

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

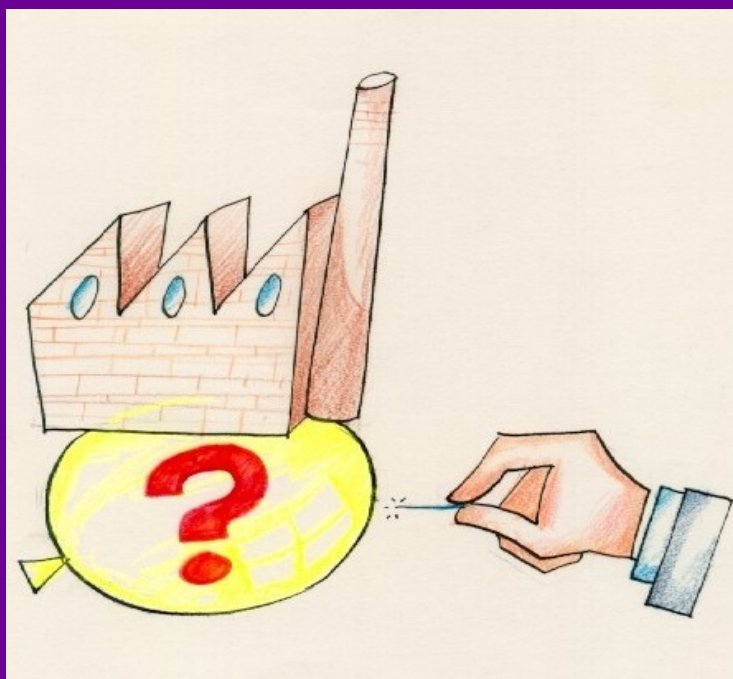
EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

SEZIONE V



Il presente progetto è finanziato con il sostegno della Commissione Europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in esso contenute.

Successione, passaggio generazionale e trasformazione d'impresa



Best Practice Toolkit

“Approcci alla formazione sull'imprenditoria per gli Adulti”

LIFELONG LEARNING PROGRAMME
GRUNDTVIG Learning Partnerships
EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

Indice

1. Gestione della successione: le statistiche mostrano che...	3
2. Passaggio generazionale e trasmissione d'impresa...	6
a) Motivazioni...	6
b) Problematiche...	6
3. Fasi del processo di successione...	8
3.1. Punti critici...	9
3.2. Fallimento...	9
a) Perché sopraggiunge?	9
b) Come evitare che accada?	10
4. Valutazione degli aspetti normativi, legali e fiscali del processo...	10
4.1. Misure giuridiche...	10
4.2. L'importanza di fare testamento quando si ha un'impresa...	11
4.3. Aspetti fiscali...	11
Allegato 1. Il Piano di successione...	11



LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

È fisiologico un cambio alla guida di un'azienda: prima o poi si deve passare la mano, se non altro per sopraggiunti limiti di età. La pianificazione della successione necessita di tempo ma, come verrà mostrato più avanti, non tutti i capitani d'azienda sono così previdenti e ciò per innumerevoli ragioni che possono riguardare aspetti culturali, professionali e personali. Occorre insistere molto sulla transizione e sui rischi che essa comporta sia per l'impresa che per le persone coinvolte.

Proprio per consigliare al meglio gli imprenditori, l'allegato contiene sia un piano di successione con le relative scadenze temporali da seguire sia due esempi riguardanti aziende a conduzione familiare in cui l'avvicendamento generazionale ha portato ad ampliamenti ed ammodernamenti che hanno permesso alle realtà imprenditoriali di continuare a produrre, creando una felice combinazione di tradizione e modernità.

1. Gestione della successione: le statistiche mostrano che...

La stragrande maggioranza delle imprese è a conduzione familiare.

Il *family business*, contrariamente a quanto si crede, è un fenomeno diffuso internazionalmente¹.

Ad esempio, negli Stati Uniti, da tutti riconosciuti come il Paese delle multinazionali amministrato impersonalmente da un gruppo di manager, il 92% delle aziende è a gestione familiare e nel 2006 generavano il 50% del prodotto interno lordo ed il 42% dei posti di lavoro.

In Europa, gli studiosi hanno rilevato un'altrettanto elevata concentrazione di attività in cui il nucleo familiare ricopre un ruolo di primo piano. È chiaro come i fattori culturali e geografici influenzino direttamente la presenza o meno di consanguinei nella direzione dell'impresa.

Nei Paesi Bassi, patria del moderno capitalismo, se ne osserva infatti la concentrazione minore (attorno al 50% del totale delle aziende); negli Stati latini ed in quelli medio-piccoli con scarsa diversificazione di strutture logistiche², la più alta.

La gestione familiare implica anche un'altra caratteristica delle aziende in esame, ovvero un numero di addetti estremamente ridotto, quasi sempre coincidente con la cerchia dei parenti più prossimi.

Gli esperti chiamano tale fenomeno *sottodimensionamento*.

Per analizzare meglio tale manifestazione, dal punto di vista dell'economia europea, il settore del *family business* è dominato dalle piccole e medie imprese (SMEs nell'acronimo inglese): per essere ancora più precisi, si tratta di micro imprese con un numero di dipendenti inferiore a dieci.

In Irlanda, il 97% delle aziende familiari ha meno di cinquanta impiegati, in Lituania quelle con più di 50 dipendenti sono soltanto otto ed il 91% delle attività conta meno di dieci lavoratori.

Un'ultima osservazione prima di proseguire.

1 Dallo studio sul *family business*, effettuato dall'Istituto austriaco per le PMI per conto della Commissione Europea, basato sulla raccolta di dati forniti dagli enti statistici delle singole nazioni, si evince chiaramente che la divisione tra le imprese gestite familiarmente e quelle non, è un terreno piuttosto accidentato. A seconda del tipo di classificazione usata, per i ricercatori norvegesi, finlandesi e lussemburghesi il 30% delle più grandi aziende internazionali sono a conduzione familiare; per gli studiosi belgi, invece, questa percentuale sale di 20 punti. Stando alle considerazioni dell'IFERA – centro internazionale per lo studio delle imprese familiari con sede a Madrid –, anche Wal-Mart, la più grande catena di negozi al mondo, è gestita familiarmente.

2 Un esempio di questo tipo è dato dall'Austria, in cui l'83% delle aziende ha un management tutto interno alla famiglia. Ciò è storicamente dovuto alla difficoltà di comunicazione tra le valli alpine, possibile fino a pochi decenni fa soltanto tramite la rete stradale.

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

L'analisi della Commissione ha evidenziato come le piccole e medie imprese a conduzione familiare siano principalmente attive in quei settori che vengono considerati tradizionali, come l'agricoltura, l'artigianato, le costruzioni, il turismo e la gastronomia. Sono quasi assenti nel settore finanziario o nelle industrie high-tech.

Secondo un altro studio della Commissione Europea (2002), una generazione imprenditoriale dura in media 29 anni; considerando l'anno di nascita delle aziende, la stessa Commissione ed i principali istituti di ricerca internazionali³ (dati aggiornati al 2008) indicano come attualmente si è entrati nella fase principale della transizione.

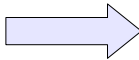
Si tratta di un processo che durerà almeno per i prossimi cinque anni e vedrà implicati circa cinque milioni di piccole e medie aziende – di cui quasi un milione e mezzo rischia di scomparire a causa di una non adeguata preparazione al ricambio generazionale – e sei milioni di posti di lavoro.

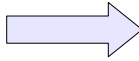
Per tali motivi, è impossibile continuare a pensare il momento della successione come un periodo meno importante degli altri nel ciclo di vita di un'attività.

I dati generali attualmente consultabili – anche questi aggiornati al 2008 – riguardanti le imprese a conduzione familiare indicano che:

- nella Repubblica Ceca sono una percentuale compresa tra l'80 ed il 95% di tutte le aziende;
- nel Regno Unito ci si avvicina al 65% delle imprese;
- in Irlanda si riscontra il numero inferiore: il 50% è appena sfiorato;
- in Italia sono il 73%.

Tra le imprese delle economie più avanzate:

Il 7% delle imprese familiari sono vendute alla 1 ^a generazione		3% delle aziende crescono; 10% restano delle stesse dimensioni.
--	---	--

Dalla 2 ^a alla 3 ^a generazione chiude		80% delle imprese americane; 86% delle imprese europee; 87% delle imprese asiatiche.
---	---	--

In particolare, per quanto attiene alle aziende italiana a conduzione familiare (sia PMI che grandi compagnie), < 1/3 sopravvive; di queste solo il 30% arriva alla seconda generazione e addirittura il 15% raggiunge la terza.

In Irlanda il 72% delle aziende non passa nelle mani della seconda generazione (dati del “*Family Business country fiche Ireland 2008*”).

Nel Regno Unito, il “Department of Trade and Industry” (o DTI, che recentemente è diventato parte del “Department for Business, Enterprise and Regulatory Reform”, anche conosciuto con l'acronimo BERR) pubblica un sondaggio annuale sulle piccole aziende.

³ Kauffman Foundation (USA), Università Bocconi di Milano, Aberdeen Business School, Johannes Kepler University di Linz e la TUM (Politecnico di Monaco di Baviera, Germania).

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

Questo ha messo in luce come il 77% delle imprese a conduzione familiare nel settore delle PMI siano controllate dalla prima generazione, il 10% dalla seconda e solo il 6% dalla prima e seconda generazione insieme. A ciò va aggiunto che, più in generale, il 33% delle aziende a conduzione familiare passa in mano alla seconda generazione, le altre vengono vendute o chiuse. (Institute for Family Business- February 2008)

Questi numeri mostrano chiaramente che un piano di successione aziendale dovrebbe essere incluso all'interno del "business plan" sin dall'inizio.

Fondare un'azienda e mantenerla nel tempo richiede lavoro, buone capacità di gestione e controllo del rischio; perciò si dovrebbe preparare la successione nel miglior modo possibile.

Ciononostante, ciascuno potrebbe avere la propria personale idea circa il prosieguo dell'attività che ha aperto con tanta dedizione e fatica. Per esempio, si potrebbe decidere di trasferire la proprietà ad un membro della famiglia così come ad un esterno che in alcune circostanze potrebbe comportare maggiori vantaggi fiscali.

Ovviamente, se l'imprenditore sta valutando di trasferire piuttosto che vendere, il successore (o, più raramente, "i successori") deve essere scelto con attenzione.

Costui dovrebbe chiaramente essere in grado di gestire e sviluppare l'azienda e conoscere le attività aziendali al pari del vecchio proprietario.

Le ipotesi di scuola, catalogano la successione in base a diverse tipologie:

- Logica monarchica: scelta in favore di un solo erede;
- Logica maschilista o femminista: successione a favore dei soli eredi maschi o femmine;
- Logica parlamentare: avvicendamento in favore di tutti gli eredi;
- Logica affettiva: si lascia l'azienda al membro familiare al quale ci si sente più legati affettivamente;
- Capacità degli eredi: decisione in favore di chi manifesta le migliori qualità.

È auspicabile che il potenziale successore sia coinvolto nell'amministrazione societaria per un ragionevole periodo di tempo prima del subentro, affiancandolo ad un tutor che ne monitori la crescita ed affidandogli progressivamente un numero di responsabilità sempre crescenti, fino al momento in cui l'erede si troverà a prendere decisioni fondamentali per l'impresa.

Sono piuttosto frequenti i casi in cui, specie in società azionarie, il vecchio dirigente progressivamente si defila non prendendo più parte alle riunioni del consiglio di amministrazione ma chiedendo di restare informato sulle decisioni adottate. In caso di discrepanza di vedute, suggerisce al consiglio di tornare ad analizzare la questione da un altro punto di vista.

In tale materia, comunque, è sempre consigliabile indirizzare anche verso l'ascolto di un parere del consulente finanziario che saprà di sicuro indicare la strada migliore da seguire per districarsi tra le norme fiscali e finanziarie che variano nel tempo e differiscono da caso a caso, da nazione a nazione.

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

2. Passaggio generazionale e trasmissione d'impresa.

a) Motivazioni.

Nonostante le numerose difficoltà cui si va incontro nel passaggio generazionale, gli imprenditori già coinvolti in tale operazione hanno sottolineato che il processo non debba essere assolutamente sottovalutato o ignorato ma attuato tenendo conto di una serie di motivazioni tra le quali:



- **garantire una guida per l'azienda che sia competente** ossia che abbia un percorso di studi e una formazione adeguata al compito da svolgere, posseda le caratteristiche necessarie a guidare l'impresa, sia dotato di buone doti gestionali e abbia una buona leadership;
- **evitare i conflitti familiari**, il che riguarda, in particolare, la certezza del trasferimento dell'azienda al successore designato dall'imprenditore e l'impossibilità di mettere in discussione il trasferimento ossia l'individuazione dello specifico soggetto a cui affidare l'impresa al fine di evitare eventuali conflitti futuri;
- **mancanza di eredi interessati e/o qualificati all'interno del nucleo familiare** che porta l'imprenditore ad individuare all'esterno un soggetto dotato di tali caratteristiche superando quella che può essere definita come una "chiusura" agli esterni dei vertici aziendali;
- **valutazione degli aspetti economico-finanziari nonché giuridico-fiscali** per far in modo che la burocrazia non vada ad incidere sulla riuscita o meno del processo e per evitare un inutile dispendio di risorse economiche cercando di ottenere eventuali agevolazioni.

Quindi avendo come obiettivo principale la sopravvivenza e la continuità dell'impresa, la successione dell'impresa si tramuta in un processo che vede coinvolte due generazioni: la senior con il compito di delegare progressivamente le proprie funzioni e competenze e la junior con la funzione di assimilarle tramite un progressivo coinvolgimento in quella che è l'attività imprenditoriale.

b) Problematiche.

Trattandosi di un momento delicato della vita aziendale, il passaggio generazionale reca con sé numerose problematiche che possono incidere anche al punto di far rimandare il processo.

Tali questioni riguardano sia i soggetti coinvolti che l'impresa nel suo complesso.

Essi possono essere classificati nel seguente modo:

- **l'attaccamento dell'imprenditore all'impresa** soprattutto quando egli coincide con il fondatore. Tale difficoltà psicologica ed emotiva è evidente nei dati provenienti da studi sull'argomento dai quali emerge che l'imprenditore tende a rimanere in azienda fino a tarda età non solo da un punto di vista formale ma incidendo ancora sulle decisioni aziendali. Ciò è dovuto al fatto che egli non riesce a lasciare la gestione dell'impresa che è riuscito a creare e con la quale si identifica;

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

- **la gestione accentrata** che prevede una concentrazione del potere e dei meccanismi di governo nelle mani del solo imprenditore prospettando quindi una struttura di tipo verticale non in grado di supportare il processo di transizione;
- **la difficoltà a delegare le responsabilità** in quanto l'imprenditore senior, a lungo leader dell'impresa, si mostra poco disponibile ad accettare la differente visione strategica e organizzativa dei figli, nonché il loro diverso modo di agire in ambito aziendale;
- **il timore d'invecchiare** che può portare l'imprenditore senior a non voler pianificare per tempo il momento della successione rimandandolo di volta in volta;
- **l'impulsività dell'imprenditore** nel momento in cui lascia, in tempi brevi, la gestione dell'impresa agli eredi senza averla precedentemente pianificata in modo graduale correndo il rischio di creare successivi scontri tra gli eredi;
- **la sottovalutazione degli aspetti del passaggio generazionale** ossia la mancata presa in considerazione da parte dell'imprenditore senior dei rischi connessi alla successione nella convinzione che gli eredi riusciranno a continuare l'attività senza problemi e non immaginando, inoltre, ai possibili squilibri che eventualmente potrebbero verificarsi dopo la sua morte;
- **la difficoltà ad attivare il processo di trasferimento delle competenze e delle relazioni**. Il senior ha maturato la propria formazione direttamente sul campo e questo rende più problematica la trasmissione delle sue competenze ai suoi successori;
- **le difficoltà finanziarie**;
- **i problemi di tipo burocratico e legislativo**.



Richiamando quanto scritto precedentemente circa le caratteristiche delle piccole e medie imprese – composte in larga parte da membri della famiglia – occorre aggiungere delle altre indicazioni sull'argomento di cui ci stiamo occupando in questo paragrafo.

Un aspetto specifico del trasferimento d'impresa è quello della proprietà che assume un significato speciale nelle aziende a conduzione familiare.

Stando ad una ricerca inglese del 2006, quando un business è ceduto all'interno della cerchia parentale, al capitale finanziario trasferito se ne associano altri due: quello sociale e culturale che di solito portano ad un maggiore impegno personale nell'azienda e nella comunità d'appartenenza. Inoltre, sono spesso in gioco anche le conoscenze accumulate di generazione in generazione.

Sia colui che lascia che il subentrante (in molti casi, il figlio) devono essere sufficientemente coinvolti ma allo stesso tempo le emozioni devono essere lasciate in disparte, per perseguire al meglio il bene dell'azienda.

Osservando il fenomeno da una prospettiva più ampia, si può affermare che la successione generazionale sia soltanto uno degli aspetti delle fasi che un'impresa familiare deve affrontare, in media, ogni 29 anni. Bisogna tenere ben presenti almeno altri due fattori: la maturità del mercato ed un'organizzazione da rivitalizzare.

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

Quanto al primo punto, sicuramente le condizioni di mercato rispetto all'anno della fondazione dell'impresa risultano essere mutate e, a meno che non si tratti di aziende ad alto valore aggiunto (come quelle tecnologiche), probabilmente i margini di manovra sono più ristretti. In tal caso, si potrebbe, anche se a malincuore, pensare ad una vendita a terzi piuttosto che ad una successione interna. Riguardo alla rivitalizzazione dell'impresa, c'è da sottolineare come questa sia legata sia ai modi di produzione che all'arrivo di una differente mentalità di cui si fa portatrice il successore. È proprio questo scontro tra vecchio e nuovo, tra tradizione ed innovazione che è alla base di incomprensioni e risentimento tra i soggetti coinvolti.

3. Fasi del processo di successione.

Il passaggio generazionale rappresenta un momento ineliminabile per le piccole e medie aziende familiari. L'esigenza di lasciare (da parte del senior) e di accettare (da parte dello junior) la gestione e la responsabilità di un'impresa, o parte di essa, fa sì che ci si trovi di fronte ad un altro punto di partenza. Un nuovo modo di gestire ciò che è nato, ciò che è cresciuto e ciò che si è sviluppato negli anni precedenti. Non esiste un unico modo che permetta di assicurare il successo del trasferimento d'impresa in quanto il processo dipende da numerosi fattori precedentemente individuati.

A questo punto, quindi, risulta opportuno fornire delle linee guida, delle best practices, dei passi da poter seguire affinché il processo di trasferimento dell'impresa giunga al risultato sperato ossia alla sopravvivenza e alla continuità aziendale.

È possibile consigliare al meglio per realizzare il processo di successione avendo a riferimento le fasi qui elencate:

- 1) **identificazione del soggetto cui cedere il testimone**, con la valutazione e la misurazione delle sue attitudini, delle sue potenzialità;
- 2) **assegnazione al successore di un ruolo ben definito nell'ambito aziendale**, in base alle competenze inizialmente possedute. In tal modo si eviteranno eventuali dispute o questioni che non gioverebbe al clima aziendale e potrebbero ripercuotersi sugli affari. In seguito alle esperienze maturate, alla formazione acquisita tramite specifici corsi di preparazione manageriale e ad un periodo di affiancamento tra imprenditore senior e junior, il soggetto sarà in grado di far fronte alle nuove responsabilità e ai nuovi impegni e potrà quindi ricoprire ulteriori ruoli;
- 3) **valutazione condivisa, ossia trasmissione dei valori familiari ed aziendali dalla generazione senior a quella junior**. Tali valori rappresentano un punto di riferimento in quanto elaborati sulla base delle precedenti esperienze dell'impresa familiare; si tratta di valori su cui si fonda l'attuale attività imprenditoriale, integrati con le **best practices** del settore in modo da affrontare e risolvere i diversi problemi cui l'azienda va incontro giorno per giorno;
- 4) **pianificazione della futura strategia aziendale, degli obiettivi da raggiungere e delle attività da intraprendere** sulla base dei bisogni riscontrati mediante riunioni "di famiglia" le quali risultano utili a rafforzare l'unità aziendale, a capire meglio i problemi ed i differenti punti di vista ma anche attraverso confronti con altre realtà familiari imprenditoriali non solo per comprendere le difficoltà incontrate da queste ultime e le eventuali soluzioni adottate ma anche per condividere eventuali esperienze positive;

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

- 5) **individuazione del corretto strumento giuridico** da utilizzare affinché il trasferimento d'impresa risulti agevole;
- 6) **realizzazione del passaggio, controllo e valutazione periodica degli obiettivi prefissati e dell'inserimento della nuova generazione.** L'ultima fase è caratterizzata dall'effettivo passaggio generazionale ossia dal completo trasferimento di qualsiasi compito dell'imprenditore senior al suo successore. Il passaggio viene corredato da un'analisi sull'intero processo realizzato.



3.1. *Punti critici.*

È bene che il formatore e più in generale tutti coloro i quali operano nel settore dell'orientamento e/o della consulenza abbiano ben chiare le criticità che il processo di ricambio generazionale comporta: resistenze da parte del predecessore, limiti dei successori ma anche difficoltà strutturali o di assetto aziendale. Le problematiche che si devono fronteggiare possono essere così raggruppate:

- **Imprenditore anziano** che ha difficoltà psicologiche ed emotive nel passare sia il timone dell'azienda che la ricchezza delle conoscenze acquisite. Inoltre, spesso ci si scontra con la mancanza di una pianificazione;
- **Imprenditore giovane** che non è ancora pronto ad accollarsi responsabilità, non ha un ruolo ben definito e/o manca sufficiente confidenza con il compito assegnatogli;
- **Assetto societario** ed in particolare i problemi di natura familiare che spesso si confondono con le questioni lavorative;
- **Fattori esterni** legati in special modo a problemi burocratici ed amministrativi.

3.2. *Fallimento.*

a) **Perché sopraggiunge?**

Nonostante siano differenti e numerosi i motivi che portano le aziende alla cessazione della loro attività, la causa principale del fallimento a seguito del trasferimento d'impresa è la mancata programmazione e gestione del ricambio generazionale.

Gli imprenditori italiani, soprattutto delle PMI, per motivi culturali, ritengono che la pianificazione sia solo un costo aggiuntivo e quindi non un valido strumento che invece possa generare valore.

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

Tuttavia ipotizzando che il passaggio generazionale interessi le imprese circa ogni 30 anni e classificando gli imprenditori per fascia d'età, si può affermare che il 37% degli imprenditori italiani avrebbe già dovuto pianificare tale processo mentre il 24% sarà interessato da tale fenomeno nei prossimi dieci anni.

b) Come evitare che accada?

In primo luogo è necessario insistere su una corretta pianificazione del processo ma non è solo questo elemento che garantisce il successo della successione. È opportuno valutare anche altri aspetti tra i quali la modalità di attuazione della pianificazione e gli atteggiamenti di coloro che risultano coinvolti nel fenomeno ed in particolare degli imprenditori senior e junior. A tutto ciò va aggiunta una corretta formazione, soprattutto per l'imprenditore junior, al fine di sviluppare le conoscenze e le attitudini necessarie al trasferimento dell'impresa oltre ad un coordinamento delle strutture e delle organizzazioni di sostegno delle aziende.



In tale circostanza è da consigliare vivamente un periodo di affiancamento sufficientemente lungo. Bisogna essere chiari e sottolineare più volte che l'intero processo di transizione comporta una riprogettazione ed una ridefinizione degli obiettivi strategici e gestionali dell'attività imprenditoriale, un rafforzamento della formula imprenditoriale esistente oltre ad un consolidamento di quelle che sono le fonti del vantaggio competitivo.

4. Valutazione degli aspetti normativi, legali e fiscali del processo.

Gli elementi da tenere in debita considerazione nel passaggio generazionale concernono una valutazione che sia il più generale possibile e che includa, cioè, gli aspetti normativi, legali e fiscali in vigore in quel momento.

4.1. Misure giuridiche.

Per quanto riguarda le misure giuridiche, i provvedimenti presi in Italia riguardano la riduzione ad uno del numero minimo di soci che possano costituire una società per azioni, la possibilità di trasformare una società di persone in una società di capitali e la possibilità di rivolgersi alle Camere di Commercio nel caso esistano controversie tra imprenditori associati che possono minacciare la sopravvivenza della stessa impresa.

A tal proposito, per ottenere indicazioni sempre aggiornate, è preferibile invitare a consultare il sito internet delle Camere di Commercio Italiane:

<http://www.camcom.gov.it/>

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

4.2. L'importanza di fare testamento quando si ha un'impresa.

Per molti l'intenzione di redigere un testamento è sempre presente ma soltanto raramente si traduce in uno scritto con validità giuridica. La sua mancanza può nascondere dei pericoli per l'azienda, così come un documento ben redatto può limitare potenziali rivendicazioni nei confronti dell'impresa appartenuta al defunto ed anche comportare risparmi di tassazione.

Scrivere un testamento d'azienda per restringere le possibilità che la stessa sia venduta alla morte dell'imprenditore e poter altresì assicurare al coniuge l'intera somma ricavata dalla vendita della società, senza che questi si trovi a pagare cospicue obbligazioni ereditarie, è un'opzione di non poco conto.

Molte imprese familiari sono costruite con la premessa implicita che in caso di morte passeranno ad un altro membro della famiglia.

Questa è però la situazione in cui il coniuge o un figlio lavorano nella stessa impresa e si aspettano pertanto che il titolo legale finirà nelle loro mani quando il partner o il genitore non ci saranno più.

In ogni caso però questa presunzione è difficile da provare in assenza di testamento o, ipotesi ancora più problematica, se articoli dello statuto dell'impresa permettono ad altri azionisti di comprare quote societarie.

Bisogna tenere sempre presente che la stesura di un testamento è meglio lasciarla nelle mani di un professionista legale. Come numerosissimi casi hanno mostrato, anche una piccola ambiguità linguistica può potenzialmente minare le ultime volontà del defunto di fronte ad un giudice.

In Italia, tuttavia, anche in mancanza di un testamento con la legge del 14 febbraio 2006 n°55 è stato introdotto il "Patto di famiglia" che assicura la certezza del trasferimento dell'azienda prima della morte del fondatore. In particolare il patto di famiglia è un contratto con il quale l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda, e il titolare di partecipazioni societarie le trasferisce, in tutto o in parte, a uno o più discendenti, con il consenso del coniuge e di tutti quelli che sarebbero legittimari (eredi necessari) se la successione si aprisse in quel momento.

4.3. Aspetti fiscali.

Infine, per quanto riguarda le misure fiscali, in Italia la legge del 24 dicembre 2007 n°244 ha permesso di ottenere delle agevolazioni per gli eredi e dal 2008 anche per il coniuge. In particolare la legge afferma che i trasferimenti di aziende o rami di azienda, di quote sociali e di azioni a favore dei figli, degli altri discendenti e del coniuge sono esenti dall'imposta di donazione e successione se vengono rispettate due condizioni:

1. gli eredi o il coniuge proseguono con l'attività dell'impresa;
2. hanno il controllo per un periodo non inferiore ai 5 anni dopo la data del trasferimento.

Per un approfondimento sulla tassazione ed il regime fiscale vigente, soggetti a continue variazioni di normative, si consiglia di consultare periodicamente:

<http://www.ilsole24ore.com/norme-e-tributi.shtml>;

<http://www1.agenziaentrate.gov.it>;

LIFELONG LEARNING PROGRAMME

GRUNDTVIG Learning Partnerships

EMPLOYEE TO EMPLOYER: Approaches to Adult Enterprise Education for Seniors

Infine per avere informazioni su due esempi di subentro di successo tra familiari alla guida dell'azienda cliccare sui seguenti link:

http://centridiricerca.unicatt.it/cersi_CERSI_CCA_1_2007_Legatoria_Venturini_.pdf

http://centridiricerca.unicatt.it/cersi_201102_CERSI_CA_Ferraroni_Spa.pdf

Bibliografia:

Mezzadri Andrea, *Percorsi di sviluppo e successione imprenditoriale nella piccola impresa: il caso Legatoria Venturini*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 1/2007.

Chiara Capelli e Ilaria Macconi, *Ferraroni Mangimi Spa: Best practice di un family business di successo*, Collana Casi Aziendali del Centro di Ricerca per lo Sviluppo Imprenditoriale dell'Università Cattolica, n. 2/2011.

Allegato 1. Il Piano di successione