

Suggerimenti pratici per dotarsi di una governance familiare

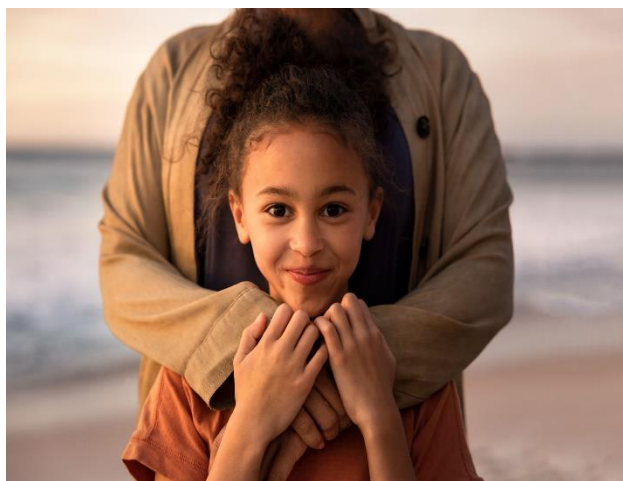
di Pietro Fioruzzi e Gianluca Russo – Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP

[Cleary Gottlieb](#)

Redatto in data 3 aprile 2024

Anche in Italia sta emergendo, nel dibattito pubblico, l'opportunità per le famiglie che condividono patrimoni significativi di codificare in un documento condiviso valori, obiettivi e regole di comportamento famigliari al fine di:

- assicurare unitarietà e crescita del patrimonio condiviso, nonché il perseguimento di obiettivi responsabili;
- mantenere nel tempo l'armonia familiare, contribuendo, al contempo, alla realizzazione personale e alla felicità di ciascun individuo;
- neutralizzare quello che è stato definito "il potere distruttivo del patrimonio familiare"¹.



Di seguito, sono illustrati alcuni suggerimenti pratici per intraprendere questo percorso: ogni famiglia è diversa e si presta ad una soluzione sartoriale, **ma proviamo ad offrire qualche spunto per valutarne l'opportunità**, anche sulla scorta di quanto avviene nei Paesi con una cultura di governance familiare più avanzata.

1. Quali famigliari coinvolgere.

La conversazione sulla *governance* coinvolge i temi più profondi del legame familiare, ivi inclusi i rapporti tra le varie generazioni e quelli con le radici della fortuna della famiglia. Questo tipo di discussione incide in modo particolarmente significativo sulle generazioni più giovani e su quelle

¹ PHILIP MARCOVICI, *The destructive power of family wealth: a guide to succession planning, asset protection, taxation and wealth management*. Hoboken, NJ: Jhon Wiley & Sons Inc., 2016.

future. Di conseguenza, è importante coinvolgere nella conversazione quante più figure possibili. Potrebbe non essere sbagliato, ad esempio, coinvolgere anche quei membri della famiglia o quei giovani che non siano particolarmente coinvolti nelle vicende patrimoniali.

Qualora il numero dei soggetti da coinvolgere fosse troppo grande, potrebbe crearsi un dibattito a due livelli: ad un primo livello, tra alcuni rappresentanti selezionati (ad esempio, i rappresentanti dei diversi "rami" famigliari); ad un livello successivo, la conversazione verrebbe estesa a tutti i famigliari. In questo caso, è fondamentale che i soggetti selezionati siano in grado di rappresentare tutti i gruppi rilevanti (ad esempio, per genere, età, coinvolgimento nell'azienda). Anche in famiglie di dimensioni più ridotte, i cui membri famigliari più attivi hanno un'età ricompresa tra i 50 e i 65 anni, è importante avviare questo tipo di discussione, coinvolgendo sin da subito i figli almeno maggiorenni, così da creare regole condivise per il futuro della famiglia, quando sarà più ampia, comprensiva dei figli e dei nipoti della generazione più giovane.

2. Da chi farsi aiutare.

La discussione deve essere aperta, progressiva, ben preparata e rivolta ad accrescere l'armonia e a stemperare le tensioni che il dibattito potrebbe generare, per portare auspicabilmente a un progetto e un risultato concreto (tipicamente, un documento condiviso).

È, quindi, fondamentale selezionare persone esterne alla famiglia che siano adeguatamente autorevoli, indipendenti dai vari membri famigliari e in grado di assumere posizioni equilibrate, così da supportare i componenti della famiglia nel percorso intrapreso.

Per poter affrontare adeguatamente i vari temi oggetto di discussione, questi "facilitatori" esterni devono rappresentare *know-how* diversi, quali quello finanziario, strategico, giuridico, psicologico. Ad esempio, un giurista che guidi la discussione e sia in grado di prospettare ma anche mettere per iscritto soluzioni concrete rispetto alle decisioni prese dalla famiglia è senz'altro una figura utile.

Tale importante ruolo può essere altresì ricoperto dagli *advisor* storici della famiglia.

Il *team* che si andrà a formare assisterà, poi, idealmente, la famiglia nell'esecuzione e nella gestione di quanto concordato.

3. Quanto tempo dedicare.

Il percorso descritto, pur richiedendo tempo e risorse, porta ad un risultato a cui i componenti della famiglia si riterranno idealmente legati e non semplicemente vincolati.

L'*iter* per raggiungere un progetto condiviso deve procedere a un ritmo serrato, per non vanificare le discussioni e gli obiettivi man mano raggiunti ma consentendo, al contempo, di lasciar sedimentare i concetti e i pensieri discussi.

A livello operativo è allora ragionevole pianificare un percorso che si concluda in 15/18 mesi, attraverso 7/8 incontri plenari.

4. Quali sono i temi che si possono (e dovrebbero) discutere.

a. Valori e storia familiare.

La ricognizione dei valori della storia – lunga o breve che sia – della famiglia è un'attività molto utile che aiuta i famigliari a ritrovarsi e dialogare sulle radici del proprio successo. Le nuove generazioni hanno l'occasione di approfondire storie fin lì solo tramandate e di apportare il proprio contributo, modernizzando i valori fondanti della storia familiare in chiave evolutiva.

Quest'occasione può addirittura tradursi, ove non sia già avvenuto, nella redazione di libri o nella realizzazione di supporti multimediali, che agevolino il supporto e l'ingresso delle nuove generazioni nella *governance* della famiglia.

Riconoscersi nella storia e nei valori della propria famiglia stimola il senso di appartenenza e di identità, fondamentali per la virtuosa gestione della famiglia e del suo patrimonio nel tempo.

b. Obiettivi famigliari.

Gli obiettivi che la famiglia si può dare dipendono da molti fattori, tra cui la propria storia, nonché l'età e la formazione dei suoi componenti.

La proposizione e il raggiungimento di obiettivi semplici e concreti ha il merito di consolidare il supporto al percorso intrapreso e favorisce sviluppi ulteriori; al contrario, la disillusione derivante dal mancato raggiungimento di obiettivi più sfidanti può delegittimare la tenuta complessiva della *governance*.

Gli obiettivi perseguiti sono tipicamente di natura socio-emotiva e patrimoniale ed includono il rapporto con tutti gli *stakeholder* coinvolti dal patrimonio famigliare – spesso ancorati al territorio in cui si è sviluppata la storia di successo della famiglia.

c. Direttive di investimento.

Valori e interessi orientano gli obiettivi di investimento (e disinvestimento) e aiutano a dare istruzioni puntuali ai gestori *single-* o *multi-family office* e agli amministratori della società. È anche su questi temi che la famiglia svolge il proprio lavoro politico di predisposizione degli investimenti e affronta il tema della proprietà responsabile, valorizzando la storia della famiglia e delle competenze da questa sviluppate.

Questo esercizio deve essere idealmente mediato da consulenti con spiccata vocazione finanziaria ed esperienza nell'*asset allocation* e nella predisposizione di direttive di investimento *ad hoc*.

d. Possibilità di uscita (parziale o totale) per i membri della famiglia.

Quale parte del patrimonio famigliare debba restare comune e quale assegnata a ciascun membro della famiglia (o anche ramo) è una scelta fondamentale. È ovviamente un tema connesso agli obiettivi che la famiglia intende perseguire, alla struttura del suo patrimonio e al numero dei suoi componenti.

Quando la maggior parte del patrimonio è comune è bene prevedere meccanismi di liquidazione totale o parziale delle posizioni dei singoli componenti, che possono rappresentare anche una opportunità di sviluppo delle vocazioni individuali. L'adesione a una gestione comune è più efficace quando i membri della famiglia si sentono di aderire a una missione famigliare senza il peso di sentirla un vincolo indissolubile.

e. Banca di famiglia.

Sempre nell'ottica di avvantaggiare la vocazione individuale ma anche per creare opportunità di cui potrebbe valersi il nucleo famigliare, la famiglia può discutere e adottare regole per il finanziamento di attività proposte dai singoli membri.

In questo caso, tipicamente, sceglie di farsi affiancare da professionisti terzi (come ad esempio dagli *advisors* di fiducia della Banca di famiglia e, se presente, congiuntamente al *single* o *multi-family office*) per valutare e seguire i progetti da finanziare, in modo che vi sia uno scrutinio simile a quello operato nei confronti del mercato nel valutare le iniziative da supportare.

f. *Education* e sviluppo dei talenti.

È molto importante discutere e delineare programmi formativi (d'ingresso e continuativi) volti a far acquisire ai componenti della famiglia le competenze necessarie per essere

proattivi nella *governance* familiare, diventare gestore del patrimonio, anche socio-emotivo, della famiglia e sviluppare "competenze sul *management* della proprietà".

La famiglia si può dotare, ad esempio, di regole per incentivare i componenti ad intraprendere percorsi di istruzione di alto livello e di *training* professionale che li sostengano nell'assunzione di ruoli diretti nella gestione del patrimonio o di singole attività della famiglia. Ove siano coinvolte aziende, è altrettanto importante regolare l'accesso ai ruoli esecutivi, eventualmente anche dei famigliari "acquisiti", di modo che siano favoriti percorsi di carriera trasparenti, con evidente rassicurazione dei *manager* esterni e dei mercati sull'esistenza di un rapporto virtuoso tra i membri della famiglia, nonché tra ruoli proprietari e ruoli gestori.

Principi e regole per l'*assessment* delle competenze e dei talenti dei componenti della famiglia devono essere condivisi con gli esperti del settore e poi alimentati con il loro supporto.

g. Remunerazione degli "executive" di famiglia.

Nelle famiglie dove alcuni componenti si occupano più di altri della gestione del patrimonio e delle aziende famigliari è bene discutere dei criteri per il compenso di tali ruoli, al fine di definire piani di remunerazione comprensivi anche di premi per la creazione di valore di lungo termine per l'impresa famigliare. L'assenza di queste regole crea incomprensioni soprattutto in sede successoria o in caso di eventi straordinari o realizzativi (ad esempio, a seguito della vendita di aziende o di altri *asset*).

h. Politica di comunicazione della famiglia al proprio interno e all'esterno.

È bene discutere delle politiche di comunicazione sulla famiglia e sui ruoli dei vari componenti. Una buona visibilità sulle competenze e sulle modalità di carriera interna, ad esempio, contribuiscono alla creazione e al mantenimento del senso di appartenenza. La condivisione di un'immagine unitaria legata al *brand* famigliare responsabilizza i singoli componenti anche in merito alla gestione di eventi negativi che riguardino gli stessi o le aziende di famiglia.

i. Filantropia.

La famiglia può e deve darsi le proprie regole su selezione, finanziamento e gestione delle proprie attività filantropiche, le quali spesso costituiscono un elemento decisivo per stimolare il senso di appartenenza e di identità, sì da contribuire agli obiettivi più alti che la famiglia vuole raggiungere.

La professionalizzazione delle attività filantropiche consente anche di individuare ambiti per la realizzazione personale dei componenti della famiglia.

5. Quali strumenti di *governance*: consiglio di famiglia, assemblea, *family office*.

A seconda della complessità della famiglia e del suo patrimonio, possono essere adottati schemi diversi per assicurare che il processo decisionale sia adeguato agli obiettivi e che sia garantito il coinvolgimento necessario per tutelare l'auspicata armonia famigliare.

Il consiglio di famiglia è un istituto adottato molto frequentemente quando è necessaria una rappresentanza per mantenere una discussione e una gestione ordinata.

Assemblee di famiglia e riunioni a intervalli regolari per assicurare la partecipazione e il supporto della *governance* adottata richiedono programmazione, *budget* adeguato e aiuti esterni.

Il supporto di un *single-* o *multi-family office*, a seconda delle dimensioni della famiglia e del patrimonio, può essere ideale per agevolare la *governance* familiare e assicurare continuità, preparazione ed esecuzione delle decisioni assunte.

6. A quale risultato aspirare.

L'obiettivo del progetto è preparare un documento condiviso, che può essere identificato con nomi più o meno enfatici, come "costituzione familiare". Altrettanto importante è che tale documento sia di ispirazione e ben coordinato con tutti i documenti cogenti con i quali la *governance* familiare viene eseguita e quindi, a titolo esemplificativo, con i testamenti, gli atti istitutivi di *trust* e i documenti ancillari, i *prenuptial agreement* (se ammissibili a seconda delle giurisdizioni coinvolte), gli statuti delle società e delle fondazioni, le deleghe di potere e gli organigrammi, i patti parasociali, i contratti di lavoro o di *directorship* e i piani di remunerazione, eventuali contratti di locazione o di comodato di immobili del patrimonio in uso a membri della famiglia, le procure agli istituti di credito e tanti altri.

Infine, la *governance* familiare va esercitata in modo diligente, affinché, con il supporto delle professionalità adeguate, diventi oggetto di un lavoro di manutenzione e adattamento regolare, volto a garantire che la gestione sia efficace e armonizzata con la situazione in cui famiglia e patrimonio di volta in volta si troveranno.