

È uno dei momenti più delicati della vita delle imprese, e gli studi cercano soluzioni

Passaggi generazionali, aziende in preda a una crisi di nervi

Pagine a cura
DI FEDERICO UNNIA

Gestire il passaggio generazionale nelle imprese, materia per specialisti. «Il 75% delle imprese italiane è a controllo familiare, oltre la metà degli imprenditori è ultrasessantenne e nel prossimo decennio assisteremo ogni anno a circa 60 mila passaggi di testimone in azienda», spiega **Giovanni Gigliotti**, partner dello studio legale **Pavia e Ansaldo**. «È dunque indispensabile che dei professionisti affianchino l'imprenditore e la sua famiglia anche nel Wealth Management e nell'asset protection & development. Sono funzioni fondamentali attraverso cui prestiamo assistenza e tute-



Giovanni Gigliotti

liamo non solo la famiglia, ma la stessa impresa e il suo sviluppo nella fase delicatissima del passaggio generazionale».

Questo del passaggio generazionale è un settore cui gli studi legali d'affari guardano con crescente attenzione. Come accompagnare i fondatori nel passaggio dell'azienda alle nuove generazioni? «Statisticamente le difficoltà più comuni riscontrabili sono due. Una sostanziale incapacità di individuare con oggettività i bisogni e conseguentemente di comunicare realmente tra i membri della famiglia. Fondamentale si rivela l'attività di sensibilizzazione che proponiamo attraverso continui cicli di workshop dedicati alla clientela non professionale, spesso in affiancamento ad istituti di private banking, così che il titolare di un patrimonio, familiare o aziendale, possa non solo riconoscere le sue necessità, ma anche sapere che esistono efficaci soluzioni» conclude Gigliotti.

«L'esigenza di assistenza sul tema è dovuta da un mix di circostanze di natura personale e talvolta emotiva, dalle quali dipendono i fattori tecnici di natura giuridica e

fiscale che occorre affrontare» dice **Cesare Vento**, partner e co-responsabile del dipartimento trust e patrimoni dello studio **Gianni, Origoni, Grippo, Cappelli & Partners**. «Nel nostro sistema giuridico il testamento resta l'unico strumento espressamente destinato allo scopo. Ha un limite «psicologica», nel senso che, non di rado, ci si pensa quando non si ha più lucidità sufficiente.



Cesare Vento

Uno strumento utilizzato è la donazione con riserva di usufrutto che tuttavia, nel caso di donazione di un immobile, lo rende di fatto assai difficilmente commerciabile per il donatario finché il donante è in vita e per i dieci anni successivi, a meno che non consti rinuncia di tutti gli eredi c.d. legittimati a impugnare la donazione perché lesiva della legittima. Lo strumento più duttile rimane il trust, al quale però taluni guardano ancora con una certa diffidenza perché per anni utilizzato a fini di evasione, in particolare i trust situati nei c.d. paradisi fiscali».

Per **Maria Paola Serra**, managing counsel di **Dentons**, «la difficoltà dell'imprenditore nel passare il testimone alla nuova generazione è dovuta o alla diffidenza circa le capacità gestionali e la differente «visione di impresa» del successore o al timore di perdere la propria identità e il proprio peso specifico nella comunità economico-sociale di riferimento. L'unitarietà nel tempo del compendio aziendale in presenza di un ceto successorio complesso rappresenta una ulteriore area di criticità fortemente avvertita. Nel primo caso, la condivisione con tutti i soggetti coinvolti nel passaggio generazionale - di soluzioni che consentano il graduale inserimento del successore nell'impresa di famiglia in termini di assetto proprietario a fini

economici ma con essenziali limitazioni sui diritti sociali a fini gestori; nel secondo, l'elaborazione di un progetto «para-imprenditoriale» a cui l'imprenditore uscente



Maria Paola Serra

possa dedicarsi mantenendo uno stretto legame con l'impresa, la famiglia e il territorio (es. musei di famiglia, iniziative filantropiche, etc). La diversificazione dei diritti patrimoniali e amministrativi connessi alle partecipazioni sociali è utile in ottica di tutela dell'unitarietà nel tempo del compendio aziendale in presenza di molteplici rami familiari».

Secondo **David Colombini**, equity partner di **Weigmann Studio Legale** «i clienti hanno la percezione del problema ma - qualora si tratti di piccole e medie aziende - presentano difficoltà e iniziale diffidenza rispetto a istituti e strumenti che dal punto di vista tecnico risultano obiettivamente



David Colombini

spesso sofisticati. Inoltre il «distacco» dalla propria attività - un vero passaggio generazionale implica evidentemente ciò - all'atto pratico è spesso vissuta con difficoltà. Recentemente abbiamo seguito un «agglomerato» di aziende in Italia e in Polonia, un «patto di famiglia» ex art. 768-bis c.c. relativo a un'azienda ad alto contenuto tecnologico e

la costituzione di trust per la gestione di partecipazioni sociali e di «indirizzo al management». Credo occorrerebbe partire da una completa rivisitazione della materia delle successioni ereditarie, che nel nostro paese è tradizionalmente «rigida». Ciò riguarda anche un approccio culturale a temi che fuoriescono da quello strettamente giuridico».

«Il principale fattore di rischio è rappresentato dalla potenziale perdita delle capacità gestorie dell'imprenditore, delle sue esperienze e relazioni», spiega **Guido Testa**, partner office leader di **Orrick Italia**. «Un'ulteriore problematica è rappresentata dalla volontà di inserire nei vertici aziendali i figli, anche se questi non hanno le capacità e le attitudini necessarie. Altro problema diffuso è l'utilizzo dei fondi aziendali per sostenere i costi di eventuali liquidazioni di componenti della famiglia, così compromettendo il patrimonio aziendale. Infine, spesso si è in presenza di una forte riluttanza da parte della famiglia a far entrare soci esterni (penso ai fondi di



Guido Testa

private equity) che sono in grado di stabilizzare l'assetto dell'azionariato per assicurare un ordinato passaggio generazionale». «Gli strumenti più utilizzati sono la creazione di diritti di usufrutto sulle azioni, la creazione di diverse classi di azioni (o categorie di quote) con differenti diritti di voto, l'inserimento di specifiche clausole nello statuto sociale o nel patto parasociale, la conclusione di patti di famiglia, la creazione di una holding familiare e l'istituzione di trust. Visto il particolare contesto imprenditoriale italiano, formato per lo più da imprese familiari di dimensioni medio-piccole e considerato che diverse società non sopravvivono al

passaggio generazionale, sarebbe certamente il caso che il legislatore prevedesse strumenti ad hoc che siano utili alla conservazione dei valori aziendali» chiosa.

Parla di un blocco psicologico **Claudio Elestici**, partner di **R&P Legal Studio Associato**: «Riscon-



Claudio Elestici

triamo una difficoltà dei capi famiglia ad affrontare la scelta di chi, tra i propri futuri eredi, subentrerà nel controllo operativo delle aziende. Si tratta di un comprensibile blocco psicologico. Esistono diversi strumenti per gestire un passaggio generazionale. Penso al trust successorio e la costituzione di veicoli societari che distinguano i diritti di governance tra categorie di successori e soci. Ritengo che ci siano tutti gli strumenti utili e necessari per poter trovare e normare le soluzioni adatte ai singoli



Alessandro Pinci

casi».

«Uno dei principali problemi è quello di convincere l'imprenditore a pianificare per tempo il passaggio generazionale. Molto spesso l'imprenditore non ritiene necessaria questa pianificazione» spiega **Alessandro Pinci**, partner di **Legalitax Studio Legale e Tributario**. «Nei casi in cui si propone il Trust riscontriamo una forte aversità da parte degli imprenditori ad accettare l'idea di possedersi totalmente dei

Nel prossimo decennio stimate 60 mila successioni

beni (immobili, partecipazioni societarie ecc.). In altre situazioni è più facile limitare la pianificazione al trasferimento della sola nuda proprietà delle partecipazioni societarie lasciando all'imprenditore la guida dell'azienda e quindi il controllo della governance operativa. La difficoltà maggiore che incontriamo è la confusione che spesso l'imprenditore crea tra famiglia e impresa con la conseguenza che si creano commistioni che non aiutano a identificare il reale valore dell'azienda. Sicuramente il Patto di Famiglia è lo strumento più utilizzato ma non il solo. Spesso è opportuno creare una Holding di famiglia al cui interno prevedere già l'ingresso dei figli con regole statutarie che prevedano già anche una governance allargata con regole ben calibrate per evitare rischi di stallo».

«Le problematiche maggiori? Non sono certo quel-



Giangiacomo Rocco di Torrepadula

le giuridiche!», commenta **Giangiacomo Rocco di Torrepadula**, partner di **Lea Studio Legale**. «È il fattore psicologico lo scoglio principale. È difficile avere una visione equa e distaccata del dopo di noi. Difficile è quindi talvolta la gestione degli eredi coinvolti nella strutturazione del piano successorio, laddove questi siano guidati esclusivamente da interessi personalistici, oppure la gestione dei c.d. «padri-padroni», ovvero sia quei genitori dotati di un ego importante, i quali devono pianificare una successione finalizzata non tanto a definire gli assetti in modo da assecondare le affinità degli eredi, quanto piuttosto a «blindare» l'assetto successorio in modo da impedire a questi ultimi, una volta deceduti i genitori, di poter interferire con il progetto successorio elaborato e implementato. Spesso veniamo coinvolti dal disponente nella pianificazione della sua successione, con preghiera di anticiparne quanto più possibile gli effetti, nei limiti consentiti dalla legge. Si procede con la donazione in vita della nuda proprietà del bene da parte del disponente, all'unico fine di definire gli assetti ereditari in anticipo rispetto alla sua morte.

In molti ordinamenti stranieri il patto successorio è

consentito, in quanto finalizzato a una trasmissione preordinata della ricchezza. L'auspicio è quindi che questi segnali vengano colti dal legislatore e aprano la strada verso l'abbattimento di un vero e proprio tabù del nostro ordinamento: il divieto dei patti successori sancito dall'art. 458 c.c.».

Secondo **Gianni Martoglia**, equity partner di **Gatti Pavesi Bianchi** «la successione all'interno delle società italiane a conduzione familiare è uno dei principali driver per il flusso di operazioni di private equity. Numerose pmi italiane, grazie alla reputazione di cui godono per la qualità dei prodotti, la regolarità dei flussi di



Gianni Martoglia

cassa e la volontà di crescita in ambito internazionale, si sono rivelate target ideali per i fondi. L'ingresso di un fondo gioca un ruolo fondamentale per la compagine familiare perché non solo fornisce capitale e competenza per lo sviluppo e la crescita, ma funge anche da acceleratore per l'ammodernamento del business in termini di governo societario e migliori politiche di gestione, favorendo l'ingresso di manager esterni che altrimenti non sarebbe potuto avvenire. Una sua prima disciplina si è avuta con l'introduzione nel 2006 dei c.d. Patti di Famiglia. Uno strumento giuridico, ossia un atto di disposizione inter vivos, che permette all'imprenditore di gestire il passaggio generazionale in azienda, anticipando le disposizioni successorie e, tramite l'accordo con tutti i legittimari presenti al momento della stipula, di scongiurare eventuali liti successive alla sua morte. La recente giurisprudenza di legittimità tributaria ha imposto l'applicabilità delle imposte sulla donazione ai trasferimenti di aziende o beni che avvengono all'interno dei Patti di Famiglia, rischiando così di penalizzare uno strumento utile ed efficace. Pertanto, sarebbe auspicabile che anche il legislatore fiscale introducesse una normativa che escludesse l'applicabilità delle imposte sulle donazioni alle operazioni contemplate dai Patti di Famiglia così da favorirne ulteriormente la diffusione».

Secondo **Matteo Bonelli**, partner e leader del Focus team Aziende di famiglia/medie imprese di **BonelliErede**,



Matteo Bonelli

«Le problematiche più riscontrate sono legate alla successione nella guida dell'impresa, alla governance, all'eventuale liquidazione di familiari usciti, alla dividend policy e alle regole sui trasferimenti azionari. Ci sono leggi che esentano la successione nel controllo dell'impresa da imposte di successione. A mio avviso, sarebbero auspicabili anche interventi volti a prevenire comportamenti opportunistici che possono generarsi all'interno di situazioni familiari più complesse, per esempio nel caso in cui si generino conflitti fra i discendenti dell'imprenditore e compagni o compagne più giovani».

«Le problematiche più comuni sono spesso legate alla pianificazione fiscale e all'esigenza di aiutare la famiglia a trovare delle soluzioni di governance che consentano alla seconda o terza generazione di svolgere il ruolo di azionista imprenditore con fermezza nonostante eventuali futuri dissidi tra soci»,



Massimiliano Nitti

sottolinea **Massimiliano Nitti**, responsabile del Dipartimento M&A di **Chiomenti** che aggiunge «l'applicazione delle norme sul patto di famiglia consente di anticipare gli effetti successori approfittando di notevoli sgravi fiscali, anche in combinazione con la strutturazione della catena di controllo mediante l'utilizzo di tipologie societarie apparentemente in disuso come le società in accomandita o le società semplici, oppure più complessi come il trust. Spesso il problema non risiede nel corpo normativo, ma nell'incertezza rispetto alla sua continua applicazione nel tempo. Soprattutto sotto il profilo fiscale si auspica che le norme tese a favorire il consolidamento e le aggregazioni industriali possano divenire

strutturali cessando di essere transitorie».

«Considerando che in Italia (a differenza di quanto vige ad esempio in Germania o nei paesi Anglosassoni) i patti successori sono vietati per legge, si ricorre a strumenti alternativi che, senza violare il principio sopra esposto, possono ottenere il risultato sperato. Le difficoltà applicative del patto di famiglia hanno portato i professionisti dello studio a optare quasi sempre allo strumento del trust che consente una duttilità maggiore rispetto agli strumenti giuridici forniti dal nostro ordinamento interno», spiega **Michele Baroc** di counsel **Studio Previti Associazione professionale**. «Una delle difficoltà maggiori è far capire al cliente che non può esautorare del tutto un soggetto che ha delle legittime aspettative ereditarie, ma occorre contemperare le esigenze anche di costoro seppur non ritenuti meritevoli dal disponente. Da un punto di vista pubblicistico-fiscale, rileviamo che, molte volte, il profilo della



Michele Baroc

tassazione sottesa è lasciato alla discrezionalità dell'Agenzia entrate locale che non applica i tributi in maniera corretta non armonizzandoli a livello nazionale. Sarebbe utile creare dei correttivi al divieto dei patti successori, divieto che non risponde più alle esigenze di un mercato globalizzato in cui diversi ordinamenti stranieri molte volte si intersecano ed interagiscono tra loro» conclude.

Tra gli studi specializzati nel settore c'è **Loconte & Partners Studio Legale e Tributario** il cui managing partner **Stefano Loconte**, professore straordinario di diritto tributario e titolare delle cattedre in «Diritto tributario», «Diritto dei Trust» e «Finanza islamica» all'Università degli Studi Lum «Jean Monnet» di Casamassima (Ba) è anche autore di un testo su «Strumenti di pianificazione e protezione patrimoniale», che si occupa, tra le altre cose, proprio di normativa successoria e trasferimento generazionale.

Infine **Cristina Biglia**, partner di **Mercanti e Associati**, studio che sta seguendo una fondazione bancaria nella costituzione di un trust destinato a fornire ai soggetti deboli delle famiglie un supporto adeguato, in vista del venire meno



Stefano Loconte

del sostegno genitoriale, anche nell'ottica di sollevare da tale onere assistenziale soggetti diversi dai genitori, sottolinea l'importanza dell'istituto dei patti di famiglia. «Per evitare qualsiasi incertezza in termini di stabilità del patto e di legittimità delle scelte effettuate, mi associo all'auspicio formulato da alcune associazioni di categoria, di un intervento correttivo sulla normativa, che consenta espressamente all'imprenditore di provvedere, lui stesso, alla liquidazione. Per quanto riguarda il trust, trattandosi di un istituto recepito da tempo nel nostro ordinamento giuridico a seguito della ratifica da parte dell'Italia della Convenzione dell'Aia del 1985, pienamente operativa dal 1992, confido che il legislatore italiano in-



Cristina Biglia

tervenga per approntare una disciplina interna che tenga conto degli aspetti di forza di questo istituto di origine anglosassone. In mancanza di una legge italiana sul trust, infatti, nell'atto istitutivo occorre necessariamente individuare una legge straniera, per lo più anglosassone, che fornisca le regole di funzionamento, con la conseguente difficoltà di avere a che fare con un ordinamento che ha un approccio opposto rispetto al nostro e che, dal punto di vista tecnico, impone la conoscenza approfondita di una legge diversa da quella italiana».

© Riproduzione riservata

Supplemento a cura di **ROBERTO MILLACCA**
 rmiliacca@italiaoggi.it
 e **GIANNI MACHEDA**
 gmacheda@italiaoggi.it