di autoregolamentazione che disciplinano aspetti come governance e accesso ai ruoli direttivi e facilitano il passaggio del timone

Per l'Osservatorio Aub il Covid ha accelerato i ricambi al vertice delle imprese: nel 2020-2022 sono stati il 7% l'anno

È aumentato anche il coinvolgimento di leader esterni e con un'età inferiore a 50 anni

Bianca Lucia Mazzei

Stabilire regole chiare e condivise sulla governance dell'azienda familiare, sui processi decisionali e sull'accesso ai ruoli direttivi, riveste un ruolo cardine nel successo di un'impresa e nella capacità di affrontare in modo positivo il momento del passaggio generazionale e i ricambi al vertice.

È questo l'obiettivo della Carta di famiglia, uno strumento di origine anglosassone (*family constitution*) che si sta diffondendo anche in Italia e che punta a riassumere, in un unico documento i principi e le regole che la famiglia imprenditoriale decide di adottare.

Il cambio ai vertici

In Italia il ruolo economico delle aziende familiari è sempre stato molto rilevante: secondo l'ultima edizione dell'Osservatorio Aub, promosso da Aidaf (Associazione italiana delle aziende familiari), Università Bocconi e UniCredit, rappresentano il 65% del totale delle imprese del nostro Paese.

Dopo il rallentamento causato dalla pandemia, le imprese familiari hanno fatto registrare tassi molto positivi in termini di crescita dell'occupazione (+7,3%, nel triennio 2020-2022), aumento dei ricavi (+14,3% nel 2022) e redditività e si sono anche rafforzate dal punto di vista patrimoniale. Il passaggio generazionale resta però una sfida che, se non ben preparata, può scatenare conflitti e peggiorare le performance dell'impresa. «È uno degli aspetti che più influenzano il futuro delle aziende familiari italiane perché non è solo un cambio di gestione ma va interpretato come una transizione in primo luogo culturale, naturalmente supportata da aspetti normativi, fiscali, familiari. La Carta di famiglia è quindi uno strumento fondamentale, tramite cui progettare e agire con intenzionalità, per creare e definire il futuro dell'azienda, e con esso il futuro

della famiglia», dice Giovanna Gregori, Executive Director di Aidaf.

Secondo l'Osservatorio Aub, il Covid ha determinato un'accelerazione dei ricambi al vertice che, nel triennio 2020-2022, hanno interessato ogni anno il 7% delle aziende familiari, contro il 3-4% del periodo prepandemico. «La Carta di famiglia è uno strumento che consente di affrontare il passaggio generazionale in modo più facile perché permette di arrivarci avendo già chiarito e superato molti temi di discussione e potenziale conflitto - spiega Fabio Quarato, managing director della cattedra Aidaf-EY in strategia delle aziende familiari in memoria di Alberto Falck, presso l'università Bocconi e responsabile dell'Osservatorio Aub -. La convinzione che servano delle regole si sta diffondendo e negli ultimi anni il ricorso a questo strumento è cresciuto. Spesso però ci si arriva troppo tardi mentre andrebbe adottato quando la nuova generazione è ancora in età scolare perché è fondamentale che requisiti e criteri su ingresso in azienda, carriera, assegnazione di ruoli apicali e politiche di remunerazione siano conosciuti in anticipo».

Utilità e contenuti

L'utilità di questo strumento cresce con le dimensioni della famiglia imprenditoriale. «Quando le generazioni si susseguono e i componenti della famiglia aumentano, l'adozione di una *family constitution* diventa necessaria - spiega Gianpiero Succi, partner e leader del focus team private clients dello studio legale BonelliErede. - Spesso è la stessa famiglia che si rende conto di aver bisogno di una disciplina, anche magari su spunto di qualche componente che ha avuto esperienze internazionali e constatato l'utilità dello strumento».

Quanto ai contenuti «una buona Carta di famiglia di solito è costituita di una parte che definisce i principi e un'altra che indica le regole - aggiun-

ge Succi -. In primo luogo, a livello di principi, vanno chiariti: il ruolo della famiglia in quanto "azionista" (diritti e limiti); il principio per cui l'azienda deve essere adeguatamente managerializzata; la circostanza che essere membri della famiglia non determina diritti in merito a carriere interne, né al contempo deve essere un motivo di discriminazione. Occorre poi stabilire regole concrete principalmente in merito a: processi decisionali interni ai differenti rami familiari e individuazione dei rappresentanti ai fini del confronto interno; meccanismi di scelta degli amministratori e dei manager esterni; regole e condizioni per l'accesso dei componenti della famiglia a ruoli aziendali. Non è, invece, sempre necessario, definire i principi valoriali. Di solito li inseriamo quando a promuovere la *family constitution* è il fondatore dell'azienda che desidera lasciare il suo imprinting».

A spingere la diffusione delle Carte di famiglia è anche la trasformazione delle aziende. Secondo l'Osservatorio Aub negli ultimi anni è aumentato il coinvolgimento di leader non familiari e l'inserimento di leader con meno di 50 anni. «L'imprenditoria familiare italiana si è aperta alla finanza e all'ingresso di capitali terzi che chiedono governance chiare - aggiunge Roberta Crivellaro, Managing Partner di Withers in Italia -. E in questa direzione spinge la volontà di attrarre manager esterni che hanno bisogno di stabilità della governance e chiarezza dei ruoli».



«L'adozione delle Carte di famiglia - continua Crivellaro - più che alla dimensione del patrimonio è legata alla diversificazione delle attività imprenditoriali e alla moltiplicazione di persone, esigenze e aspettative. Nelle grandi famiglie il tema di come investire i proventi che derivano dal business o dalla diversificazione fa infatti parte delle *family constitution* in senso lato. Un altro ambito sempre più importante è quello della tutela della *reputation* della famiglia: il comportamento dei membri della famiglia sui social o media in generale può infatti avere ripercussioni profonde sull'immagine dell'azienda e della famiglia».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

11.635
Aziende familiari

La rilevanza in Italia

Le aziende familiari (sono 11.635) costituiscono il 65% del totale delle imprese italiane

+7,3%
L'occupazione

L'aumento dei dipendenti

Nel 2020-2022 la crescita degli occupati è stata superiore a quella delle aziende non familiari (+4,5%)

+14,3%
I ricavi

Il rimbalzo post-Covid

Nel 2022 è continuata la crescita dei ricavi (+14,3%) dopo la diminuzione del 2020

Cos'è e a cosa serve

A cura dello **Studio legale Withers**

DS6901

DS6901

1

Di cosa si tratta

La Carta di famiglia è un **documento frutto di un accordo plurilaterale**, che delinea la visione e gli obiettivi della famiglia imprenditoriale. Ha una portata molto ampia e può contenere pattuizioni e impegni più o meno vincolanti sul piano giuridico. Anche i vincoli "moralì" hanno una tutela legale nel nostro ordinamento. Può inoltre definire i ruoli degli organi di governo della famiglia e le politiche chiave relative ad esempio, all'impegno dei familiari in azienda, alle loro caratteristiche, alla successione dei manager apicali e del capo azienda e al trasferimento di partecipazioni tra familiari e verso l'esterno

2

Come la si redige

Il primo passo è la **conoscenza della famiglia**, dell'impresa e del suo patrimonio che comprende sia la (o le) società detenute che altri beni, come immobili o mobili, partecipazioni, collezioni d'arte, ecc. È necessario studiare l'origine storica dell'impresa, i fondatori, l'evoluzione e come si è giunti all'assetto proprietario attuale. Un'attività chiave sono gli **incontri con i membri della famiglia** e le persone che compongono l'universo famiglia-impresa. Nelle imprese più articolate sono rilevanti anche i **colloqui con i manager** estranei alla famiglia e con i **professionisti di fiducia** che, avendo un punto di vista esterno, sono spesso migliori interpreti della realtà imprenditoriale

3

I contenuti

La Carta di famiglia individua:

- i **valori familiari e aziendali** e la *vision* nella conduzione del business familiare;
- le **strutture di governance familiari** (l'Assemblea di famiglia che riunisce tutti i membri compresi quelli non coinvolti nella gestione, il Consiglio di famiglia che ha funzioni esecutive e il Comitato consultivo che può essere aperto a consulenti esterni)
- i criteri per individuare chi, tra i membri delle future generazioni, potrà ricoprire **ruoli direttivi**
- la **politica retributiva** dei familiari coinvolti nella gestione dell'impresa
- i rapporti con i coniugi o i partner dei membri della famiglia

4

Il passaggio generazionale

La redazione di una Carta di famiglia spesso si accompagna con riflessioni ed attività riguardanti la programmazione del passaggio generazionale e culmina con la predisposizione della documentazione giuridica a ciò funzionale (come ad esempio, il testamento, la donazione o il patto di famiglia ai sensi degli articoli 768-bis e seguenti del Codice civile).

È molto utile che la Carta di famiglia accompagni questi documenti poiché essa **contribuisce a creare consapevolezza, impegno e responsabilità** nelle generazioni future con riguardo all'eredità, morale e materiale, che riceveranno

5

Il rapporto con l'impresa

La Carta di famiglia dovrà interloquire con le strutture giuridiche dell'impresa. Spesso è necessario mettere mano anche alle strutture legali della società (statuti e patti parasociali), o alle regole che presiedono al suo funzionamento, al fine di creare coerenza e **armonia tra la struttura di governance familiare e la struttura di governance societaria**. Molto spesso insieme con la Carta di famiglia si predispone una **riorganizzazione societario-patrimoniale** che culmina nella creazione di una «holding di famiglia». La costituzione della holding insieme con la Carta di famiglia è utile a pianificare e attuare il passaggio generazionale

6

Verifica e aggiornamento

La stesura della Carta di Famiglia deve essere frutto di un **lavoro a più mani** che non coinvolge solo il professionista incaricato ma anche legali, fiscalisti e gli stessi membri della famiglia. La sua sottoscrizione non costituisce inoltre il momento conclusivo perché è necessario un periodo in cui i familiari comprendono se le strutture eventualmente costituite (come l'Assemblea di famiglia o il Consiglio di famiglia) funzionano in maniera corretta o se è, invece, necessario modificarne le regole per migliorale. La Carta di famiglia disciplinerà anche il modo in cui potrà essere rivista o aggiornata, ad esempio mediante una votazione a maggioranza dei suoi membri