

## FOCUS RISPARMIO GESTITO

# Il nodo del passaggio generazionale

Il 70% delle imprese italiane è familiare e nei prossimi 5 anni il 18% dovrà passare il testimone

**Gabriele Petrucciani**

■ In Italia, circa il 70% delle imprese con un fatturato compreso tra 20 e 50 milioni di euro è a matrice familiare (59% le aziende con fatturato oltre i 50 milioni). Di queste il 25% è guidato da un leader di età superiore ai 70 anni e il 18%, quindi quasi una su cinque, dovrà sarà costretta ad affrontare il ricambio generazionale nei prossimi 5 anni. Queste le principali evidenze emerse dall'ultimo Osservatorio Aub promosso da Aidaf (Associazione italiana delle aziende familiari), Unicredit e Bocconi. E non è detto che tutte riusciranno a sopravvivere, come evidenzia uno studio del Centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia (Cerif) condotto su un campione di Pmi con fatturato compreso tra 15 e 150 milioni che hanno affrontato il passaggio generazionale. In particolare, su 34 passaggi generazionali analizzati da Cerif, il 71% sono stati completati con successo, il 12% ha avuto esito negativo e il 17% circa è ancora in atto. Nei casi in cui il passaggio è avvenuto in modo ottimale, ci si è trovati di fronte a un passaggio generazionale di tipo dinamico o tipo tira e molla. «Il primo è stimolato da elementi di discontinuità interni ed esterni messi in atto dal potenziale erede - si legge

nello studio - nel secondo, invece, i tempi di svolgimento del processo successorio sono molto estesi, con un continuo lascia e riprendi tra il leader e il potenziale erede».

Quando l'impresa di famiglia è una Pmi e la famiglia è nucleare bisogna fare attenzione ai contraccolpi del processo successorio: banche, clienti, fornitori e dipendenti non sanno cosa succederà a breve; vogliono certezze per il futuro e garanzie che l'azienda sia condotta bene».

Insomma, non sempre la successione si chiude con successo e le cause vanno ricercate nella gestione non ottimale delle informazioni e delle comunicazioni, nel mancato rispetto dei ruoli di amministratore, azionista e manager, nella scarsa regolamentazione dell'ingresso e del trattamento dei familiari in azienda, oltre che nelle differenze di vedute tra imprenditore e suoi successori. L'assenza di una pianificazione rende il momento della successione potenzialmente carico di tensioni, proprio perché spesso può cogliere impreparata l'impresa. «La continuità della successione appare come uno dei problemi più delicati e cruciali dell'azienda familiare, anche se viene talvolta considerata un argomento tabù - commenta Claudio Devecchi, amministratore unico e direttore scientifico di Cerif - Tale reticenza può avere varie cause e dipendere da non pochi fattori, per esempio la volontà del fondatore di rinviare la soluzione del problema data la sua oggettiva difficoltà, oppure la presenza di una composizione numerosa dei membri della famiglia allargata. Il passaggio di testimone va seguito nei minimi dettagli e mai forzare i fi-

## LE SETTE BUONE REGOLE DA PORTARE IN FAMIGLIA

- LA DISTINZIONE**  
Separare impresa e famiglia
- GOVERNANCE**  
Dotarsi di un sistema moderno
- COMPETENZE**  
Valutarle prima dell'appartenza
- REGOLE CONDIVISE**  
Predisporle per il cambiamento
- PIANIFICARE**  
Obiettivi e processi
- PREPARARSI ALL'IMPREVISTO**  
Assicurare il patrimonio
- COINVOLGERE**  
Attori terzi non solo familiari

## I NUMERI SOTTO LALENTE

23%

**IMPRENDITORI OVER 70**  
La quota di titolari d'impresa

13%

**CHI ARRIVA ALLA 3° GENERAZIONE**  
La vita delle imprese

gli a fare gli imprenditori». Come spiega l'esperto, se i figli hanno altri interessi è meglio farli restare azionisti e tenerli lontano dall'azienda. Vi sono molti casi eccellenti di imprenditori che consentono all'impresa di essere governata dai figli e quindi di camminare anche senza la loro guida. «Ma c'è anche una miriade di piccoli e medi imprenditori di family business - conclude Devecchi - che difficilmente organizzano per tempo il turnover e quando lo fanno faticano ad abbandonare il comando, scegliendo il più delle volte una convivenza sterile, che inibisce le iniziative delle nuove generazioni».

Insomma, saper gestire nel modo più corretto il momento della successione è fondamentale sia per assicurare la continuità e lo sviluppo dell'impresa stessa, sia per mantenere l'equilibrio e favorire lo sviluppo. Per una corretta gestione del processo successorio è necessario in primis pianificare per tempo. Poi è bene far partecipare al processo tutti i membri della famiglia, comunicando in modo efficace e rivolgendosi a professionisti competenti. La successione è un processo da gestire e non un evento da subire. Il giusto approccio è attuare una sinergia generazionale, cioè passare da una logica di evento a una logica che dia il senso di una crescita delle nuove generazioni. E poi, nell'iter logico di un passaggio generazionale bisogna valutare il contesto psicologico e i profili emozionali, i vincoli e le limitazioni posti dal diritto successorio, nonché la variabile fiscale e gli strumenti offerti dalla disciplina societaria.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

«Approcciamo il tema a 360° con un team di specialisti vicini al cliente»

## INTERVISTA

**Manuela Soncini**

Head Wealth Adv. Cordusio Sim

### ■ Quanto conta per Cordusio Sim il tema passaggio generazionale?

Tra i servizi di wealth advisor del cliente le consulenze su questi temi da più del 10 anni rappresentano più del 40% del totale.

### Quali sono le problematiche più ricorrenti legate al passaggio generazionale?

Tutto quello che è connesso alla trasmissione del patrimonio. Tema, questo, che vuol dire tante cose: l'analisi dei nuovi bisogni in particolare per le famiglie allargate, una diversa prospettazione dei ruoli, magari coinvolgendo anche soggetti esterni alla guida della azienda, le scelte divisionali pianificate sulla base delle caratteristiche e il valore dei singoli beni. Il tutto non trascurando la disamina di tutti gli asset patrimoniali. Una delle questioni che spesso affrontiamo è legata alla presenza di eredi di varie età e di tanti rami. rispetto ai quali alcune attribuzioni di ruoli o patrimonio sono state già effettuate ed è quindi necessario ridefinire gli equilibri. Alcune complessità possono essere legate alle peculiarità del patrimonio: dalle proprietà immobiliari, alle collezioni di opere d'arte indivisibili o alle aziende nelle quali è coinvolta solo una parte della famiglia. In tutti questi casi per riequilibrare si devono prevedere meccanismi di liquidazione e protezione. Con una premessa (quista anche il valore della nostra consulenza) programmando in anticipo i cambiamenti, è più probabile non commettere passi falsi.

### Per seguire i clienti in Cordusio avete tutte le competenze?

Sì, certo. Il nostro è un approccio che combina le esperienze e le competenze di un team. È proprio una delle caratteristiche portanti del nostro modello di business. Seguire il cliente a 360 gradi su ogni tipo di problematica. Ogni team, oltre al banker che segue il cliente, è composto da specialisti in materia sia legale sia fiscale ai quali si aggiungono esperti in campi specifici (dagli immobili, all'arte, alla filantropia) per sviluppare con i clienti singoli progetti.

### Come procedete?

Procediamo prima con il check up del patrimonio e degli obiettivi della famiglia per fare poi un corretto orientamento del caso: il cliente passa alle fasi operative con il supporto dei propri professionisti, potendo sempre contare sul nostro supporto.

### Le problematiche del passaggio generazionale quanto influenzano la gestione finanziaria?

La componente finanziaria entra a tutti gli effetti nei processi decisionali delle famiglie quando si parla di trasmissione del patrimonio e c'è un impatto fiscale dal quale non si può prescindere. — L.I.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Gli strumenti a disposizione degli eredi

Non c'è una regola generale: per ogni caso c'è una diversa soluzione

**Gaia Giorgio Fedi**

■ Per gestire con lungimiranza ed efficacia il passaggio generazionale si può optare per diversi strumenti a seconda delle diverse esigenze. Certo, per trasferire i propri beni o la propria azienda dopo la morte si può fare un testamento, che però può essere impugnato e può scatenare liti tra gli eredi, danneggiando anche il patrimonio. Per questo motivo, per il passaggio generazionale vengono normalmente utilizzati strumenti che anticipano il trasferimento del patrimonio quando il proprietario è ancora in vita, per evitare problemi futuri. Uno degli strumenti più usati è il trust, un istituto giuridico che consente che i beni di un soggetto, detto disponente, vengano messi in un patrimonio separato (il trust, appunto) sotto il controllo e la gestione di un altro soggetto, il trustee, nell'interesse dei

beneficiari. Questo strumento è adatto sia nel caso di pianificazione successoria di patrimoni immobiliari sia nel passaggio generazionale di aziende e offre diversi vantaggi, tra cui la segregazione del patrimonio, che così non può essere aggredito dai creditori. Se l'azienda viene messa in un trust, in caso di morte del disponente è possibile tutelare la società da eredi che possono non essere momentaneamente pronti a gestirla, per esempio stabilendo delle condizioni per cui il trustee amministra la società finché gli eredi non sono pronti ad assumerne il controllo. Uno strumento analogo è la fondazione, che come il trust è adatto per trasferimenti particolarmente complessi, per esempio in assenza di eredi diretti, e permette di destinare il patrimonio a conseguimento di un obiettivo di pubblica utilità.

Quando c'è di mezzo un'azienda spesso di ricorre al patto di famiglia, un contratto stipulato tra tutti quelli che sarebbero legittimari al momento della stipula, con cui l'imprenditore trasferisce l'azienda o delle partecipazioni societarie per garantire la

### Gli strumenti

	<b>TESTAMENTO</b>
	<b>DONAZIONE</b>
	<b>PATTO DI FAMIGLIA</b>
	<b>ASSICURAZIONI</b>
	<b>TRUST</b>

continuità gestionale dell'impresa, assegnando la gestione ad alcuni e liquidando gli altri, per evitare eventuali dispute legali tra gli eredi. Al patto di famiglia non si applica la collazione, con cui gli eredi devono conferire nella massa ereditaria i beni rice-

vuti dal disponente quando era in vita in modo che la divisione avvenga rispettando le quote di legittima, né alla riduzione, nel caso in cui un legittimario ritenga lesi i suoi diritti e chiedi di reintegrare la sua quota. Il patto può essere impugnato solo per vizio del consenso (errore, violenza o dolo, oppure nel caso in cui i legittimati non abbiano ricevuto la somma loro spettante in base al patto. In questo senso, risulta più conveniente della donazione con cui il proprietario dell'azienda la passa ai propri famigliari in anticipo per evitare le incertezze della successione, che così come il testamento è soggetta a collazione e riduzione. Un'ulteriore alternativa interessante può essere il trasferimento delle quote della società di famiglia in una holding di cui siano soci i coeredi, con cui si possono fissare regole chiare sulle quote e sulla governance. O gli strumenti assicurativi: le polizze Vita in particolare possono essere molto utili per il trasferimento di asset finanziari e quote societarie, ma possono però essere dichiarati inefficaci in caso di lesione della legittima.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

© RIPRODUZIONE RISERVATA