

**PASSAGGIO GENERAZIONALE** Incontro organizzato dalla Piccola Industria in collaborazione con Kpmg SpA

# «A chi lascio l'azienda?» Ecco su che cosa dovete riflettere



■ di Giovanni Bassi

**Ci sono questioni dal punto di vista affettivo, ma anche sotto i profili fiscale e civilistico. «Serve un cambio di mentalità» avverte il presidente Manuela Bonetti. Ettore Seragni ha raccontato come il problema sia stato risolto con successo nella sua azienda.**

« Il Passaggio Generazionale - Dove, come, quando e perché?». Questo il titolo del convegno organizzato a Cremona, giovedì 29 ottobre alle ore 16.30, presso la sede di piazza Cadorna, dal Comitato Piccola Industria dell'associazione Industriali cremonese in collaborazione con Kpmg SpA, per porre l'attenzione sul tema del passaggio generazionale specie nelle micro, piccole e medie imprese. Il passaggio generazionale è un momento molto delicato e riguarda il titolare, la sua famiglia e l'azienda con il proprio staff. Per tempo, dunque, si devono affrontare una serie di azioni e valutazioni relative agli aspetti specifici e strategici.

L'obiettivo? Preservare il patrimonio, il valore aziendale e cercare di favorire la continuità e la crescita economica della propria impresa. Per analizzare meglio questo argomento e i principali aspetti ad esso legato,

## ■ GLI ESPERTI SONO LORO

Lavorano per Kpmg, «azienda italiana multidisciplinare che offre servizi alle aziende, presente in 150 Paesi del mondo». Da sinistra: Simona Rimoldi (ha presentato i risultati del sondaggio Kpmg su 1.400 imprenditori di 25 Paesi della Ue), Michele Rinaldi (fiscalista), Ernesto Ciceri (ha introdotto il convegno) e Francesco Salerno (avvocato, ha parlato degli aspetti civilistici).

ecco il seminario di approfondimento a cui **hanno partecipato due professionisti di Kpmg** («azienda italiana multidisciplinare che offre servizi alle aziende, presente in 150 Paesi nel mondo attraverso un network internazionale» come afferma **Ernesto Ciceri**, che ha introdotto il tema, e **Simona Rimoldi** con la relazione dal titolo: «La pianificazione del passaggio generazionale nel contesto socio-culturale»). Di seguito gli associati di Kpmg, **Francesco Salerno**, avvocato, con un intervento su «I vincoli civilistici e soluzioni consentite dal sistema» e **Michele Rinaldi**, fiscalista,



il quale ha posto l'accento su «La variabile fiscale». In coda all'incontro, **Ettore Seragni**, titolare dell'azienda Molino Seragni di Rivolta D'Adda, ha raccontato ai numerosi imprenditori intervenuti la sua storia familiare e come ha affrontato il passaggio generazionale della propria azienda. Nell'intervento di saluto in apertura dei lavori, il presidente della Piccola Industria di Cremona, **Manuela Bonetti**, ha sottolineato come:

«A livello nazionale il passaggio generazionale vede coinvolti ogni anno circa 80.000 imprenditori. Le statistiche relative alle PMI italiane, secondo l'Istat, parlano chiaro: il 92% delle imprese italiane sono Pmi a carattere familiare, il 53% di queste ha al vertice un imprenditore con più di 60 anni, il 46% delle aziende familiari ha la generazione successiva già impegnata in azienda (denominata "convivenza generazionale" ndr). Purtroppo però il 50% circa delle aziende scompare alla seconda generazione e solo il 15% supera la terza. Come è noto, la maggioranza delle nostre realtà è a sovranità familiare, mentre l'osmosi totale tra proprietà, famiglia e impresa mette in luce un legame indissolubile diventando la forma imprenditoriale più diffusa e riconosciuta con aspetti oggettivi e soggettivi che ne condizionano l'identità. Per proseguire nell'ottimale gestione dell'impresa bisogna, quindi, tenere in evidenza tre necessità fondamentali: fare le scelte strategiche e gestionali corrette; sviluppare, innovare la struttura con personale, processi e prodotti; essere in grado di pianificare il futuro a medio e lungo termine attraverso un cambio di testimone».

Il tema del passaggio generazionale è delicato proprio perché coinvolge pesantemente la sfera familiare, affettiva e relazionale. Ma, per un imprenditore, pensare al "dopo di sé" è un passaggio obbligato. Alcuni principi, però, attengono al buon senso, all'obiettivo ultimo, cioè il bene e la continuità dell'azienda. Come poter negare, allora, il principio che non tutti i figli, o nipoti e parenti di un imprenditore possono avere le capacità, le attitudini o la "stoffa" dell'imprenditore? Confindustria su questo è molto chiara: se non esistono queste condizioni, seppur a malincuore, l'imprenditore lungimirante deve affidarsi a una governance esterna o addirittura cederne la proprietà, salvaguardando il futuro della azienda.

**Certo è un passaggio difficile e delicato: «Serve un cambio di mentalità»** ci dice Manuela Bonetti. «Quello del passaggio generazionale non è soltanto quello tra padre e figlio, tipico di moltissime piccole aziende "padronali" per utilizzare un termine, seppur non elegante, efficace. Ci sono passaggi più evoluti indirizzati a tutelare l'attività delle aziende, persino nell'ottica di una eventuale cessione della azienda. Per far questo occorrono passaggi graduali e ben calibrati proprio per evitare all'azienda spiacevoli conseguenze».

**Le fa eco Silvia Rimoldi: «Lo sapevo che le prime 9 aziende del lusso a livello mondiale sono tutte ancora a carattere familiare? Questo a dire dell'importanza del tema. Partiamo da un dato: da un sondaggio molto rappresentativo che Kpmg svolge ogni anno in 25 Paesi della Comunità europea, campionando circa 1.400 imprenditori, il passaggio generazio-**

## ■ DATI ALLARMANTI

Il presidente di Piccola industria di Cremona, Manuela Bonetti, ha raccontato che il passaggio generazionale coinvolge ogni anno 80mila imprenditori, mentre il 92% delle imprese sono Pmi a carattere familiare, il 53% ha al vertice un imprenditore con più di 60 anni, il 46% ha la generazione successiva impegnata in azienda, ma il 50% delle imprese scompare alla seconda generazione e solo il 15% riesce a superare la terza.

nale per la stragrande maggioranza degli intervistati rappresenta una delle priorità assolute della propria azienda, viene identificato come tale, ma quando si entra nello specifico, il risultato è che nessuno sta facendo, concretamente, nulla!».

**Sarà per un fatto... scaramantico?** C'è del vero, ma come si può soltanto immaginare di risolvere un problema sentito con una priorità assoluta con la scaramanzia... Non affrontare un problema, giocare a nasconderselo, rimandarne continuamente, beh significa non risolverlo. E quando purtroppo avviene l'evento infausto, spesso, improvviso e traumatico, se non si è affrontato questo tema, sono guai seri. Il problema è anche affettivo: se i figli sono in grado di dirigere l'azienda, bene; altrimenti è meglio affidarsi a un management esterno, o addirittura cedere l'azienda. Le risposte degli imprenditori sono state: chi arriva sarà in grado di gestire la mia azienda così bene? La condurrà nello mio stesso modo? Farà come ho sempre fatto io? E infine, io poi che faccio? Diffidenza e assenza di condivisioni di valori e problemi. Questo emerge dal nostro studio: nella realtà prevalgono la diffidenza e la scarsa propensione a condividere qualcosa con qualcuno che è al di fuori della famiglia».

**Ma dal punto di vista giuridico, come ci si presenta il passaggio generazionale? Lo ha spiegato l'avvocato Francesco Salerno:** «Da un punto di vista civilistico, la nostra normativa su questo tema pone dei limiti specie in merito ai diritti che i legittimari (eredi) hanno: un prima fase riguarda il periodo di verifica delle attitudini che i figli o eredi hanno per subentrare ai genitori o familiari titolari del bene; poi il trasferimento del bene-azienda. Bisogna partire da un convincimento: non esiste uno strumento giuridico che da un punto di vista civilistico possa risolvere o rispondere alle (quasi) infinite fattispecie possibili. Faccio un esempio: se ci sono due o più figli magari con attitudini diverse, oppure uno decidono



■ **I SERAGNI HANNO FATTO COSÌ**

Ettore Seragni, contitolare e amministratore delegato di «Molino Seragni» di Rivolta d'Adda, ha raccontato agli imprenditori presenti al convegno di Cremona la storia della sua azienda e come è stato affrontato con successo il passaggio generazionale. La scelta di non rinunciare al modello di conduzione familiare dell'impresa che è considerata quella vincente.

di fare... che so... il medico o il musicista, beh qui cominciano i problemi perché anche loro hanno diritti che vanno salvaguardati, così come l'integrità della famiglia e dell'azienda che vanno egualmente tutelate. Il tema della gestione e del controllo di un'azienda non è cosa da poco, s'immagini se due o più figli desiderano subentrare nell'attività del padre imprenditore: lui era da solo, loro sono due o anche di più. Chi prende le decisioni? Se non si va d'accordo, quale fine farà l'azienda?»

«Esiste pure la “variabile fiscale”» afferma Michele Rinaldi. «Proviamo a pensare che un imprenditore abbia studiato il problema, abbia fatto tutti i passaggi necessari, ma quanto gli costerà il passaggio generazionale? Naturalmente questa variabile non deve essere la ragione-guida delle mie scelte future, ma è ben sapere che esistono anche opportunità che abbattano l'impatto fiscale. Certo, se per assecondare la mia scelta sono disposto a sostenere oneri fiscali superiori, spesso molto superiori, ho risolto il mio problema e non ci penso più; ma se la volontà che sostiene la mia scelta è quella di pagare meno tasse possibili, allora non sempre il passaggio generazionale potrà soddisfare tutti i desideri». Come è del tutto evidente, dunque, pensare alla propria successione per un imprenditore non è cosa da poco.