

Capitalismo delle famiglie il rebus della successione

Vittoria Puledda

C'è chi ricorre a una Fondazione, come ha appena annunciato Giorgio Armani, per «assicurare che nel tempo gli assetti di governo del gruppo si mantengano stabili». E chi trasforma le vecchie Sapaz in srl olandesi (come gli Agnelli). Chi sceglie il trust, Cucinelli, ma anche De Longhi e Antinori, e chi si affida al classico testamento, come ha fatto Bernardo Caprotti, dopo anni di liti in tribunale con i figli.

segue a pagina 4 con un articolo di Eugenio Occorsio



Bernardo Caprotti

Trust, fondazioni, patti aziende familiari al bivio la successione è un rebus

AGNELLI, BENETTON, DEL VECCHIO: LE DINASTIE DEL CAPITALISMO METTONO IN PIEDI I MECCANISMI, NON SENZA CONTROVERSIE, PER TUTELARE L'INTERESSE DEI FIGLI E LA CONTINUITÀ DELLA GESTIONE AZIENDALE. I MIGLIORI PROFESSIONISTI, DA AVVOCATA NOTAI, MOBILITATI PER COSTRUIRE STRUTTURE INATTACCABILI

Vittoria Puledda

segue dalla prima

Per tutti, il nodo della successione significa affrontare, spesso in un'unica soluzione, il problema dell'eredità e quello, correlato ma su un altro piano, della continuità nella gestione dell'azienda, quando l'imprenditore-fondatore non c'è più.

Problemi comuni alle grandi famiglie, che diventano più complessi quando i gruppi industriali sono molto strutturati e gli eredi, giunti magari alla quarta generazione e oltre, sono un battaglione (circa 200 quelli del senatore Giovanni Agnelli, una novantina gli azionisti attuali della Sapaz; sessanta i discendenti di Salvatore Ferragamo; figli di tre madri diverse i fratelli Del Vecchio, tanto per fare qualche esempio). D'altro canto, anche il passaggio tra padre e figlio, quando si è alla prima generazione e la governance dell'impresa non è ancora perfettamente rodata può presentare complicazioni notevoli.

«Non esiste uno strumento legale ad hoc per favorire la successione in azienda - spiega Luigi A. Bianchi, del-

lo studio legale Gatti Pavesi Bianchi - alcuni strumenti (ad esempio il trust) funzionano, in parte, come veicolo di trasmissione della proprietà ma non risolvono il problema della successione in azienda. Altri (i patti di famiglia) hanno una tenuta legale debole e non sono idonei in situazioni familiari articolate e, magari, conflittuali. Le holding di famiglia, invece, favoriscono l'unità di comando ma ingessano l'operatività del gruppo nel caso di dissidi familiari o di discontinuità esterne alla famiglia». Insomma, blindare l'eredità e far prosperare l'azienda rischia di essere un esercizio complicato.

Un tempo la soluzione più diffusa era quella della società in accomandita, la sapa, in cui i diversi rami aziendali condividevano il controllo della società operativa. Una strada che ha visto varie evoluzioni. A partire dall'accomandita Giovanni Agnelli & c, che entro fine anno verrà spostata in Olanda e si trasformerà in Bv, una sorta di srl. La cassaforte di famiglia controlla (con una quota del 51,86%) Exor, che a sua volta diventerà una Nv di diritto olandese e voto multiplo; la Sapa ha come principale azionista (al 36,38%) la Dicembre, società semplice controllata dai tre fratelli Elkann, John, Lapo e Ginevra. Altre dieci società semplici e una fiduciaria conservano i pacchetti degli altri rami familiari. E se qualcuno vuole uscire? Deve offrire in opzione le azioni ai familiari, se nessuno è disponibile compra la stessa accomandita, che periodicamente procede a ridurre il capitale se supera la quota del 10% di autocontrollo.

Struttura completamente diversa, ma niente più sapa anche per la famiglia De Benedetti. In questo caso il percorso di successione nella Cofide-Cir è iniziato nel 2009 con le dimissioni di Carlo De Benedetti dalla presidenza delle due holding; il passaggio conclusivo, quello della successione proprietaria, è stato perfezionato nel marzo 2013, quando Carlo ha ceduto gratuitamente il controllo del gruppo, detenuto tramite la Carlo De Benedetti & Figli Sapa, ai tre figli Rodolfo, Marco ed Edoardo. A seguito del passaggio generazionale, la ex accomandita è stata ridenominata Fratelli De Benedetti e trasformata in società per azioni, al 100% di Rodolfo, Marco ed Edoardo.

Per stabilire i meccanismi di prelazione all'interno del numeroso gruppo dei Benetton, puntando alla stabilità nel tempo, è stato arruolato anche il notaio Piergaetano Marchetti. Lo schema prevede che al vertice del ramificato gruppo ci sia Edizione (una srl), controllata da quattro società (due spa e due srl) al 20% ciascuna, una per fratello; i quattro fratelli a loro volta controllano il 5% ciascuno di Edizione, a titolo personale. Il gruppo, che si è aperto ancora di più agli apporti manageriali esterni (dalla seconda metà di gennaio il presidente di Edizione sarà Fabio Cerchiai e l'ad Marco Patuano), ha previsto che nel caso in cui qualcuno voglia uscire dalle società a monte di Edizione debba offrire i titoli in prelazione al proprio ramo familiare, successivamente agli altri parenti (in proporzione) e solo in



ultima istanza all'esterno, ma i nuovi entrati devono avere il gradimento di 3 fratelli su quattro.

Accomandita invece per la cassaforte di famiglia dei Boroli-Drago, giunti ormai alla terza generazione alla guida del gruppo De Agostini (anche se è stato già messo a punto un meccanismo per regolare l'ingresso in azienda della quarta e in prospettiva della quinta generazione). La sapa B&D Holding di Marco Drago e c. in cui trovano spazio 49 eredi, controlla al 66,86% la holding operativa De Agostini spa, alla guida di un impero internazionale che ha la punta di diamante nella Igt, ex Lottomatica (quotata a New York e controllata al 51,2% dal gruppo novarese).

Una delle difficoltà, che diventa più forte con i passaggi generazionali, è mantenere la giusta distanza tra persone fisiche e società operative. «Più del 70% delle aziende familiari ha una holding ed è positivo - spiega Guido Corbetta, che ha una cattedra sulle imprese familiari alla Bocconi - poi ci vuole uno Statuto ben organizzato e un cda aperto a persone che non siano solo familiari».

Oppure c'è la soluzione del trust perché, come ripete ogni volta Brunello Cucinelli, «non si ereditano le aziende, si eredita la proprietà». E la proprietà dell'azienda quotata, oltre al resto del patrimonio, è stato riunito in un trust "confezionato" da Esperia (Mediobanca). «E' una scelta di cui sono felicissimo - aggiunge Cucinelli - perché in questo modo l'azienda non

si inchioda, ognuno ha il suo ruolo, io posso disporre come voglio dell'azienda e nello stesso tempo la scelta, a favore delle mie figlie, è irreversibile. Le quali, insieme, potranno fare a loro volta quello che più desiderano, anche vendere, ma in caso di disaccordo una dovrà convincere almeno due dei tre professionisti che ho scelto per affiancarle nel trust».

L'idea del trust, in generale, punta proprio a preservare unita la proprietà (in particolare di un'azienda) nel passaggio ai figli e anche ai nipoti (un trust può durare anche 80 anni); non solo, difende il bene dall'aggressione di creditori terzi dei singoli beneficiari (fino a quando i beni non vengono distribuiti) ma nello stesso tempo è molto flessibile, perché può prevedere regole e durata molto differenziati. «Per questo sono più numerosi di quanto si pensi - spiega Maurizio Lupoi, professore di Sistemi giuridici comparati e presidente dell'associazione Il trust in Italia - però ci sono quelli fatti in Italia e altri fatti all'estero, con molta minore trasparenza».

Con quattro holding, tutte in forma di società per azioni, Silvio Berlusconi controlla invece ancora saldamente la Fininvest, di cui ha il 61,2%. I figli di primo letto, Marina e Pier Silvio, han-

no a testa una quota della holding pari al 7,65% attraverso due società per azioni, mentre Barbara, Eleonora e Luigi hanno una quota complessiva del 21,4% riunita in un'unica spa: un assetto deciso una decina di anni fa, prima del divorzio da Veronica Lario. Le vicende del Cavaliere si intrecciano, in una certa misura, anche con il suo socio in Banca Mediolanum, Ennio Doris: ormai da qualche anno l'antesignano dei fondi comuni in Italia sta studiando un nuovo assetto per la sua Fin.Progr, che conserva un pacchetto pari al 26,434% di Banca Mediolanum. Lo schema iniziale doveva prevedere tre nuove Sapa, con una diversa articolazione tra Ennio, la moglie Lina e i due figli, ma la riorganizzazione ha visto numerose battute d'arresto in seguito al congelamento del 20% di Banca Mediolanum controllato da Fininvest, chiesto prima da Bankitalia, poi sbloccato dal Consiglio di Stato e ora nuovamente sub judice, dopo il pronunciamento contrario della Bce.

Infine Luxottica. Il patron assoluto, Leonardo Del Vecchio, ha rimesso più volte mano alla guida dell'azienda, che controlla al 62,5% attraverso la Delfin. Nella cassaforte lussemburghese i sei figli del fondatore hanno ognuno la nuda proprietà del 12,5% e Leonardo il 25%, ma a quest'ultimo fanno capo il 100% dei diritti di voto e l'usufrutto sull'intero capitale. Nella Delfin non figura invece la moglie, Nicoletta Zampillo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**ILE FAMIGLIE
DI IMPRENDITORI I
LABIRINTO LUXOTTICA**

Il patron Leonardo Del Vecchio ha rimesso più volte mano alla guida dell'azienda, che controlla al 62,5% attraverso la

Delfin. Nella cassaforte lussemburghese i sei figli del fondatore hanno ognuno la nuda proprietà del 12,5% e Leonardo il 25%, ma a quest'ultimo fanno capo il 100% dei diritti di voto e l'usufrutto sull'intero capitale



I BENETTON DAL NOTAIO

La famiglia Benetton, per stabilire i meccanismi di prelazione all'interno del gruppo, puntando alla stabilità

nel tempo, ha ingaggiato Piergaetano Marchetti, uno dei più prestigiosi notai italiani. Lo schema prevede che al vertice ci sia



Edizione, una srl controllata da quattro società, una per ogni fratello. Il gruppo è sempre più aperto agli apporti manageriali esterni

CACHEMIRE E MILIARDI

Brunello Cucinelli, ama ripetere «non si ereditano le aziende, si eredita la proprietà». E la proprietà dell'azienda quotata,

oltre al resto del patrimonio, è stato riunito in un trust "confezionato" da Esperia (Mediobanca), una soluzione scelta anche da altri imprenditori quali De Longhi o Antinori. Cucinelli ha anche una fondazione, tramite la quale



LA GRANDE FAMIGLIA

L'epicentro delle fortune degli Agnelli è ancora l'accomandita fondata dall'avvocato con i consigli di Grande

Stevens, dove per definizione i consiglieri d'amministrazione diventano tali solo per



cooptazione. La cassaforte di famiglia, che controlla tra l'altro Exor, si trasferirà a fine anno in Olanda e si trasformerà in Bv, una sorta di srl

LE HOLDING DEL BISCIONE

Con quattro holding, tutte in forma di società per azioni, Silvio Berlusconi controlla ancora saldamente la Fininvest, di

cui ha il 61,2%. I figli di primo letto, Marina e Pier Silvio, hanno a testa una quota della holding pari al 7,65% attraverso due società per azioni, mentre Barbara, Eleonora e Luigi hanno una quota complessiva del 21.4%



Bernardo Caprotti, il patron di Esselunga scomparso il 30 settembre scorso



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.