

**ARMANDO GRIGOLON**  
**«AFFRONTARE CON SUCCESSO IL PASSAGGIO GENERAZIONALE»**  
**28/11/2018**



**Il tema del passaggio generazionale può sembrare un po' scontato e forse anche un po' datato.**

**In realtà si presenta sempre attuale e mostra una sorta di eterna giovinezza, stante:**

- l'accavallarsi delle generazioni, con passaggi generazionali che spesso iniziano poco dopo la conclusione del precedente;**
- la consapevolezza che il percorso, se ben strutturato, è lungo ed inizia quando i figli ancora studiano e si stanno formando.**

**Sicura complice nel favorire l'attualità del tema è anche l'accertata tendenza della generazione uscente a procrastinare il momento del passaggio, per una pluralità di concause.**



**Il tema riguarda il passaggio della proprietà e della guida dell'impresa, da attuare in modo il più possibile ordinato (cioè programmato e per quanto possibile gestito e non subito), nella salvaguardia dei valori che la caratterizzano, garantendo non «una qualche» continuità di guida, ma continuità di capacità di elaborazione strategica, visione per lo sviluppo, capacità di innovazione e miglioramento.**

**Il passaggio generazionale trova significato ed è preferibile, rispetto alla vendita dell'azienda, se si ha fiducia che la nuova generazione sia in grado di apportare incrementi, miglioramenti, novità positive, in grado di aumentare il valore dell'azienda.**



**Per «passaggio generazionale» si intende un processo, non un evento (cioè l'atto giuridico di subentro dell'erede nella proprietà e/o nel governo dell'impresa).**

**Un processo attivo per un periodo lungo, parliamo perlopiù di decenni, e per lunghi tratti silenzioso, fatto di comportamenti, ragionamenti, osservazioni, riflessioni, attese, dialoghi che subisce poi repentine accelerazioni in occasioni collegate a decisioni o vicende delle persone coinvolte, della famiglia o dell'impresa.**



**Il tema del passaggio generazionale interseca altri temi rilevanti, nell'impresa e nella famiglia, in grado di orientarne e condizionarne gli esiti, quali, non necessariamente in ordine di priorità:**

- **la vastità e la composizione del patrimonio familiare ed il peso relativo del valore dell'azienda;**
- **il grado di managerialità presente nell'impresa, con precisi riflessi sulla figura del nuovo leader, sia in termini di ruoli attesi che di preparazione e competenze richieste (serve un leader che sia un buon azionista in grado di controllare i risultati, scegliere e dialogare coi manager, un garante di buon governo ed equità o serve un azionista che sia al contempo anche il Top Manager ?);**
- **la numerosità della compagine dei successori che apre il tema della numerosità della compagine azionaria, con la possibilità o meno di formazione di maggioranze stabili;**
- **la presenza di altre figure manageriali in famiglia e la ricerca di opportunità di lavoro in azienda;**



- **la struttura dell'impresa (tipologia societaria, articolazione di gruppo, presenza o meno di una holding con la funzione di luogo istituzionale e formalizzato di dialogo e confronto) e la maggiore o minore necessità di riorganizzazione;**
- **la struttura del business e la possibilità di una sua articolazione, divisibilità o unitarietà, rilevanza delle sinergie in atto;**
- **il grado di “vendibilità” dell'azienda, intesa anche come capacità della stessa di attrarre investitori;**
- **la cultura dei diversi familiari con riferimento alla separazione degli ambiti e dei beni della famiglia e dell'impresa e, come corollario, la capacità di distinguere la remunerazione del lavoro (per quantità e qualità, nelle sue diverse componenti, anche incentivanti) dal reddito prodotto dall'impresa e dalla sua crescita di valore;**
- **la qualità e l'eticità della *governance*; il grado di *accountability* nei processi decisionali dell'azienda e nei suoi risultati;**
- **l'investitura ed il ruolo nel processo di soggetti terzi (consiglieri, persone di comune fiducia e di riconosciuta autorevolezza), la natura, la qualità, l'indipendenza dell'assistenza professionale.**



**La teoria aziendale ha studiato il tema del passaggio generazionale sotto profili diversi che vanno dagli aspetti motivazionali a quelli psicologici, da quelli comportamentali e relazionali a quelli societari e fiscali.**

**La strumentazione attivabile è la più ampia, dalle operazioni societarie per la riorganizzazione (scissioni, conferimenti, fusioni, scambi di azioni), alle strutture e modelli di governo (holding, articolazioni di statuti e patti parasociali, modelli di governo), agli strumenti, contrattuali e non, per i trasferimenti (patti di famiglia, donazioni, testamenti), agli strumenti di protezione del patrimonio (trust, intestazioni fiduciarie, altri).**

**E' peraltro un approccio limitato quello di pensare al passaggio generazionale solo come ad un tema di strumenti societari, contrattuali e fiscali, confondendo gli strumenti con i fini del progetto o confondendo finalità tra loro diverse.**

**Il passaggio generazionale non è solo la successione, il trasferimento delle azioni e dei beni, le imposte che ne conseguono (che ci sono sempre e comunque), ma è il complessivo equilibrio finale degli assetti familiari, relazionali, manageriali, di governo e patrimoniali che ad esso conseguono.**



## **Le fasi principali del processo:**

- a) la prospettazione ai figli e l'accettazione convinta e consapevole da parte di essi dell'idea di poter diventare imprenditore e di farlo nell'azienda di famiglia, conoscendo le difficoltà, i sacrifici, lo stile di vita, la capacità di gestione di rapporti interpersonali, il "fisico bestiale" necessario;**
- b) la formazione del carattere: intraprendenza, prudenza, saggezza, apertura al confronto, umiltà, capacità di assumere decisioni, capacità di valutare i rischi;**
- c) la scelta di percorsi di apprendimento e di formazione professionale che si prestino al futuro ruolo di imprenditore. Ci sono conoscenze che non si possono non avere, ma si può decidere attraverso quali percorsi acquisirle;**
- d) l'introduzione in azienda, meglio dopo esperienze esterne in realtà strutturate e con ruoli precisi che mettano alla prova il candidato, con preferenza a soggiorni, esperienze e lavori fatti all'estero;**



- e) la maturazione del ruolo del successore: azionista capace ed attivo (conoscitore del business e delle caratteristiche fondamentali dell'impresa, capace di leggerne i risultati e le performances, in grado di scegliere il top management) e/o anche come capo dell'impresa, in grado di definirne le strategie e di organizzare e dirigere il business;**
- f) l'affidamento ad un top manager (successore familiare non ancora pronto, evento traumatico, successore solo come azionista, incapacità in famiglia di esprimere un leader riconosciuto);**
- g) la scelta del leader nelle successioni con più figli: il ruolo della buona governance, dell'accountability, del primato dell'azienda sulla famiglia, della meritocrazia, del coinvolgimento dei familiari (ad esempio attraverso una holding);**
- h) la decisione di vendere l'azienda;**
- i) le scelte medio tempore sul patrimonio di famiglia: la riserva per imposte di successione, la riserva per liquidare eredi non destinati a succedere in azienda.**





CORTELLAZZO & SOATTO  
Economia Diritto e Finanza di Impresa

Via Porciglia, 14 – Padova  
Via Tuveri, 25 – Cagliari  
[www.cortellazzo-soatto.it](http://www.cortellazzo-soatto.it)



CORTELLAZZO & SOATTO  
Economia Diritto e Finanza di Impresa

