

I commercialisti a fianco delle famiglie imprenditoriali nel passaggio generazionale

Il passaggio generazionale nelle aziende familiari rappresenta sovente un processo delicato che troppo spesso viene rinviato nel tempo sia a causa delle resistenze delle generazioni in uscita, sia dei timori delle generazioni in entrata; a queste ultime spetta il compito di difendere e di accrescere quanto creato dai genitori in un mercato che è però oggi molto più complesso e competitivo.

Le strategie e le scelte nelle imprese familiari sono spesso influenzate dalla famiglia, le esigenze della famiglia vengono talvolta anteposte a quelle dell'impresa, il patrimonio aziendale viene confuso con quello della famiglia, determinando spesso profonde - e non sempre positive - connessioni tra impresa familiare e famiglia imprenditoriale.

I Commercialisti, spiega **Paola Castiglioni presidente dell'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Busto Arsizio**, grazie anche al rapporto di fiducia creatosi negli anni con le imprese del nostro territorio e alla profonda conoscenza delle dinamiche familiari, affiancano le imprese nel passaggio generazionale, pianificandone nel tempo le varie fasi.

Tutti gli aspetti relativi al passaggio generazionale nelle imprese sono oggetto di approfondimento da parte della **Commissione di Studio Family Business**, unica Commissione di studio in Italia tra una Università (la Liuc) e un Ordine. La Commissione di Studio ha collaborato attivamente alla realizzazione del manuale edito da Giuffrè "PATRIMONIO FAMILIARE E PASSAGGIO GENERAZIONALE"

LE DELL'IMPRESA Casi pratici e soluzioni" a cura del Prof. Fernando Alberti, docente Liuc e presidente della Commissione di Studio e di Stefania Ferrario.

Sono diversi, spiega **Paola Castiglioni**, gli strumenti oggi a disposizione per gestire efficacemente il passaggio generazionale e per tutelare il patrimonio familiare, a partire dai Consigli di famiglia e dagli Accordi familiari per i casi più complessi, che vedono coinvolti più famiglie o più generazioni della stessa famiglia; vi sono poi strumenti come il Trust e il Patto di famiglia e soluzioni che implicano il ricorso ad holding di famiglia o società semplici.

Non vanno dimenticati gli strumenti più tradizionali, ma per questo non meno efficaci, come il testamento, l'usufrutto e il fondo patrimoniale.

Insomma, conclude **Paola Castiglioni**, il Commercialista esperto di Family Business può aiutare a individuare il giusto equilibrio tra esigenze della famiglia ed esigenze dell'impresa consigliando le soluzioni più efficaci nei singoli casi con riferimento:

- all'assetto proprietario a cui si correla il tema del passaggio generazionale,
- all'assetto organizzativo che spesso coinvolge diversi membri della famiglia sia nella governance che in posizioni di responsabilità,
- all'assetto patrimoniale con riferimento sia al patrimonio aziendale che a quello familiare.

Creazione di una società Holding di famiglia

Perché Dottore dovrei creare una Holding di famiglia? Una società in più da mantenere, che si limita a detenere le partecipazioni senza far nulla di operativo, con costi di cui non capisco i benefici. Siamo andati così bene in questi ultimi 30 anni con le quote intestate a me e a mia moglie. Non è che alla fine a guadagnarci sono solo i commercialisti?

Secondo il dott. **Enrico Colombo Bolla**, componente della **Commissione Family Business dell'Ordine di Busto Arsizio**, queste sono alcune delle obiezioni tipiche che ci si sente avanzare dall'imprenditore, a cui si propone di costituire una società Holding di famiglia che detenga le quote della società operativa, costituita con tanta fatica anni fa e che magari nel tempo è diventata una realtà importante nel proprio settore di appartenenza.

A questo punto il commercialista comincia l'interrogatorio.

"Mi scusi, ma non mi diceva che sua figlia è stata così brava? Che è riuscita ad allargare la vostra clientela e a vendere i vostri prodotti di meccanica in tutta Europa? Non mi diceva che suo figlio non sembra interessato a seguire le orme paterne, che è un ottimo musicista e che pensa di iscriversi al Conservatorio?". Intuire l'utilità di creare una Holding di famiglia significa capire che le famiglie sono composte da persone diverse tra loro, non tutte interessate a portare avanti l'attività "inventata" dalle generazioni precedenti, ma ognuna con le proprie singolarità ed i propri talenti, che la partecipazione come soci ad una società Holding di famiglia può solo aiutare ad esaltare.

Lo scenario più tragico per un'impresa familiare è quello in cui l'imprenditore voglia a tutti i costi che i suoi discendenti portino avanti l'attività. Si mettono in posizione apicale degli incompetenti, si creano degli insoddisfatti e prima o poi se ne pagano le conseguenze. I commercialisti, nell'assistere i clienti nella pianificazione del passaggio generazionale, dovrebbero innanzitutto agire un po' da psicologi per capire le reali aspirazioni dei vari membri della famiglia.

Dopodiché, se nessun discendente appare portato per il compito, occorrerà convincere l'imprenditore che non è un disonore cedere ai massimi valori di mercato o far gestire da terzi una società dove, a tutta evidenza, nessuno degli eredi ha i numeri per continuare l'attività.

Se invece qualcuno degli eredi ha le carte in regola, la Holding di famiglia ed il Patto di famiglia (si veda box a fianco) sono strumenti potentissimi per garantire un ordinato passaggio generazionale.

Il principale motivo che induce a creare una Holding di famiglia deve essere sempre quello di "allontanare" dalla società operativa chi non è interessato, o non ha il talento, o non ha la voglia per portarla avanti nel quotidiano.

Poi vengono tutte le altre positività, i vantaggi fiscali, i vantaggi finanziari, ad alcune condizioni, l'esenzione dall'imposta di successione, ad altre condizioni, il passaggio agli eredi con una tassazione comunque favorevole.

La Holding di famiglia separa i destini della famiglia da quelli dell'impresa operativa, tiene uniti i familiari anche quando la compagine societaria si espande, aiuta ad inserire nell'impresa dei manager estranei alla famiglia, che spesso determinano il successo dell'attività.

La Holding di famiglia è lo strumento principe per chi ha una visione di lungo periodo, che va al di là della propria sfera esistenziale ed i commercialisti sono pronti a guidare gli imprenditori in questa sfida al futuro.

Patto di famiglia: questo sconosciuto

Sempre più spesso si rincorrono proposte di inasprimento delle imposte sulle successioni e donazioni. Nel caso di un'azienda di famiglia, magari costruita nel tempo a costo di grandi sacrifici, il primo effetto generato è quello di alimentare comprensibili preoccupazioni sui "costi fiscali" che un futuro passaggio di testimone dai genitori ai figli potrà comportare.

Esiste uno strumento, poco noto, previsto dal nostro Codice Civile che, come rileva il dott. **Renato Zanichelli**, componente della **Commissione Family Business dell'Ordine di Busto Arsizio**, è in grado di fornire una risposta tranquillizzante alla situazione sopra descritta. Introdotto nel nostro ordinamento nel 2006, il "Patto di Famiglia" (art. 768-bis c.c.), che si formalizza davanti a notaio, è stato concepito per facilitare la trasmissione ai discendenti dell'azienda o delle relative partecipazioni in totale neutralità fiscale. Almeno 4 sono gli effetti generati dal Patto:

1. l'imprenditore (o il titolare di partecipazioni societarie) trasferisce un'azienda o quote societarie ai discendenti più dotati sul piano manageriale, senza traumi e secondo una programmazione ordinata;
2. l'unità familiare è salvaguardata, prevenendo dispute e contrasti che potrebbero insorgere in seguito alla morte dell'imprenditore: in tal modo si preserva il bene produttivo (l'azienda) da rischi di disgregazione o di frazionamento;
3. gli assegnatari del bene produttivo (o delle partecipazioni) compensano in denaro o in natura gli altri soggetti che potrebbero reclamare in seguito alla successione del disponente;
4. tutto quanto assegnato in contratto sarà estraneo alla futura successione, che si aprirà secondo le regole ordinarie al momento del decesso dell'imprenditore.

I soggetti chiamati a partecipare obbligatoriamente all'atto sono:

1. il disponente (imprenditore, titolare dell'azienda o delle quote), che trasferisce l'azienda o le partecipazioni societarie;
2. i discendenti assegnatari, che possono essere figli o figli dei figli (senza limiti di grado), individuati dal disponente come i più affidabili per motivazione e capacità imprenditoriali (attenzione: non può essere assegnatario chi non sia discendente dell'imprenditore, come ad esempio il coniuge o fratelli e sorelle);
3. il coniuge e tutti coloro che sarebbero legittimari nel caso la successione del disponente si aprisse nel momento della stipula del patto.

Il Patto di Famiglia può essere efficacemente utilizzato in combinazione con altri strumenti, come ad esempio la società "holding", nel quadro di un efficace ed efficiente processo di passaggio generazionale. Le competenze interdisciplinari richieste per affrontare i molteplici aspetti normativi, tecnici e operativi rendono il dottore commercialista il soggetto ideale in grado di:

- proporre il sistema di governance più idoneo a interpretare i nuovi equilibri, non escludendo soluzioni di delega di poteri a soggetti competenti pure estranei alla famiglia;
- valutare il capitale d'impresa al fine della più corretta liquidazione dei familiari non assegnatari dei beni produttivi;
- individuare gli altri strumenti (o vincoli patrimoniali e morali) necessari a preservare i rapporti familiari e, nel contempo, ad assicurare la continuità aziendale.

E' diffuso l'adagio secondo il quale "la prima generazione crea, la seconda conserva, la terza distrugge": come il lettore può avere già intuito, esistono strumenti che, se ben utilizzati, permettono di smentire tale affermazione e di guardare al futuro delle nostre imprese di famiglia con una riconquistata serenità ed un ritrovato slancio.



NON È CHI DICE DI ESSERE

SE NON È ISCRITTO ALL'ORDINE NON È UN **COMMERCIALISTA**

Scegli professionisti in ordine

ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI BUSTO ARSIZIO