

PATRIMONIO E TRUST

Pianificazione patrimoniale: soluzioni e strumenti per evitare i conflitti tra fratelli

di Angelo Ginex



È noto come una delle principali **cause di instabilità** o addirittura “fallimento” delle **imprese familiari**, nella fase di **gestione ordinaria** così come in quella del **passaggio generazionale**, sia rappresentata dal **rapporto conflittuale** che viene inevitabilmente ad instaurarsi tra i vari membri del **gruppo famiglia**, siano essi **coetanei** o, peggio ancora, di **seconda generazione**.

Le **ragioni** di tali **conflittualità** discendono precipuamente dal fatto che i diversi attori, oltre a perseguire un **obiettivo economico** che generalmente dovrebbe essere il medesimo, dispongono inevitabilmente di un **capitale socio-emotivo** (a volte anche totalmente) **diverente**, con la conseguenza che si generano dispute e conflitti in grado di minare non solo la **continuità**, ma la stessa sopravvivenza del **business aziendale**.

In tale contesto, quindi, risulta particolarmente importante riuscire ad **anticipare o, quantomeno, a governare** la **turbolenta fase di gestione ordinaria o di passaggio generazionale** che si viene ad innescare.

I **rapporti di convivenza** tra membri di **generazioni diverse**, così come quelli tra **coetanei** (specie se appartenenti a **diversi rami familiari**), rappresentano infatti **relazioni tra le più difficili da gestire**, in cui è opportuno il **sapiente intervento** di un **professionista esperto** della materia.

Ad esempio, nella fase del **passaggio generazionale**, soprattutto nella ipotesi in cui il **fondatore** sia **uno soltanto**, è opportuno che questi **non** dia preferenza ad un **principio di uguaglianza**, ma valuti attentamente gli **interessi** e le **capacità dei singoli membri** (e prossimi eredi) nella gestione imprenditoriale, mostrando coraggio nella scelta di affidare l'impresa ai **soggetti più preparati e motivati**.

Nell'ambito dei **conflitti tra familiari appartenenti alla stessa generazione**, invece, appaiono interessanti le soluzioni proposte da una recente **ricerca** svolta dal Centro per il *Family Business management* della **Libera Università di Bolzano**.

Tra le altre, ad esempio, si consiglia di **dividersi i compiti in base a talenti e competenze** (meglio se complementari); **favorire comunicazioni frequenti** tra i due (o più) fratelli e diffondere le informazioni in modo completo e trasparente; far leva sui propri punti di forza individuali, ma **collaborare per tutte le decisioni importanti**; dare sempre la **priorità al family business** rispetto agli interessi personali; far leva sulla **fiducia** che si crea fra chi si conosce da anni per **velocizzare i processi decisionali**; creare il **consiglio di famiglia**, organismo utile a gestire al meglio gli interessi della famiglia in azienda; ove possibile, scrivere degli **accordi di famiglia** al fine di regolamentare e/o vincolare gli aspetti importanti.

Ovviamente le **soluzioni proposte**, specie le ultime due, si rivelano particolarmente **utili** anche nella ipotesi in cui i **rapporti conflittuali** sorgano tra **membri di generazione diversa** o, finanche, tra **membri appartenenti a rami familiari differenti**.

Gli **accordi di famiglia** (c.d. *Family Constitution*), ad esempio, rappresentano una **soluzione** particolarmente efficiente nella gestione del **passaggio generazionale**, in quanto consente di disciplinare non solamente gli **aspetti economico-patrimoniali**, ma anche quelli relativi al **capitale umano, etico e sociale** che il fondatore desidera sia trasmesso alle **generazioni future**.

Evidentemente si tratta di uno **strumento integrativo** di pianificazione patrimoniale, nel senso che agli istituti giuridici ritenuti più idonei (*holding*, trust, patto di famiglia, società semplice, etc.) si affianca un "**documento programmatico**" avente il chiaro obiettivo di individuare i **principi ispiratori** e i **riferimenti valoriali della famiglia** nell'utilizzo del patrimonio.

Altre soluzioni molto interessanti per governare la fase del **passaggio generazionale** e, in particolare, i conflitti tra fratelli sono rappresentate dalle c.d. **categorie speciali di azioni** e dalle c.d. **quote di s.r.l. con diritti particolari**. Si tratta di strumenti interessanti poiché essi consentono di operare una distinzione tra i **diritti concernenti l'amministrazione** della società e quelli riguardanti la **distribuzione di utili**.

In questo modo, ad esempio, è possibile risolvere il **rapporto di conflittualità** tra **fratelli** che il fondatore, suo malgrado, si ritrova a dover gestire nella delicata fase del passaggio generazionale, quando **soltanto uno dei suoi figli è bravo nella gestione imprenditoriale**. Nella specie, proprio in virtù delle **capacità imprenditoriali di uno soltanto dei suoi figli**, il **fondatore** può decidere di affidargli la **gestione dell'impresa di famiglia** (quindi, diritti sia economici che amministrativi), **riservando invece all'altro soltanto i diritti economici**, ovvero alla distribuzione di utili.

In definitiva, quindi, appare evidente come **le soluzioni e gli strumenti** per evitare o, comunque, risolvere i conflitti tra fratelli siano **numerosi e diversi tra loro, con molteplici possibilità di adattamento e customizzazione**; piuttosto, la cosa davvero importante è **agire per**

tempo onde scongiurare il **rischio di discontinuità e sopravvivenza** del *business* aziendale.