

ALTRI BENI DI LUSO    CONSULENTI

# Governance dei patrimoni (anche d'arte) di famiglia



Annapaola Negri Clementi  
17 Aprile 2020

Tempo di lettura: **7 min**

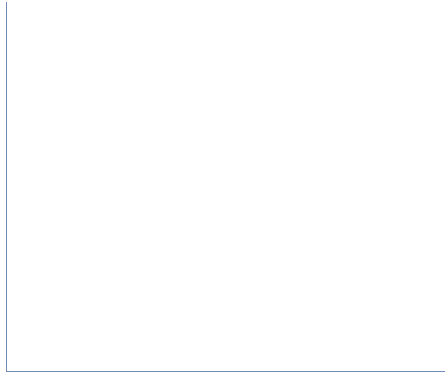
---

**Quali sono i segreti di un'ottima governance dei patrimoni d'arte (e non solo)?  
Imprenditore, famiglia, azienda sono sempre**

# stati i protagonisti della consulenza del wealth management e private banking e degli obiettivi di pianificazione e protezione

## L'imprenditore e la ricerca del punto di equilibrio tra sopravvivenza della propria attività e trasmissione del suo patrimonio

I Clienti del mondo wealth management e private banking sono imprenditori che oggi si trovano ad affrontare importanti temi che solo per semplicità sintetizziamo nell'espressione "liquidità dell'azienda". La maggiore attenzione in questo momento è proprio dedicata alla sostenibilità finanziaria dell'impresa sia dal punto di vista degli interventi governativi sia dal punto di vista della reazione del mercato legale.



Oggi siamo innegabilmente nel mezzo di un processo di trasformazione e di cambiamento delle nostre abitudini. "Nessuno ha una esperienza vivente di quanto stiamo vivendo oggi" (Harari) e durante l'emergenza diventa urgente pianificare e proteggere. Se per un verso è banale parlare di "**pianificazione e protezione**" per il mondo del wealth management, per altro verso la trasformazione crea la necessità di ripensare e riproporre temi noti, secondo schemi e prospettive che prendano in considerazione il medio-lungo periodo.

Imprenditore, famiglia, azienda sono sempre stati i protagonisti della consulenza del wealth management e private banking e degli obiettivi di pianificazione e protezione.

L'imprenditore, con la sua famiglia, si trova a ricercare un punto di equilibrio tra la sopravvivenza della propria azienda (con richiesta di accesso ad agevolazioni, liquidità e ammortizzatori sociali) e la protezione del patrimonio (in primis l'azienda, ma non solo) rispetto a eventi imprevedibili che impongano una pianificazione successoria e/o gestoria (ad esempio la disciplina di partecipazioni in cassaforte di famiglia, l'attribuzione delle deleghe gestorie al figlio con maggiore attitudine imprenditoriale, la segregazione di patrimoni).

La domanda di consulenza si pone oggi tra la gestione di successioni di patrimoni non pianificate e la spinta a velocizzare scelte di pianificazione e protezione, con un'accelerazione determinata dalla paura, dallo shock sanitario ed economico.

L'**obiettivo della conservazione unitaria del patrimonio** in un'ottica di preservazione del valore in fase di passaggio generazionale si coniuga con l'obiettivo di segregazione del patrimonio da eventuali azioni esecutive.

Scendendo nel dettaglio, di seguito alcune delle domande che i nostri Clienti si pongono, o che noi dovremmo porre ai nostri Clienti, al fine di comprendere la capacità di reazione, valutare i gap e le aree di rischio che la situazione emergenziale possa avere manifestato come non sufficientemente presidiate.

### **In particolare:**

(a) l'imprenditore ha implementato una struttura per la pianificazione e protezione del proprio patrimonio prima del Covid-19? Quale schema o istituto giuridico ha utilizzato? Con quale obiettivo prioritario: conservazione unitaria del patrimonio o segregazione patrimoniale o misto? La struttura di pianificazione e protezione è risultata adeguata a resistere alla situazione emergenziale? La ripartizione delle attribuzioni decisionali sul futuro del patrimonio di famiglia è risultata congrua, è migliorabile?

(b) è verosimile che l'imprenditore che era in dubbio sull'adozione di strumenti di pianificazione successoria oggi sia indotto ad una riflessione attenta. Il mondo industriale non potrà più fare a meno dall'ipotizzare (gestire e mettere a bilancio) il precipitato rischio in cui le imprese si sono trovate. E se un adeguamento in termini di normativa sanitaria diventerà obbligatoria (magari per rinvio alla salute e sicurezza dei lavoratori, magari all'interno del Modello 231/2001), forse l'imprenditore dovrebbe imporsi una riflessione sulle soluzioni di gestione del suo patrimonio.

## **Arte e patrimoni, i segreti della governance**

Dopo la comprensione bisogna offrire alternative di soluzioni possibili. È probabile che le soluzioni offerte dall'ordinamento giuridico siano le stesse di sempre ("family chart", società semplice, società in accomandita per azioni, società benefit, fondazione e trust), ma quello che cambia sono gli occhi e l'esperienza vissuta con cui oggi li guardiamo come strumenti necessari, e non più opzionali, nel momento di trasformazione. Ed è così vero, perché la trasformazione non è solo economica, è proprio generazionale, e anche emozionale, in termini di valori morali etici e di obiettivi anche non finanziari che gli imprenditori devono fronteggiare.

**LEGGI ANCHE:** [Arte e percezione del valore, gli effetti sul patrimonio](#)

## **Governance dei patrimoni, il passaggio generazionale delle collezioni d'arte tra conservazione unitaria e segregazione del patrimonio**

Parlare di passaggio generazionale delle collezioni d'arte vuol dire avere bene inteso il valore sottostante al patrimonio in arte che il collezionista (di prima generazione o di generazione successiva) possiede. Si tratta di una cifra che si esprime il più delle volte in due direzioni: emozionale ed economica.

Quali sono i bisogni sottostanti alla domanda di consulenza in materia di passaggi generazionali di "estate" artistici? Molteplice e diversificata è la domanda, così come diversi sono gli strumenti di pianificazione e protezione che si possono implementare a seconda dell'obiettivo da soddisfare.

Gli obiettivi che oggi nella situazione emergenziale da pandemia da Covid-19 emergono con chiarezza sono: (a) la conservazione unitaria della collezione in un'ottica di preservazione del valore in fase di passaggio generazionale e (b) la segregazione del patrimonio da eventuali azioni esecutive.

Gli strumenti di pianificazione e protezione più interessanti sono: l'accordo di famiglia (o "family chart"), la società semplice, la società in accomandita per azioni, la società benefit, la fondazione e il trust. Si tratta di strumenti che riguardano i passaggi generazionali in generale e che dunque sono utilizzabili anche solo con specifico riferimento alle collezioni d'arte di famiglia. Le opere d'arte infatti sono beni particolari che tendono a sopravvivere alla vita del collezionista.

## **Governance dei patrimoni d'arte, cos'è la family chart**

L'accordo di famiglia (o "family chart") è una scrittura privata tra i membri della famiglia volta a disciplinare la proprietà, la gestione, la valorizzazione e la protezione del patrimonio oggetto dell'accordo (ad esempio può trattarsi di un'azienda o dell'estate artistico). Se l'accordo ha ad oggetto una collezione d'arte si può anche definire "family art chart".

In tal caso l'accordo avrà ad oggetto la disciplina della proprietà della collezione, inizialmente del collezionista di prima generazione, per poi essere trasferita ai suoi successori (per atto *inter vivos* o *mortis causa*); potranno essere stabilite le regole di gestione e valorizzazione dell'estate artistico (ad esempio, la previsione di partecipazione a mostre in prestito o noleggio); infine, potranno essere previste clausole di protezione (tra cui ad esempio la previsione di un atto di conferimento in trust al verificarsi di un certo evento o alla scadenza di una certa data).

## **Family chart, uno strumento flessibile per la governance dei patrimoni d'arte**

La "family chart", essendo un normale contratto, è uno strumento estremamente flessibile, la cui esecuzione in caso di inadempimento è rimediata mediante gli ordinari presidi civilisti previsti dall'ordinamento a tutela dell'inadempimento contrattuale. Non comporta un trasferimento immediato di proprietà né una segregazione di patrimoni, ma tuttavia è un valido accordo di programma per la gestione della collezione di famiglia. Si potrebbe persino ritenere che le disposizioni contenute nella "family chart" potrebbero valere quali manifestazioni di volontà del collezionista espresse in via anticipata rispetto a un successivo evento di successione mortis causa. Data la sua natura programmatica è uno strumento che consente la previsione – a livello di pianificazione – della successiva ingegnerizzazione di altri veicoli quali società (società semplice, società in accomandita per azioni o società benefit) o enti non commerciali (fondazione o trust).

**LEGGI ANCHE:** [Street art e immobili: quando il colore è valore](#)

## **Governance dei patrimoni (non solo d'arte) tramite strumenti societari**

La società semplice, la società in accomandita per azioni e la società benefit sono società commerciali. La fondazione e il trust sono enti non commerciali.

Tutti gli strumenti sopra indicati sono idonei al raggiungimento dell'obiettivo della segregazione del patrimonio conferito, vincolato e segregato rispetto al patrimonio generale del proprietario che ai sensi dell'ordinamento giuridico costituisce garanzia generica dei creditori (art. 2740 c.c.).

Proprio per consentire un obiettivo di segregazione – che comunque è strettamente collegato in via funzionale con l'obiettivo della conservazione unitaria della collezione – la proprietà della collezione subisce un atto traslativo dal collezionista alla società o alla fondazione (andando a costituirne parte del patrimonio di dotazione) o alla gestione in trust da parte del trustee (meglio ancora se trattasi di trust di scopo, con l'obiettivo di trasmissione e protezione della collezione di famiglia).

## **Società semplice, in accomandita per azioni**

La società semplice o la società in accomandita per azioni in funzione di “superholding” di alcuni dei più importanti gruppi imprenditoriali italiani è lo strumento che solitamente è indicato come “cassaforte di famiglia”. Patti parasociali tra i membri della famiglia, soci della società semplice o della società in accomandita per azioni, possono disciplinare i profili di gestione, valorizzazione e trasmissione delle opere d'arte o della collezione.

## **Società benefit**

La società benefit, istituita dalla c.d. Legge di stabilità 2016, permette di esercitare un'attività economica volta alla distribuzione di utili (for profit) e al contempo perseguire finalità di beneficio sociale (non-profit o for benefit, appunto). Tra le attività benefit si potrebbero indicare le medesime che potrebbero (con altre limitazioni) essere oggetto dell'istituzione di una fondazione, in primis la preservazione di un estate artistico o della produzione artistica di un artista.

## **Trust e fondazione**

Fondazione e trust sono fortemente concentrati rispettivamente sullo scopo e sul programma di attività (si consideri che proprio il “trust di scopo” è considerato uno dei più adeguati strumenti per la conservazione delle collezioni d'arte). La fondazione è uno strumento che presenta alcune rigidità: il controllo di diritto pubblico sullo scopo e sull'utilizzo del patrimonio di dotazione (acquisto/vendite di asset, in ipotesi opere d'arte), da un lato, e la necessità di dotare la fondazione di un patrimonio anche monetario che consenta l'effettivo svolgimento delle attività propedeutiche alla realizzazione dello scopo.

Il trust è uno strumento privatistico, caratterizzato da forte elasticità, che consente la realizzazione di interessi meritevoli di tutela; sostanzialmente infatti il controllo dell'autorità giudiziaria si concentra sul programma di attività descritto in premessa all'atto istitutivo di trust e sul fatto che lo strumento sia effettivamente costituito per la realizzazione di quegli interessi meritevoli di tutela e non per altre finalità eventualmente non protette dall'ordinamento giuridico italiano.

La costruzione di un atto di trust richiede, almeno, una effettiva comprensione degli interessi che si prefigge il disponente (settlor), l'attenta verifica dello scopo per cui si realizza spossessamento e segregazione del patrimonio, nonché un'ottima conoscenza della legge regolatrice dello strumento.

Il diritto successorio italiano offre margini per la costituzione di fondazione e trust per testamento: siamo tecnicamente nell'area della pianificazione dello strumento di protezione e gestione.

## **Fondazione**

La costituzione della fondazione per testamento può avere luogo per costituzione diretta della fondazione se il testamento contiene tutti gli elementi richiesti per l'atto costitutivo, incluso lo statuto, con contestuale dotazione patrimoniale oppure per costituzione indiretta ossia mediante attribuzione del fondo di dotazione ad un erede o legatario, con l'onere di costituire la fondazione oppure incaricandone un esecutore testamentario. Con

riferimento ai rapporti tra successione e trust si considerino le seguenti diverse possibilità: (a) la dotazione di un patrimonio a favore di un trust già esistente (legato a favore di un trust); (b) l'obbligo a carico di un erede di costituire un trust (legato di trust); (c) l'istituzione di un trust con il testamento (trust testamentario).

## Trust

Il ricorso al trust per finalità di pianificazione e protezione della collezione d'arte ha il vantaggio di consentire la conservazione unitaria all'interno della famiglia, oltre alla segregazione della medesima da eventuali azioni esecutive, con l'ulteriore beneficio che la stessa collezione d'arte potrà essere oggetto di prestiti o altre forme di valorizzazione artistica ed economica anche con modalità che possano consentire la restituzione del bello alla collettività.

**LEGGI ANCHE:** [Arte e collezionismo: stia in guardia il compratore!](#)

---



Annapaola Negri Clementi

**LEGGI ALTRI ARTICOLI SU:**

ALTRI BENI DI LUSSO

CONSULENTI