

29 agosto 2022

## La *Family Constitution*: un'analisi ontologica-funzionale

Il tessuto economico sovranazionale europeo è composto prevalentemente da Piccole e Medie Imprese<sup>1</sup> (“PMI”), le quali rivestono un ruolo significativo nello sviluppo dei mercati dell’area euro. La Commissione Europea ha rilevato una fase fisiologica, funzionale alla riallocazione delle risorse societarie e alla ristrutturazione degli *asset* produttivi, nel momento della cessione di una PMI e, per queste ragioni, considera il trasferimento dell’impresa come una vera e propria alternativa reale alla creazione di start-up<sup>2</sup>. Tuttavia, fin dai primi anni '90, è stato riscontrato che il processo di trasferimento delle PMI rappresenta il momento più critico nella vita dell’impresa<sup>3</sup>. Si è rilevato, inoltre, che le difficoltà legate al processo di trasferimento si registrano con maggiore frequenza nelle imprese di famiglia, in cui si possono realizzare due tipi di trasferimento: quello a favore di un soggetto terzo e quello della leadership da una generazione all’altra. Proprio per questo, la Commissione ha fornito una serie di accorgimenti volti a sensibilizzare i Paesi membri sul tema<sup>4</sup>, con particolare riferimento alle imprese di famiglia<sup>5</sup>. Nel merito, sono state individuate le ragioni del fallimento nella inadeguatezza della disciplina fiscale e legale e nella scarsa tempestività e consapevolezza dei titolari dell’impresa di famiglia di individuare con anticipo piani successori.

I professionisti, quindi, hanno implementato strumenti diretti a creare processi vincolanti che considerino la peculiarità di queste imprese, in cui si intrecciano questioni famigliari e questioni aziendali, mediante il ricorso alla *Family Governance*. Questa, tuttavia, può essere vincolante soltanto per quei membri della famiglia direttamente attivi nell’impresa.

Per tale ragione è necessario introdurre una fase preliminare, che coinvolga tutti i membri della famiglia, diretta ad individuare la *vision*, ossia il suo sistema etico e morale, e la *mission* ossia gli obiettivi di medio-lungo termine connessi alle scelte valoriali espressi nella *vision*.

In altre parole, si tratta di redigere la Carta dei Valori della famiglia, c.d. *Family Constitution*, avviando un procedimento di mappatura dei valori condivisi (*vision*), curando di introdurre principi che (i) assicurino ai membri che non rivestono ruoli sociali attivi di essere costantemente informati sull’andamento del business; e (ii) individuino le modalità di selezione dei talenti e delle aspettative professionali e personali della *next generation*. Infatti, i flussi informativi generano inclusione ed evitano il sorgere di potenziali conflitti, le regole di selezione dei membri destinati a subentrare nella gestione dell’impresa realizzano un trasferimento efficace e armonico della leadership all’interno della famiglia.

La *Family Constitution*, inoltre, dovrà declinare la *mission* della famiglia, individuando concretamente una serie di obiettivi in grado di orientare il business, eventualmente anche prevedendo attività filantropiche. La *mission* dovrà necessariamente considerare un orizzonte temporale lungo, anche beneficio delle generazioni future, per indirizzare l’azione di governo nel mutamento degli scenari del mercato.

1 Per approfondimenti, si rimanda alla “Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003”, disponibile al seguente [link](#).

2 Per approfondimenti, si rimanda a Interreg Europe, “Facilitating business transfers for sustaining jobs and economic activity”, disponibile al seguente [link](#).

3 Per approfondimenti, si rimanda a Commissione Europea, *Final Report - “Business dynamics: Start-ups, business transfers and bankruptcy”*, disponibile al seguente [link](#).

4 Per approfondimenti, si rimanda alla “Raccomandazione della Commissione del 7 dicembre 1994”, disponibile al seguente [link](#).

5 Per approfondimenti, si rimanda alla “Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni” del 14 marzo 2006, disponibile al seguente [link](#).

Dunque, la *Family Constitution*, che ha la natura di un *gentlemen agreement*, abbatte il personalismo stagnante archetipo della struttura familiare ed elimina qualsivoglia tipologia di conflittualità, realizzando un vero e proprio sistema fiduciario nella struttura della famiglia che consentirà di attuare le scelte di *Family governance*, evitando tensioni fra i chiamati al governo dell'impresa e quelli impegnati in altre occupazioni.

In sintesi, l'adozione della *Family Constitution*, proiettata nelle regole di *Family Governance*, fluidifica i processi decisionali, con implementazione del valore dell'impresa tramite un efficientamento del governo del patrimonio della famiglia e del patrimonio dell'impresa. Essa agevola l'opportunità di attrarre talenti esterni, finanziamenti ed un'eventuale apertura al mercato tramite il processo di quotazione. L'investitore, infatti, è rassicurato da un'impresa che è sorretta da un governo societario ben architettato e fondante, dove i personalismi intrinseci dei membri appartenenti a una famiglia vengono risolti con tecniche alternative di risoluzione dei conflitti, tramite forme di condivisione di valori e segmentazione di funzioni.

Una struttura di *Family Governance* bene organizzata, frutto dei principi condivisi nella *Family Constitution*, garantisce in ultima analisi la possibile sopravvivenza dell'impresa familiare stessa, anche nel processo di trasferimento della leadership o dell'impresa a soggetti terzi.

La *Family Constitution*, le cui origini sono fatte risalire al XVIII secolo, è largamente impiegata sia nel Nord America che in Europa e continua ad essere oggetto di studi e approfondimenti. Le ragioni del successo internazionale di questo strumento si devono alla sua peculiare natura di *gentlemen agreement*, che ne consente l'utilizzo efficace in qualsiasi sistema giuridico.

Per questo si prospetta che nei prossimi anni la *Family Constitution* troverà ulteriori spazi di applicazione, anche in differenti contesti culturali che siano caratterizzati da un tessuto imprenditoriale composto da piccole e medie imprese di proprietà di gruppi familiari.

Il presente documento viene consegnato esclusivamente per fini divulgativi. Esso non costituisce riferimento alcuno per contratti e/o impegni di qualsiasi natura.

**Per ogni ulteriore chiarimento o approfondimento Vi preghiamo di contattare il nostro team Wealth & Trust.**



**INFORMATIVA EX ART. 13 del Reg. UE 2016/679 - Codice in materia di protezione dei dati personali**

I dati personali oggetto di trattamento da parte dallo studio legale Gianni & Origoni (lo "Studio") sono quelli liberamente forniti nel corso di rapporti professionali o di incontri, eventi, workshop e simili, e vengono trattati anche per finalità informative e divulgative. La presente newsletter è inviata esclusivamente a soggetti che hanno manifestato il loro interesse a ricevere informazioni sulle attività dello Studio. Se Le fosse stata inviata per errore, ovvero avesse mutato opinione, può opporsi all'invio di ulteriori comunicazioni inviando una e-mail all'indirizzo: [relazioniesterne@gop.it](mailto:relazioniesterne@gop.it). Titolare del trattamento è lo studio Gianni & Origoni, con sede amministrativa in Roma, Via delle Quattro Fontane 20.