

[GLI ACCORDI]

“Patti di famiglia e trust ci sono diversi strumenti per gestire le successioni”

“SERVE UN MUTAMENTO CULTURALE CHE INDUCA CHI GUIDA LE SOCIETÀ A ORGANIZZARE IL FUTURO ALMENO DIECI ANNI PRIMA DI LASCIARE”, DICE ANTONIO GUARNIERI, PARTNER DELLO STUDIO CORTELLAZZO & SOATTO: “PIANIFICARE È FONDAMENTALE”

Milano

Dalla costituzione di un patto di famiglia con il quale si programma per tempo la successione all'istituzione di trust, fino ad accordi parasociali. Gli strumenti giuridici per consentire agli imprenditori di porre in atto il passaggio generazionale delle loro aziende non mancano. Anche se occorre superare ancora resistenze di tipo culturale nelle piccole e medie imprese di stampo familiare che caratterizzano il tessuto imprenditoriale italiano.

Ne è convinto Antonio Guarnieri, partner e membro del Consiglio Direttivo dello studio di consulenza Cortellazzo & Soatto, per il quale ancora oggi molti imprenditori hanno difficoltà a prendere consapevolezza del problema relativo alla successione. Soprattutto in uno scenario post crisi economica che ha reso più difficile fare impresa e dove occorre districarsi tra numerose difficoltà per restare a galla.

Spesso infatti ancora oggi a prevalere è la formula «del padre padrone che passa il testimone al figlio, mettendo al centro gli interessi della famiglia prima di quelli aziendali — spiega Guarnieri — Sarebbe inoltre opportuno che il passaggio venisse pianificato per tempo, ossia almeno dieci anni prima quando l'imprenditore gode di una leadership riconosciuta da tutti. Mentre spesso avviene quando quest'ultimo ha già una certa età e per i figli ormai adulti diventa difficile accettare soluzioni che vengono imposte dall'alto. Non a caso, secondo diversi studi, l'età media in cui avviene il passaggio generazionale è superiore ai 70 anni». Un altro scoglio per Guarnieri è poi rappresentato dalla fortissima commistione tra proprietà e gestione «che porta a non avere una managerializzazione adeguata esterna alla famiglia». Vi è poi il rischio di incappare in alcune trappole, «come ad esempio utilizzare il capitale aziendale per liquidare membri della famiglia, indebolendo in questo modo l'impresa».

Le strade per affrontare con successo questo momento per Guarnieri comunque non mancano. «La Commissione europea ha pubblicato nel 1994 una serie di raccomandazioni per facilitare il passaggio generazionale nelle



Pmi e il legislatore italiano si è adeguato». Ad esempio, introducendo normative specifiche di tipo fiscale che prevedono un'esenzione dalle imposte di successione per i passaggi generazionali costruiti a certe condizioni. «La normativa civilistica è inoltre intervenuta con il patto di famiglia il cui obiettivo è di regolamentare il passaggio generazionale delle aziende anticipatamente rispetto alla successione». Ad esempio, consentendo all'imprenditore di trasferire in vita la propria azienda a un solo figlio, con l'obbligo di procedere alla liquidazione (ad esempio con altri beni) degli altri eredi non assegnatari.

«Un altro strumento è il patto parasociale, accordo che consente di stabilire delle regole di governance in base alle quali, ad esempio, il cda aziendale deve essere composto da membri della famiglia e da manager esterni». Una strada in crescita è poi l'istituzione di un trust, veicolo giuridico che permette «di demandare a terzi, ossia a persone di fiducia dell'imprenditore, l'assunzione di determinate decisioni (ad esempio su chi dovrà succedere nella gestione dell'azienda)». Fondamentale è l'opzione di «ricorrere a manager esterni, che già prima del passaggio possono accompagnare la transizione». Strumenti «che vanno adattati in maniera sartoriale sulla singola situazione, considerato che in un passaggio generazionale entrano in gioco numerose variabili». (s.d.p.)

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Antonio Guarnieri è partner e membro del consiglio direttivo dello studio di consulenza Cortellazzo & Soatto. «Molti imprenditori sottovalutano la successione»