Il passaggio generazionale nell’azienda di famiglia

scritto da goal | 31 Maggio 2016

***di Luca Campagnoli** **

Solo il 31% delle imprese familiari riesce a passare alla seconda generazione e solo il 15% alla terza generazione (dati Infocamere 2012), spesso con gravi problemi per quelle imprese che “passano di mano”. Considerato che la grande maggioranza delle imprese italiane sono “imprese familiari”, il problema di come affrontare con successo il passaggio generazionale è di grande rilevanza ed attualità. Nel nostro Paese si stima che le aziende familiari siano circa 784.000, pari ad oltre l’85% del totale e pesino in termini di occupazione circa il 70%. Se l’incidenza delle imprese familiari è in linea con Francia (80%), Germania (90%), Gran Bretagna (80%), l’Italia si distingue per il minor ricorso a manager esterni: il 66% delle imprese familiari ha il management composto interamente da componenti della famiglia (26% in Francia, 10% in Gran Bretagna).

Il passaggio generazionale è un momento cruciale nella vita di una azienda, perché implica il trasferimento da una generazione all’altra di un vero e proprio patrimonio di know-how e competenze di gestione, acquisite in anni di esperienza. Con il passaggio sono a rischio anche l’insieme di relazioni con il territorio, nonché numerosi posti di lavoro. Anche per questo motivo il processo di ricambio generazionale deve essere gestito al meglio. All’interno dell’azienda è molto importante che ci sia una divisione netta tra *titolarità e gestione*: questa divisione diviene fondamentale nel momento in cui le due funzioni sono ricomprese nella stessa persona (cosa molto frequente in Italia come mostrano i dati sopra indicati).

Il passaggio generazionale non è mai né semplice né scontato: la successione non è mai programmabile a priori e le strade da percorrere risultano spesso diverse a seconda delle situazioni e delle personalità coinvolte; a volte è necessario un coinvolgimento iniziale o un graduale inserimento di parecchi anni, in altri risulta fondamentale creare una certa "competizione" tra i possibili successori familiari e operatori esterni. Può capitare che la volontà del titolare di lasciare l'azienda a figli o nipoti sia molto forte, quasi un'imposizione (implicita o esplicita) nei loro confronti: se le capacità o le motivazioni dei successori non sono sufficienti, questo può tradursi in un insuccesso dell'impresa, nel medio o addirittura nel breve periodo. L'azienda può essere vista dalla prima generazione di imprenditori come fonte occupazionale per i membri della famiglia, cui vengono assegnati – in fase di passaggio – ruoli di responsabilità, anche a fronte di competenze e capacità inadeguate, causando la demotivazione (nel peggiore dei casi ostilità) delle forze valide presenti in organico, oltre a performance aziendali deteriori. Può anche accadere che l'imprenditore di prima generazione, pur in presenza di validi successori, rimandi continuamente il momento del passaggio generazionale ritenendo i successori inadeguati o rifiutando l'idea che l'azienda non sia più sotto il proprio controllo. In fase di passaggio, allora, la convivenza tra vecchia e nuova generazione può creare conflitti e dannose sovrapposizioni di dinamiche aziendali e psicologiche.

Per poter continuare la sua attività, oltre la vita dell'imprenditore che l'ha creata, l'impresa deve avere risolto e maturato alcune questione interne:

a) la gestione dell'attività deve essere il più possibile esplicitata nelle sue caratteristiche essenziali (target, oggetto sociale, ecc.). È fondamentale esplicitare le responsabilità diversamente nessuno se le assumerà. Spesso nelle imprese "padronali" tutto è implicito nella persona del

titolare/padrone che sa benissimo cosa fare, ma che non riesce a trasferire il proprio sapere. **Oggettivare le responsabilità** significa rendere esplicito e formalizzato il passaggio o l'inserimento di altri soggetti;

b) l'inserimento dei famigliari nell'organigramma aziendale deve essere studiato come qualsiasi altro inserimento. Prima si identificano le necessità aziendali e si formalizzano le risorse necessarie, dopo di che si valuta il possibile inserimento di un famigliare, magari anche con la consapevolezza di aver raggiunto un compromesso: l'importante è che tutto questo processo sia ben chiaro ed esplicito;

c) la famiglia serve l'azienda e non viceversa. L'azienda ha una sua oggettività indipendentemente dalla famiglia che l'ha fondata. Oggettivare l'azienda rende più visibile il bello che si è creato. Le diverse idee, per esempio tra padre e figlio, se oggettivate, sono confrontabili e valutabili.

Per superare positivamente questo difficile passaggio in un contesto economico sempre più complesso e dinamico evidenziamo alcuni spunti:

1. l'imprenditore deve **affrontare la questione per tempo** (nessuno è eterno), prendendo coscienza di quale sia la **reale volontà** degli eredi rispetto al subentro nella gestione. È indispensabile che non ci sia **alcuna imposizione** ai figli, neppure implicita, di intraprendere lo stesso percorso del padre, né che da parte dei figli la scelta di succedergli derivi da sentimenti diversi dalla motivazione al successo imprenditoriale, pena l'inevitabile deterioramento della competitività dell'azienda;
2. una volta sancita l'effettiva volontà da entrambe le parti di procedere, è utile che l'ingresso degli eredi in azienda avvenga con una **assunzione di responsabilità graduale**, magari tramite l'affiancamento di questi ultimi da parte di un tutor, una persona con lunga

esperienza di vita nell'azienda che ne segua e favorisca la crescita imprenditoriale, con un distacco emotivo ed una autonomia che difficilmente il genitore avrebbe nei confronti dei propri figli. Inoltre, è necessario che il trasferimento dei poteri non sia affrettato rispetto ad un'adeguata maturazione delle competenze in capo ai successori;

3. nel caso gli eredi non siano in grado o non intendano proseguire la gestione dell'impresa di famiglia, è giusto che l'imprenditore ne prenda atto e opti, nei tempi necessari, per la **cessione o successione a soggetti** esterni al nucleo familiare, ad esempio persone operative in azienda e che godono della sua fiducia;
4. all'approssimarsi dell'uscita della prima generazione è particolarmente utile coinvolgere **professionisti esterni** che, imparziali nel valutare competenze e orientamenti dei successori designati, svolgano il ruolo di supervisori e coordinatori di tutte le fasi della transizione, effettuino un check-up aziendale individuando le principali criticità e suggerendo soluzioni specifiche. I professionisti possono, inoltre, produrre un **piano strategico e d'azione per la successione** (documento articolato in fasi ed attività per guidare adeguatamente il processo di ricambio generazionale). Secondo questo filone è sempre più diffusa la pratica di inserimento in azienda di un **temporary manager**, un direttore generale temporaneo, che funga da ponte tra le due generazioni e che gestisca l'azienda durante la transizione, adeguatamente formando i successori e ridefinendo, se necessario, la struttura aziendale;
5. costituire un Patto di famiglia (ex art. 768 bis codice civile): questo contratto realizza un patto successorio lecito stipulato tra un imprenditore, da un lato, e i suoi discendenti, il coniuge e gli altri legittimari, dall'altro, con il quale lo stesso imprenditore trasferisce in vita l'azienda a uno o più suoi

discendenti senza che il coniuge e gli altri legittimari possano, dopo la morte dell'imprenditore, rimettere in discussione il patto chiedendo la collazione o la riduzione delle disposizioni testamentarie. Questa scrittura stabilisce le **regole legali** (dalla gestione di potenziali conflitti alle retribuzioni dei membri di famiglia) e anche le **regole fiscali** (erogazione dei dividendi, creazione di holding familiari, eventuale istituzione di trust, fondazioni etc.);

6. uno strumento idoneo a trovare le risorse finanziarie necessarie per acquisire la società da parte di un familiare può essere il **family buy out**: si tratta di tecniche di acquisizione di aziende o di società mediante il ricorso all'indebitamento bancario. Il familiare che intende acquistare le partecipazioni societarie degli altri familiari, ma che non abbia la necessaria capacità finanziaria, ricorre ad un mutuo bancario, garantito dalla consistenza del patrimonio della società di famiglia;
7. dove possibile sarebbe preferibile non utilizzare il **denaro dell'azienda** per eventuali liquidazioni a soci; evitare l'indebitamento dell'azienda per eventuali liquidazioni di soci membri della famiglia o la frammentazione della proprietà dell'azienda stessa. Valutare l'idea di appoggiarsi ad un "**fondo**" nel caso in cui non sia possibile individuare un passaggio generazionale in grado di cavalcare la crescita. Si possono anche stipulare **assicurazioni** che garantiscano un sostegno finanziario nel momento del passaggio generazionale, in caso di liquidazioni, vendita o cessione di quote societarie.

Tutto quanto sopra esposto rende evidente che il passaggio generazionale è una questione di primordine per il nostro sistema paese. La rilevanza numerica dei soggetti interessati, le molteplici sfaccettature della sfida generazionale e la crucialità della buona riuscita del passaggio sono questioni

fondamentali che la nostra realtà economica deve affrontare e risolvere nel miglior modo possibile. Data questa premessa risulta facile capire il proliferare di misure di natura pubblica e privata, nazionali e territoriali, che hanno cercato, in questi anni, di sostenere finanziariamente e con competenza le piccole e medie imprese italiane.

Di seguito si riportano **alcuni esempi** di strumenti attivi che gli imprenditori possono considerare :

- pacchetto «Next Generation» di Unicredit: risponde alle esigenze delle imprese in fase di ricambio generazionale, sia dal punto di vista del finanziamento, con il sostegno necessario per acquisire le quote dell'azienda di famiglia, che con il supporto accademico di SDA Bocconi, necessario per consigliare all'imprenditore la strada corretta per ottimizzare le strutture di governo familiari ed aziendali. I beneficiari del finanziamento saranno, infatti, sottoposti ad un assessment affidato alla SDA Bocconi. Alcuni specialisti (Family business advisor) valuteranno la capacità dell'azienda di affrontare il passaggio generazionale. Il contributo della scuola di management ha l'obiettivo di verificare se chi è destinato ad acquisire il controllo della società possiede effettivamente le caratteristiche manageriali e imprenditoriali necessarie, alla luce dell'analisi del business e della governance familiare e societaria. Le linee di credito previste serviranno a sostenere il finanziamento del socio, ovvero l'acquisizione da parte di un socio delle quote dagli altri familiari/soci che non succederanno nella compagine aziendale, oppure il finanziamento dell'azienda, ovvero le operazioni di cosiddetto Family Buy Out attraverso le quali una NewCo o una holding/società operativa già esistente, acquisisce le quote societarie della realtà imprenditoriale operativa a mani degli altri soci.

- Italia Lavoro con il Programma AMVA si pone l'obiettivo di facilitare il ricambio generazionale nelle imprese, agevolando la creazione di nuova imprenditoria per il trasferimento d'azienda. La finalità espressa di questa terza linea del Programma AMVA è quella di favorire l'accesso dei giovani ai mestieri tradizionali, promuovendo il tramandarsi della tradizione italiana e al contempo la creazione di nuove imprese attraverso il trasferimento d'azienda da imprenditori con età superiore ai 55 anni a giovani imprenditori di età compresa tra i 18 e i 35 anni non Diverse sono le attività interessate e indicate nell'avviso pubblico: dall'agricoltura alla lavorazione dei prodotti alimentari, dalla ristorazione al catering, dalla lavorazione di pietre e metalli alla gioielleria, dai prodotti del legno alla lavorazione della carta, dall'industria tessile alla confezione, fino a mestieri che sempre più rischiano l'estinzione come la legatoria, il restauro artistico, la costruzione degli strumenti musicali. La domanda di contributo potrà essere presentata solo a subentro o rilevamento intervenuto e conseguentemente la relativa istanza potrà essere proposta unicamente dall'azienda risultante dal subentro o rilevamento effettuato. I contributi a fondo perduto sono di 5.000,00 euro per trasferimenti di azienda compresi tra i 10.000,00 e i 30.000,00 euro; 10.000,00 euro per trasferimenti di azienda pari o superiori a 30.000,00 euro. I requisiti dei subentranti sono: età compresa tra 18 e 35 anni non compiuti che non siano titolari di imprese individuali né soci al di sopra del 25% di società in attività. I requisiti dei cedenti sono: micro e piccole imprese con sede legale e operativa in Italia, attività riferita ai codici ATECO pubblicati nell'avviso, così come aggiornati con Nota integrativa del 13/09/2013, ditte individuali, snc o sas o srl con capitale sociale non superiore a 20.000 euro; esistenti da almeno 10 anni e il cui titolare o socio

abbia un’età superiore ai 55 anni e sia da almeno 5 anni nella compagine societaria. Ad oggi tale misura non risulta finanziata.

- Il Ministero dello Sviluppo Economico finanzia i nuovi soggetti economici, e quindi indirettamente anche possibili acquisti d’azienda tramite new-co costituite appositamente per facilitare la transizione. Con Decreto MISE e MEF dello scorso 8 luglio 2015 n. 140 e Circolare del MISE del 9/10/2015 sono stati fissati i criteri e le modalità di concessione degli incentivi a tasso zero dedicati alle donne e ai giovani che vogliono creare nuove imprese. L’apertura della presentazione domande è iniziata il 13 gennaio 2016. Le nuove agevolazioni rappresentano un aggiornamento della misura autoimprenditorialità (decreto legislativo n. 185/2000, Titolo I), sono valide in tutta Italia per progetti di investimento fino a 1,5 milioni di euro. I beneficiari sono giovani e donne tra i 18 e i 35 anni di età che intendono creare una micro o una piccola impresa sotto forma di società. I settori ammissibili sono: produzione di beni nei settori dell’industria, dell’artigianato e della trasformazione dei prodotti agricoli o servizi, in tutti i settori, compresi il commercio e il turismo. Particolare rilevanza è riservata alle attività di innovazione sociale, a quelle legate alla filiera turistico-culturale, alle iniziative di valorizzazione del patrimonio culturale e ambientale. Possono presentare domanda di accesso alle agevolazioni le imprese costituite al massimo da 12 mesi. L’investimento sarà finanziato con un mutuo agevolato a tasso zero della durata massima di 8 anni e di importo massimo pari al 75% delle spese ammissibili. Le imprese dovranno garantire la copertura finanziaria della restante parte del programma di investimento con risorse proprie. Gli investimenti dovranno essere realizzati entro 24 mesi dalla firma del contratto di finanziamento con Invitalia. Le spese ammissibili sono l’acquisto di beni

materiali e immateriali e servizi necessari alle finalità del programma, sostenute dall’impresa successivamente alla data di presentazione della domanda, suolo aziendale, fabbricati, opere edili/ murarie, comprese le ristrutturazioni, macchinari, impianti ed attrezzature nuovi di fabbrica, programmi informatici e servizi per le tecnologie dell’informazione e della comunicazione, brevetti, licenze e marchi, formazione specialistica dei soci e dei dipendenti del soggetto beneficiario, funzionali alla realizzazione del programma, consulenze specialistiche. La domanda può essere inviata dallo scorso 13 gennaio 2016 esclusivamente online, sul sito di Invitalia. Le richieste di finanziamento saranno esaminate in base all’ordine di presentazione. Dopo la verifica formale, è prevista una valutazione di merito che comprende anche un colloquio con gli esperti di Invitalia.

* *Odcec Piacenza*