

Convegno su “Il passaggio generazionale delle imprese: confronto tra strumenti operativi.

oooooooooooooooooooooooooooooooooooo

IL CONTRIBUTO DEL TRUST ALLA SOLUZIONE DI ALCUNI PROBLEMI DELLA FAMILY BUSINESSES

(Claudio Devecchi)

Perché il trust è considerato una soluzione operativa alle criticità dei patrimoni di famiglia?

Se collochiamo la domanda nell’ambito della ricerca che annualmente si svolge nell’Osservatorio Permanente di CERIF™¹ sui “problemi” specifici affrontati dalle aziende di famiglia troviamo un percorso che porta a tale soluzione operativa.

L’ipotesi di lavoro che proponiamo in questa relazione di apertura è, infatti, la seguente: *“allorquando accertiamo la presenza in una family business di uno dei dodici problemi sotto indicati, allora il trust può essere preso in considerazione come una possibile ed efficace soluzione operativa al problema medesimo.”*

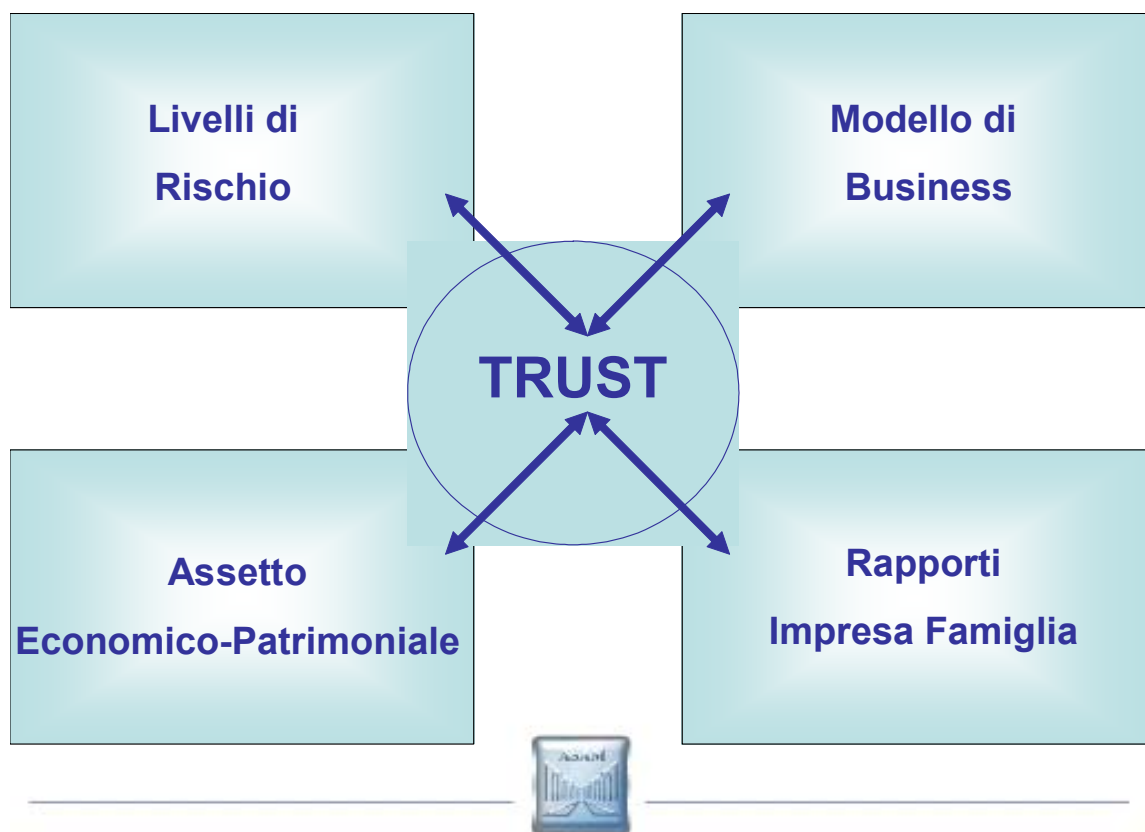
Le problematiche tipiche della family business collegate più o meno intensamente all’istituto giuridico del trust appartengono a quattro macro aree:

- **il modello di business** dell’azienda familiare, che può essere definito *“as depicting the content, structure, and governance of transaction designed to create value through the exploitation of business opportunities”*².

¹ CERIF è l’acronimo registrato di “Centro di ricerca sulle imprese di famiglia”. Attualmente svolge la sua attività in ASAM-Università Cattolica di Milano. Annualmente svolge una survey sulle problematiche delle aziende di famiglia con riferimento a un data base proprietario di circa 2500 family business italiane.

² La definizione è di Amit-Zott (2001), v. in Amit R., Zott C., Value creation in e-business, in *Strategic Management Journal*, 14: 33-46. La sintetica definizione riportata nel testo può essere meglio intesa se esplodiamo i singoli elementi. *I contenuti della transazione* (dello scambio, per dirla alla Masini) si riferiscono ai beni (prodotti e servizi) e alle informazioni che vengono scambiate tra l’impresa di famiglia e terze economie, e alle risorse e capacità che sono richieste per realizzare tali scambi. *La struttura della transazione* si riferisce agli attori che prendono parte allo scambio, e ai modi nei quali queste controparti sono tra loro collegate (includendovi la sequenza degli scambi e i meccanismi adottati per realizzare lo scambio). *Il governo della transazione* si riferisce ai modi nei quali gli attori chiave dello scambio controllano i flussi di informazioni, delle risorse, e dei beni (includendo le forme giuridiche e legali delle imprese coinvolte, e gli incentivi che hanno i numerosi partecipanti allo scambio).

- **i rapporti impresa-famiglia** è il contenitore concettuale e metodologico di tutti i problemi che insistono su una delle più esclusive caratteristiche dell'impresa familiare ovvero la completa commistione tra lavoro e vita privata.
- **l'assetto economico-patrimoniale** consolida i problemi connessi al governo ed alla gestione delle masse reddituali, finanziarie, patrimoniali e monetarie generate ed assorbite dall'impresa familiare.
- il c.d. **livello di rischio** identifica specifici eventi che possono seriamente compromettere -non di rado in misura irreversibile- il successo o l'esistenza stessa dell'impresa di famiglia; eventi che non sono stati ancora affrontati con sufficiente determinazione e conoscenza attraverso opportuni programmi di "vulnerability analysis".



Esaminiamo le singole problematiche appartenenti a queste macro aree.



La prima variabile/problema da considerare, nell'ambito della macro area c.d. modello di business è l' "**organizzazione**", che rappresenta il modello grazie al quale l'azienda familiare funziona.

L'assetto organizzativo deve essere dotato di alcune proprietà o caratteristiche; ad esempio:

- razionalità nella distribuzione di compiti e mansioni,
- chiarezza su chi fa che cosa,
- allocazione corretta di responsabilità e compensi,
- opportunità di introdurre premi/punizioni,
- ecc.

Diventa un problema quando tali caratteristiche sono disattese o mal applicate ovvero quando è presente una (o più) delle "affermazioni" riportate nell'**allegato 1**.

^^^^^^^^^^^^^^

Nell'ambito dei rapporti impresa-famiglia abbiamo tre distinte variabili/problemi.

La prima si denomina "**modelli e meccanismi di corporate governance**", dove la regolamentazione del governo dell'azienda familiare può essere complicata se la famiglia (intesa in senso largo e cioè familiari, parenti diretti o acquisiti) è numerosa perché sono presenti molteplici aspetti problematici da risolvere o necessità da affrontare:

- patti di famiglia (per *patto di famiglia* si intende un insieme di principi e regole relativi ai rapporti impresa-famiglia, condivisi e sottoscritti dai familiari soci e codificati in un determinato scritto, talora corredato da clausole che ne fanno un contratto formale), assetto societario,
- organi di controllo,
- tutela delle minoranze,
- ecc.

Si presenta come problema quando il modelli o i meccanismi di governance non sono trasparenti o non sono stati regolamentati secondo equità da appropriati patti di famiglia, vedi **allegato 2**.

La seconda variabile fa riferimento agli “**assetti organizzativi**” in quanto la scelta della “macchina organizzativa” è un aspetto delicato in generale e può diventare una decisione cruciale nell’azienda familiare per le sue note caratteristiche. Numerose sono, infatti, le “trappole” organizzative da evitare:

- allestire un assetto organizzativo irrazionale,
- esagerare nel formalismo rispetto alla semplicità concreta dell’azienda,
- inventare ruoli e posizioni per sistemare i familiari,
- alimentare il “delirio di onnipotenza” del proprietario-fondatore,
- circondarsi di persone fedeli ma incapaci piuttosto che di persone professionalmente solide,
- ecc.

Assume elevata problematicità allorquando le trappole organizzative non vengono rimosse in tempi brevi e non ci si orienta verso una soluzione operativa, vedi **allegato 3**.

L’ultima variabile relativa ai rapporti impresa-famiglia è la “**gestione della successione e della continuazione**”. E’ una dimensione tipica delle imprese di famiglia; le caratteristiche dell’agire corretto possono essere così sintetizzate:

- pianificare il delicato processo della successione (adottando ad esempio: un piano familiare, un piano patrimoniale, strategico, per la continuità, di contingenza, di gestione dello sviluppo, ecc.),
- utilizzare gli strumenti idonei (ad esempio: consiglio di famiglia, camera dei soci, comitato di direzione, gruppo di gestione dello sviluppo),
- valutare in modo accorto tempi e fasi,
- individuare gli attori chiave che assicurino il successo sperato,
- isolare e risolvere i fattori condizionanti o limitanti la successione,
- ecc.

Assume elevata criticità quando le precedenti caratteristiche vengono trascurate o eluse, vedi **allegato 4**.

^^^^^^^^^^^^^^

Passiamo ora ad esaminare il gruppo di variabili più numerose che può avere attinenza con il trust, variabili che fanno riferimento alla macro area denominata assetto economico-patrimoniale.

La prima variabile selezionata fa riferimento alla “**(ri)organizzazione dell’assetto societario**”. Premesso che ogni realtà aziendale ha sue definite specificità, l’organizzazione dell’assetto societario rimanda all’impianto strutturale scelto e adottato per:

- minimizzare una serie di situazioni “avverse” (carico fiscale, rischi personali e societari, ecc.),
- massimizzare una serie di situazioni potenzialmente favorevoli (elevati guadagni, semplicità di gestione, efficacia direzionale, ecc.).

Risolvere questi problemi non appare facile, i risultati negativi inattesi e imprevedibili possono essere numerosi e talvolta irreversibili nel tempo, come riportato nell’**allegato 5**.

La seconda variabile è la “**commistione del patrimonio**”, allorché l’involontaria confusione (nel senso giuridico del termine) del “portafoglio” aziendale con quello personale può portare danni e problemi considerevoli. La superficialità talvolta usata nel gestire la cassa aziendale è, dunque, fattore critico e tipico dell’impresa familiare.

- Possono costituire un rimedio verso anomalie gestionali o storture procedurali come indicato nell’**allegato 6** le seguenti scelte:
- un sistema di efficaci controlli interni e regole,
- un organismo indipendente che vigili su queste possibili e facili disfunzioni.

La terza variabile identifica il fenomeno della “**divisione delle quote**”, uno degli aspetti più cruciali in questa fattispecie d’impresa.

Se non affrontato per tempo e nelle corrette modalità (e quindi pianificato con l’aiuto di esperti), la divisione delle quote sociali può nascondere insidie, problemi e conflitti. Ad esempio sono da evitare il “fai-da-te” o proporre patti societari o di sindacato dove il proprietario attuale o l’erede storico svolge un ruolo di “asso-piglia-tutto” trattando i familiari (coniuge, figli/e, generi, nuore, nipoti, cugini, ecc.) come persone da tenere lontane dal “tesoro”. Anche il non porsi il problema, vedi **allegato 7**, è fonte di situazioni problematiche e questa situazione dovrebbe essere evitata.

L’ultima variabile è riferita alla “**pressione tributaria (fiscale)**”. La variabile fiscale nelle decisioni assunte dall’impresa familiare riveste un aspetto cruciale e problematico; forse tutti sono orientati a cercare di minimizzare il carico fiscale nel rispetto della legge (elusione). Il ruolo del professionista di fiducia (avvocato, dottore o ragioniere commercialista, consulente tributario, ecc.) ha un peso non indifferente. Sono da evitare situazioni limite o socialmente riprovevoli.

Diventa un problema quando le consulenze non sono richieste o vengono disattese nel loro momento attuativo o, ancora, mal applicate o, infine, quando è presente una (o più) delle “affermazioni” riportate nell’**allegato 8**.

AAAAAAAAAAAA

Passiamo ora all'ultima macro area, il livello di rischio, e descriviamo sinteticamente le quattro variabili/problemi che possono orientare la soluzione del problema verso la costituzione di un trust.

“L’incapacità degli eredi” va intesa come il "rischio di famiglia":

- allorché non si è in grado di allevare per tempo e con le modalità richieste i "giovani rampolli"; ad esempio: la tendenza fin dall'infanzia a colmare le lacune affettive dei figli con beni materiali e a trascurare l'Educazione, l'attenzione ai Valori dell'impegno, del sacrificio e della rinuncia produce nella famiglia giovani privi di motivazioni, di ambizioni di senso di responsabilità,
- quando si è incapaci di gestire con successo una successione familiare, incapacità foriera di prossime crisi aziendali,
- quando si collocano familiari inadatti a ricoprire posti di comando/di responsabilità; così facendo si sceglie l'infelice strada di premiare l'incompetenza o l'inesperienza (magari si mandasse il rampollo all'estero o in un'azienda dove nessuno lo conosce a maturare in un ambiente non protetto) con la conseguenza di privarlo delle indispensabili leve a svolgere con successo i compiti affidatigli, per cui la situazione va rapidamente degenerando.

L'**allegato 9** mostra alcune cause scatenanti il problema.

“La continuità della successione” viene talvolta considerato un argomento "tabù" ma appare invece come uno dei problemi più delicati e cruciali dell'azienda familiare. Tale reticenza può avere varie cause e dipendere da non pochi fattori, ad esempio -ma non solo- la volontà del fondatore di rinviare la soluzione al problema data la sua oggettiva difficoltà oppure la presenza di una composizione numerosa dei membri della famiglia "allargata". L'**allegato 10** mostra una serie di cause esplicative del problema.

Passiamo ora ad esaminare la variabile **“Rivalità familiari”** ove il clima talvolta conflittuale nell'azienda di famiglia può arrecare danni e far aumentare i rischi di mal governo o di perdita di opportunità di business. Ne possono essere esempio i seguenti fattori:

- familiari che messi a capo di differenti e separate divisioni continuano a non fare squadra,
- rancori passati che non sono mai stati sopiti,
- dispute familiari che contaminano il decidere quotidiano richiesto dal business,
- ecc.

Alcune cause scatenanti gli effetti non di rado devastanti di questa variabile sono riportati nell'**allegato 11**.

L'ultima variabile da considerare per l'apprezzamento del livello di rischio è il **“Rischio collegato alla perdita del fondatore”**. È un evento ineludibile che se non affrontato per tempo con gli strumenti e le modalità corrette può causare danni irreparabili. I rischi conseguenti sono numerosi:

- perdita d'immagine e/o di reputazione,

- abbandono dell'azienda da parte degli uomini chiave,
- ecc. ,

viceversa, aver "tolto di mezzo" il fondatore può, talvolta, voler dire rilanciare l'azienda verso traguardi prestigiosi e assai remunerativi. L'**allegato 12** mostra alcune cause esplicative del sorgere di questo problema.

Convegno su “Le criticità dei patrimoni di famiglia:
il trust come soluzione operativa”

**IL CONTRIBUTO DEL TRUST ALLA SOLUZIONE
DI ALCUNI PROBLEMI DELLA FAMILY BUSINESSES**
(Claudio Devecchi)

ALLEGATO 1: Organizzazione (confusa)

Se è un problema indichi se ciascuna delle seguenti affermazioni è Vera (V) o Falsa (F), nella realtà della sua azienda.

V F

1. Non è presente una chiara definizione di responsabilità ed autorità, con sovrapposizione di mansioni e basso livello di specializzazione funzionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Uno stesso familiare ricopre più di una posizione (es. consigliere, dipendente, socio, amministratore)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Il familiare inserito “per forza” in azienda ha compiti e svolge mansioni superiori alle sue capacità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Il familiare inserito nell’impresa ricopre una <i>posizione inventata ad hoc</i> per lui solo, per il cognome che porta o perché tutti gli altri parenti lavorano nell’impresa di famiglia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. La <i>comunicazione</i> , soprattutto all’esterno dell’impresa, è diventata confusa, problematica, contraddittoria, ripetitiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. La proprietà non ha gli elementi di conoscenza sufficienti per costruire un’organizzazione soddisfacente e razionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. L’organizzazione è stata <i>copiata/importata da altre realtà</i> , lontane da quella dell’azienda familiare in oggetto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. L’organizzazione è il risultato di <i>compromessi continui</i> , che hanno avuto l’obiettivo di sistemare le persone più che di trovare “la persona giusta per il posto giusto”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. L’organizzazione attuale si è <i>autoalimentata</i> , giorno per giorno, risolvendo i problemi che di volta in volta si presentavano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ALLEGATO 2: Modelli e meccanismi di corporate governance

Se è un problema indichi se ciascuna delle seguenti affermazioni è Vera (V) o Falsa (F), nella realtà della sua azienda.

1. <i>Non abbiamo patti di famiglia scritti</i> , ciò genera frequenti conflitti e tensioni che in qualche modo devono essere gestiti	<input type="checkbox"/>
2. Abbiamo dei <i>patti di famiglia scritti</i> che non risultano soddisfacenti ed è problematico riscriverli trovando un largo consenso. <i>In particolare tra i sotto-riportati contenuti riteniamo più problematici:</i>	
1.a <i>I valori e i principi guida della famiglia proprietaria che orientano la missione imprenditoriale della famiglia e la visione di sviluppo dell'impresa;</i>	<input type="checkbox"/>
1.b <i>Le regole che concretizzano tali principi</i>	<input type="checkbox"/>
1.c <i>Alcune indicazioni per l'azienda, che esplicitino ad esempio l'avvio di un nuovo consiglio di amministrazione, l'organizzazione delle prime riunioni di informazione e aggiornamento dei soci non operativi, la costituzione di una holding, la creazione di fondi comuni per la gestione delle richieste di liquidazione o per le improvvise necessità dei soci</i>	<input type="checkbox"/>
1.d <i>Il rafforzamento dell'assetto proprietario, di governo e di direzione che privilegia il legame familiare piuttosto che quello puramente manageriale.</i>	<input type="checkbox"/>
3. Pur avendo formalizzato un patto di famiglia, <i>non abbiamo conseguito alcun beneficio atteso. In particolare:</i>	
• <i>Manca la maggiore consapevolezza da parte di tutti i soci, e anche dei soci futuri, delle prospettive dell'azienda e dei relativi fabbisogni</i>	<input type="checkbox"/>
• <i>E' assente la coesione tra i familiari ottenuta dalla condivisione della visione di sviluppo dell'azienda</i>	<input type="checkbox"/>
• <i>Non è prevista o non è stata efficacemente regolamentata la prevenzione dei conflitti tra soci e familiari</i>	<input type="checkbox"/>
• <i>E' disatteso il rafforzamento dell'assetto proprietario, di governo e di direzione</i>	<input type="checkbox"/>

ALLEGATO 3: Assetti organizzativi

Se è un problema indichi se ciascuna delle seguenti affermazioni è Vera (V) o Falsa (F), nella realtà della sua azienda.

	V	F
1. Il nostro è un <i>assetto (organigramma) assai irrazionale</i> nella definizione delle mansioni, nella ripartizione delle responsabilità e nella demarcazione delle linee gerarchiche di potere decisionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. <i>Non abbiamo alcun assetto organizzativo formale</i> data la semplicità della nostra impresa familiare, ma ci stiamo accorgendo che se tutti fanno tutto, una qualche soluzione va al più presto trovata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Le politiche d'inserimento, formazione, carriera e retribuzione, sono nella nostra realtà, <i>commisurate alle necessità economiche personali dei familiari</i> e non commisurate alla qualità e quantità di lavoro prestato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Dobbiamo ammettere che da noi <i>vige un forte "nepotismo"</i> dove prevaricano logiche familiari sulle ragioni dell'impresa. Questo grande "calderone" organizzativo fa venir meno la fiducia all'interno del clima aziendale con insoddisfazione e demotivazione del personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Siamo in presenza di una <i>sindrome da "onnipotenza del proprietario"</i> : è convinto che avendo la proprietà del capitale dell'impresa da questa derivino automaticamente spiccate capacità decisionali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. La nostra organizzazione è caratterizzata da una <i>"sindrome affettiva"</i> , perché confondiamo i legami di affetto con i legami contrattuali per cui attribuiamo le posizioni e le responsabilità non in funzione dei contributi professionali offerti quanto in funzione di valori familiari (egualitarismo, solidarietà, affetto filiale, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. I principali problemi all'assetto organizzativo derivano da alcune <i>crisi coniugali/familiari</i> che inevitabilmente si ripercuotono sulla ripartizione dei compiti all'interno dell'impresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ALLEGATO 4: Gestione della successione e della continuazione

Se è un problema indichi se ciascuna delle seguenti affermazioni è Vera (V) o Falsa (F), nella realtà della sua azienda.

	V	F
1. E' un evento destabilizzante perché non viene considerato in anticipo, <i>non viene minimamente pianificato quindi</i> , quando si verifica, è affrontato senza un'efficace pianificazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. I fattori condizionanti il fenomeno successorio sono troppo numerosi da essere gestiti ordinatamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La causa primaria dei conflitti è frutto della <i>tipologia e del ruolo degli attori coinvolti</i> : da un lato padri che abdicano o eludono la successione, dall'altro lato figli che pretendono la successione o la rendono traumatica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La successione ha generato o potrà generare un aumento nella complessità relativa alla ripartizione dei diritti di proprietà e delle responsabilità in quanto <i>implica un ampliamento dei livelli di parentela coinvolti</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Non siamo consapevoli delle <i>modalità</i> per affrontare concretamente questo evento, in particolare riguardo: al suo grado di conflittualità, alla sua probabilità di successo, alla sua durata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Crediamo di essere pronti ad affrontare la successione ma <i>non conosciamo proprio gli strumenti di intervento</i> strutturali (consiglio di famiglia) e/o di pianificazione (piano patrimoniale, piano familiare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ALLEGATO 5: (Ri)organizzazione dell'assetto societario

Ancor prima di iniziare eventualmente a rispondere alle successive domande, La invitiamo a comunicarci la Sua specifica realtà in riferimento all'oggetto di questa domanda

	SI	NO
1. L'impresa familiare si identifica in un'unica società	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. L'impresa familiare si identifica in una pluralità di società tra loro giuridicamente autonome e <u>non esiste una capogruppo</u> (holding) che coordina le loro attività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. L'impresa familiare si identifica in un gruppo di <u>società controllate da una holding</u> (capogruppo) che possiede partecipazioni di quote o di azioni direttamente o indirettamente in ciascuna società	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Se è un problema indichi se ciascuna delle seguenti affermazioni è Vera (V) o Falsa (F), nella realtà della sua azienda.

V F

1. Abbiamo una <i>"costellazione" di aziende giuridicamente indipendenti</i> , anche se la proprietà è strettamente in mano al fondatore; abbiamo rilevanti problemi di coordinamento e di gestione integrata, di duplicazioni di costo e di attività che andrebbero risolti in tempi molto brevi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Con l'adozione di una holding familiare non siamo riusciti ad ottenere i benefici attesi, anzi a tutt'oggi <i>abbiamo conseguito numerosi svantaggi</i> : tempi lunghi collegati alla riorganizzazione e alla gestione della holding, complessa e assorbente l'attività di coordinamento tra holding e società operative; complessità crescente degli strumenti per governare la dimensione economico-finanziaria di tali società, ecc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ALLEGATO 6: La commistione del patrimonio

Se è un problema indichi se ciascuna delle seguenti affermazioni è Vera (V) o Falsa (F), nella realtà della sua azienda.

V F

1. Si confonde in generale la cassa aziendale con quella familiare ed i relativi flussi di cassa diventano i flussi monetari della famiglia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Abbiamo sostenuto delle spese personali che poi sono state ricaricate sul conto economico dell'azienda (ad esempio: intestare all'azienda un'autovettura che in realtà è utilizzata per scopi personali)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Poiché ci autofinanziamo continuamente, non è per nulla chiaro se i costanti e continui prelievi da parte dei soci fanno riferimento a effettivi flussi di cassa di loro pertinenza o a momentanee eccedenze di liquidità dell'azienda (ad esempio: IVA o ritenute d'acconto non ancora versate, rilevanti incassi di fatture attive, rinvio di pagamenti a fornitori ordinari, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ALLEGATO 7: Divisione delle quote societarie

Se è un problema indichi se ciascuna delle seguenti affermazioni è Vera (V) o Falsa (F), nella realtà della sua azienda.

V F

1. In assenza di patti precedenti, l'imprenditore (o il fondatore) <i>decide in via del tutto autonoma</i> come suddividere le quote del patrimonio tra i successori; i conflitti sorgono quando ci sono figli impegnati nell'attività di gestione e figli che si sono "tirati fuori" dalla gestione, ma che vogliono anch'essi assicurato il loro futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. In prospettiva non ci sarà alcun erede che prenderà le redini dell'impresa familiare (perché mancano o perché sono incapaci) e pertanto <i>l'impresa verrà venduta dall'imprenditore</i> e il ricavato suddiviso tra gli eredi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Uno dei problemi da risolvere è <i>minimizzare l'onere fiscale</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Le quote sono state <i>distribuite dal fondatore o da un suo successore tra i vari componenti</i> della famiglia ma variamente limitate nei loro diritti (di voto, di cessione, di remunerazione, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ALLEGATO 8: Pressione tributaria (fiscale)

Se è un problema indichi se ciascuna delle seguenti affermazioni è Vera (V) o Falsa (F), nella realtà della sua azienda.

V F

1. La <i>variabile fiscale nelle decisioni</i> prese nell'ambito dell'impresa familiare riveste per noi un aspetto cruciale: gli attuali nostri consulenti (professionisti) non ci forniscono soluzioni adeguate e quindi la situazione risulta insoddisfacente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. L' <i>elevata evasione</i> se da un lato consente cospicui risparmi d'imposta, dall'altro lato configura un rischio ad elevato impatto giuridico ed economico-finanziario che potrebbe pregiudicare l'attuale situazione con notevoli e negative ripercussioni anche nell'impresa di famiglia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Il <i>prelievo fiscale</i> è "pesante", e, combinato con la marginalità del guadagno realizzato (modestissimo utile), non consente un sufficiente autofinanziamento per lo sviluppo o il mantenimento aziendale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. L' <i>architettura giuridico-societaria</i> adottata è assai complessa e costosa da un punto di vista fiscale; non siamo quindi tanto convinti che risulti conveniente mantenerla in vita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ALLEGATO 9: Incapacità degli eredi

Se è un problema indichi se ciascuna delle seguenti affermazioni è Vera (V) o Falsa (F), nella realtà della sua azienda.

	V	F
1. Le modeste qualità e le particolari inclinazioni individuali degli eredi ci qualificano come <i>incapaci a continuare l'opera del predecessore</i> allorquando dovesse venire a mancare la sua sapiente guida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. L'incapacità degli eredi è una conseguenza della <i>sindrome del "bambino viziato"</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. C'è stato un <i>progressivo indebolimento del patrimonio di conoscenze manageriali e un immobilismo gestionale</i> dovuto al fatto che si sono collocati in posizioni dirigenziali eredi incapaci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Nel processo successorio <i>non siamo stati capaci di gestire la dimensione tempo</i> ; la successione deve essere pensata e gestita a partire dall'educazione, dalla preparazione e dall'introduzione in azienda dell'erede così da legittimarlo a svolgere il suo ruolo definitivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ALLEGATO 10: Continuità della successione

Se è un problema indichi se ciascuna delle seguenti affermazioni è Vera (V) o Falsa (F), nella realtà della sua azienda.

<p>1. La causa della reticenza del fondatore a lasciare il posto ai propri eredi e quindi il suo rifiuto ad affrontare la pianificazione successoria può dipendere da alcuni fattori. Nel suo caso specifico indichi la causa effettiva tra le seguenti, ponendo una X sulla riga corrispondente</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>“timore della morte”</i>, parlare della propria morte è un tabù, come se l’evento interessasse tutti gli esseri umani eccetto gli imprenditori 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>“identificazione personale con l’azienda”</i>, l’impresa di famiglia è divenuta parte e simbolo della propria identità nonché misura della considerazione e della stima di sé 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>“dilemma della scelta del successore”</i> tra i figli, cugini, nipoti o generi che hanno oggettive capacità e competenze ma nessuno –secondo l’imprenditore- le riassume tutte in sé 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>“invidia generazionale”</i>, intesa come il timore del padre a confrontarsi con le competenze e le capacità manageriali emergenti nel figlio/erede 	<input type="checkbox"/>
<p>2. La reticenza, intesa come cospirazione del silenzio, può essere riferita alla famiglia, nel senso che parlare di successione può risultare addirittura oltraggioso nei confronti del fondatore. Indichi quale tra i seguenti elementi è riscontrabile nel suo caso specifico, ponendo una X sulla riga corrispondente:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>sollevare la questione rappresenta un atto ostile che viene interpretato come desiderio di vedere morta la persona in questione;</i> 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>“la morte come tabù”, esorcizzare la morte per timore di non essere in grado di continuare l’opera del padre senza la sua guida;</i> 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>“timore della rivalità”: rappresenta la preoccupazione di veder sorgere conflitti e che questi possano inasprirsi in assenza della figura del fondatore nella veste di arbitro e mediatore</i> 	<input type="checkbox"/>
<p>3. Ci siamo accorti che esistono <i>oggettive difficoltà nel gestire il contesto</i> in cui avviene il passaggio generazionale nelle imprese familiari. Se la compagine familiare è, poi, allargata a fratelli e cugini, la casistica è numerosa, indichi quale delle sottoriportate situazioni è quella che più si avvicina al suo caso, ponendo una X sulla riga corrispondente:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Convivenza all’interno del nucleo familiare di potenziali eredi con caratteristiche differenti: fortemente motivati e preparati a subentrare nell’attività della famiglia; intenzionati a beneficiare di rendite di posizione mediante la semplice detenzione di parte del capitale; intenzionati a cedere le proprie quote per finanziare progetti propri del tutto slegati dall’impresa di famiglia</i> 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Situazioni in cui tutti gli eredi hanno la volontà di continuare l’attività imprenditoriale</i> 	<input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Casi in cui nessun erede è intenzionato a proseguire l’attività di famiglia oppure casi in cui non esistono eredi</i> 	<input type="checkbox"/>

ALLEGATO 11: Rivalità familiari

Se è un problema indichi se ciascuna delle seguenti affermazioni è Vera (V) o Falsa (F), nella realtà della sua azienda.

V F

1. Si assiste a continue <i>rivalità familiari</i> , quelle più frequenti sono tra fratelli che portano alla disgregazione della famiglia attraverso decisioni irrazionali e spesso controproducenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Litigi e <i>dispute familiari</i> si confondono e si aggrovigliano con quelle lavorative e danno origine a fazioni e a lotte interne alla compagine familiare allargata	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Si è <i>raffreddata la forte identificazione con l'impresa di una volta</i> ; il passaggio generazionale ha fatto sì che tra i successori si siano allentati non solamente i legami affettivi e di affinità ma anche le attese (es. entità degli utili da distribuire)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Abbiamo provato a mettere i "litiganti" <i>a capo di differenti e separate divisioni aziendali</i> , talvolta create ad hoc per minimizzare i conflitti e le cospirazioni, ma non funziona in quanto di frequente i litiganti devono prendere per forza insieme decisioni di tipo strategico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Le nostre rivalità familiari sono molto complesse da districare in quanto le cause generatrici <i>hanno radici lontane nel tempo</i> e di fatto se ne sono perse le tracce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. All'origine di ciò vi è <i>l'indisponibilità effettiva del padre</i> che, assorbito dagli affari, dedica poco tempo ai figli che diventano severi e attenti giudici della qualità del tempo che il genitore riserva a ciascuno di loro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. I conflitti che abbiamo in casa altro non sono che la conseguenza del <i>retaggio di gelosie e invidie giovanili</i> irrisolte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ALLEGATO 12: Rischio collegato alla perdita del fondatore

Se è un problema indichi se ciascuna delle seguenti affermazioni è Vera (V) o Falsa (F), nella realtà della sua azienda.

V F

1. Abbiamo la percezione ma non l'esatta valutazione del danno che potrebbe arrecarci la perdita dell'attuale capo azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Al fondatore sono collegate l'immagine e la reputazione della nostra impresa familiare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Il pericolo costante è che gli eredi, non essendo all'altezza del loro predecessore, mandino in cortocircuito gli attuali rapporti con i terzi (banche, fornitori, clienti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Il rischio incombente è l'esplosione di una grossa "bagarre" tra gli eredi, sinora sopita ed evitata grazie al carisma del fondatore e alla sua non comune capacità di mediazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>