

Allarme per il passaggio generazionale Coinvolto il 30% delle imprese lariane

Gli argomenti La finanza, il patrimonio e la fiscalità

Il convegno. Una giornata di confronto organizzata a Como dall'Ordine dei commercialisti «Da qui al 2030 assisteremo a una crescita esponenziale dei cambi di gestione»

COMO

CARLA COLMEGNA

«Nei prossimi anni si stima che il 30-40% delle aziende saranno oggetto di passaggio generazionale». Un numero molto significativo di cui si parlerà nel convegno del 24 ottobre, a partire dalle 14 a villa del Grumello a Como, nell'ambito del convegno organizzato dall'Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili di Como con il supporto di Banca Generali Private.

Il titolo dell'incontro è chiaro: «La pianificazione del passaggio generazionale» e vedrà i relatori alternarsi in una staffetta di analisi e riflessioni sul momento storico attuale che mostrerà, a breve, numerosi cambi ai vertici delle aziende.

L'apertura dei lavori sarà affidata ad Alberto Sala, presidente dell'Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili di Como e a Marco Meni, District Manager Banca Generali Private, mentre a introdurre e coordinare il pomeriggio sarà Gian Luca Giussani, dottore commercialista e docente.

I temi

Sul tavolo ci saranno i temi legati alla continuità e discontinuità generazionale nel mondo delle imprese, nelle sue diverse sfaccettature, dalla pianificazione

alla gestione finanziaria, alle implicazioni fiscali, alle successioni e alle liberalità che saranno analizzati dai relatori Marzio Albonico, responsabile Servizio Family Protection & Planning Banca Generali - Presidente GenerFid Spa Fiduciaria; Riccardo Andriolo, docente dell'Università Luiss Roma - Dottore Commercialista; Beatrice Molteni, avvocato dello Studio Loconte di Milano e Alessandro Serioli, notaio.

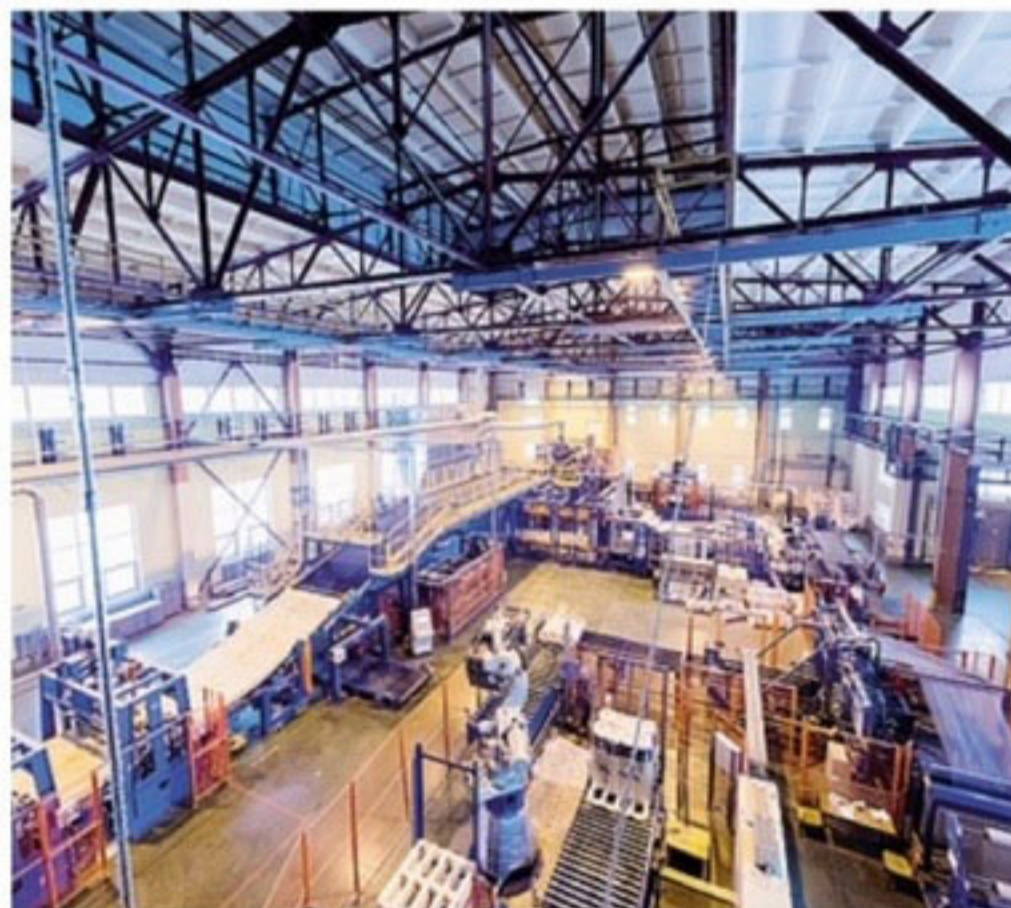
«Il concetto del passaggio generazionale non è nuovo, ma ora si è arrivati a un momento cruciale nel quale un ruolo importante ce l'ha l'onda post covid, già iniziata, che contempla proprio il passaggio all'interno delle aziende familiari. Nei prossimi anni si stima che il 30-40% delle aziende saranno oggetto di passaggio generazionale e sono numeri impressionanti sia dal lato aziendale, che patrimoniale e familiare - spiega Gian Luca Giussani - Da qui al 2030 ci sarà una necessità di passaggio legata, naturalmente, al ciclo della vita e al tempo che passa e bisognerà affrontarla, anche perché, trattandosi in Italia di aziende che per grande parte, siano esse piccole o grandi, sono aziende di famiglia, di fatto si parla sempre di famiglia, governance, relazioni, aspetti psicologici, equilibri di natura qualitativa più che

quantitativa». Giussani spiega come il convegno voglia fare luce sullo speciale periodo storico che le aziende italiane stanno vivendo: «È un momento particolare per le aziende, fino a 5 anni fa il passaggio generazionale era fisiologico, da qui al 2030 sarà invece un evento epocale con una crescita di cambio di gestione che, fino al 2030, sarà esponenziale e avverrà con ritmi veloci».

Il patrimonio

L'incontro del 24 ottobre si snoderà, precisa il commercialista, «sul filone che riguarda la gestione del patrimonio che, parlando di finanza aziendale, a sua volta si intreccia con quello del patrimonio di famiglia. Anche l'aspetto psicologico tuttavia è importante; quando si affronta un passaggio generazionale, si verifica - conclude Giussani - l'intersezione di tutti questi elementi. Noi, durante il convegno, ci soffermeremo su aspetti legali finanziari e operativi nell'ambito della pianificazione, il passaggio di generazione in una azienda è un percorso che deve essere programmato e pianificato in continuità o in discontinuità, di padre in figlio o, quando soggetti terzi entrano in azienda, in virtù del fatto che non c'è una volontà di passaggio generazionale».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Fondamentale la programmazione della staffetta in azienda



Alberto Sala, presidente dell'Ordine dei commercialisti

Sono cinque gli argomenti inseriti nel fitto programma del convegno «La pianificazione del passaggio generazionale» organizzato per il 24 ottobre dalle 14 alle 18.30 a villa del Grumello a Como dall'ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili di Como e con il supporto di Banca Generali Private e quattro i relatori che saranno coordinati dal commercialista Gian Luca Giussani.

All'attenzione del pubblico verranno poste le seguenti tematiche: «La continuità e la discontinuità generazionale nel mondo delle imprese: Valutazione d'Impresa, strumenti e potenzialità»; «Il ruolo della finanza (Acquisition Financing, MBO, LBO, Private Equity e capitale di rischio)»; «Pianificazione, gestione e strumenti finanziari per un passaggio generazionale nelle aziende familiari»; «Le successioni: regole, fiscalità, applicazioni e criticità nei mutamenti sociali»; «Le liberalità, dirette indirette e informali: esempi, conseguenze, fiscalità, profili di attenzione».

Al tavolo dei relatori siederanno Marzio Albonico, Responsabile Servizio Family Protection & Planning Banca Generali - Presidente GenerFid Spa Fiduciaria; Riccardo Andriolo, docente Università Luiss Roma - Dottore Commercialista; Beatrice Molteni, avvocato, Studio Loconte - Milano; Alessandro Serioli, notaio in Brescia.

Svolta generazionale Cinque anni cruciali per 20 mila aziende

Il caso. Confronto a Como, promosso a Villa del Grumello dall'Ordine dei Commercialisti e Banca Generali Private. Su 700 mila imprese familiari, 40 mila sono sul Lario

COMO
CARLA COLMEGNA

Famiglia, impresa, patrimonio. In queste tre macro aree si compie il passaggio generazionale di una azienda familiare, un momento cruciale e delicatissimo.

Nei prossimi cinque anni, in provincia di Como 20 mila aziende familiari ne saranno oggetto e faranno i conti con la pianificazione del passaggio stesso. Un dato rende l'idea del fenomeno: sulle 700 mila imprese familiari lombarde, 40 mila sono in provincia di Como. A livello nazionale, nello stesso periodo due terzi delle pmi italiane dovranno passare il testimone.

Competenze a convegno

Di questo si è parlato nel convegno "La pianificazione del passaggio generazionale", organizzato il 24 ottobre a Villa del Grumello dall'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Como con il supporto di Banca Generali Private. A entrare nel merito degli argomenti: Marzio Albonico, responsabile Servizio Family Protection & Planning Banca Gene-

rali - Presidente GenerFid Spa Fiduciaria; Riccardo Andriolo, docente Università Luiss Roma - dottore commercialista; Beatrice Molteni, avvocato, Studio Loconte - Milano e Alessandro Seriola, notaio in Brescia.

La presentazione dell'evento, introdotto e coordinato da Gian Luca Giussani, dottore commercialista e docente, è toccata al presidente dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Como Alberto Sala seguito da Marco Me-

Marzio Albonico: «Meglio parlare di continuità e allontanare il peso psicologico»

Il problema: 7 imprese su 10 non hanno un piano di successione formalizzato

ni, District Manager Banca Generali Private. Sala ha ricordato come il passaggio generazionale poggi su: pianificazione strategica, continuità aziendale e fiducia nell'esperto che affianca il momento delicato e che si identifica nel commercialista.

Preparare con cura il passaggio

Dopo l'illustrazione della mission di Banca Generali, Marco Meni ha illustrato il servizio BG International di private banking rivolto ai clienti residenti fiscalmente in Italia che mantengono in Svizzera i propri asset e BG Suisse, banca di diritto svizzero, che ha ottenuto l'autorizzazione da Banca d'Italia a prestare in Italia i propri servizi bancari avvalendosi di Banca Generali. A Luca Giussani il compito di insistere sulla necessità di far rete fra tutte le professionalità utili a gestire il passaggio generazionale da pianificare, non improvvisare, per preservare la vita, a lungo termine, dell'azienda stessa. Marzio Albonico ha ritenuto importante «parlare più che di passaggio generazionale, di continuità aziendale» anche per allontana-



I relatori al convegno svoltosi a Villa del Grumello. Sotto: il pubblico e Gian Luca Giussani FOTO COLMEGNA

re il peso psicologico che la trasformazione porta con sé «e che rimanda al sentirsi non più utili». Detto questo, Albonico ha anche ricordato che 7 aziende su 10 non hanno un consigliere sotto i 40 anni, che il 70% delle aziende familiari non ha un piano di successione formalizzato, il 50% non ha identificato il successore e solo il 25% dei successori ha una formazione specifica. Riccardo Andriolo ha spiegato l'importanza di vedere il pas-

saggio generazionale come un'opportunità, di saper cogliere le soluzioni per far fronte al bisogno finanziario legato al passaggio e di come gli strumenti a disposizione delle imprese si amplino se il passaggio è pianificato.

L'avvocato Beatrice Molteni ha illustrato la successione e il testamento come strumenti per impostare un passaggio generazionale legato a mortis causa e le norme fiscali e di diritto che pos-

sono implementarlo, anche alla luce del nuovo decreto legge 139 pubblicato il 3 ottobre 2024, che entrerà in vigore il 1 gennaio 2025. Il notaio Alessandro Seriola ha approfondito il tema delle donazioni fatte in vita e delle liberalità, sottolineando che anche queste, in un'ottica di pianificazione del passaggio generazionale, rappresentino un modo per sfruttare al meglio le opportunità esistenti.

Passaggio generazionale «Sfida della discontinuità Pianificare per crescere»

La svolta. Quando uno scoglio gestionale può tramutarsi in opportunità
Il commercialista Giussani: «Strumenti finanziari idonei per la transizione»

CARLA COLMEGNA

Un'opportunità per innovarsi e crescere, non uno scoglio gestionale e psicologico. Può essere questo il senso del passaggio generazionale nelle aziende, soprattutto in quelle familiari, se ben pianificato, organizzato per tempo e condotto servendosi della collaborazione del supporto di professionisti con competenze specifiche.

Il messaggio è stato dato il 24 ottobre nell'ambito del convegno "La pianificazione del passaggio generazionale" organizzato dall'ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili con il supporto di Banca Generali Private. L'incontro si è svolto a Como, a Villa del Grumello.



Gian Luca Giussani ARCHIVIO

Da leggere nel lungo periodo

L'occasione è stata propizia per mettere sul tavolo, davanti a una platea di commercialisti ed esperti del settore, una serie di temi, indicazioni e consigli per uscire indenni, e anzi rafforzati, dalla prova del passaggio tra generazioni quando si opera all'interno di una realtà aziendale familiare, nella quale, molto spesso, il lavoro in azienda corrisponde alla vita dell'imprenditore e condiziona la vita della sua famiglia.

Gian Luca Giussani, dottore Commercialista, docente di Finanza Aziendale, esperto di fiscalità e finanza per Unioncamere Lombardia e segretario della Commissione Finanza Aziendale

dell'Ordine dei Dottori Commercialisti, nel guidare i lavori ha insistito sulla necessità di considerare il momento cruciale del cambio di comando fra generazioni in un'impresa come un momento da vivere con grande attenzione per garantire la continuità e la crescita nel lungo periodo. Un periodo nella storia aziendale che, ha spie-



Un convegno per fare il punto su una fase cruciale per ogni azienda

gato Giussani, implica tra gli ostacoli: «la possibilità di una discontinuità gestionale o strategica. Mentre la continuità è spesso desiderata per preservare l'identità e i valori aziendali, la discontinuità può rappresentare un'opportunità per innovazione e crescita.

Ottimizzare la fiscalità

In questa fase, la valutazione d'impresa gioca un ruolo chiave. Attraverso una stima accurata del valore patrimoniale e del potenziale di crescita, gli imprenditori possono comprendere come strutturare la transizione, valutando strumenti finanziari idonei come l'acquisition financing, il management buyout (MBO), il leveraged buyout (LBO) o il private equity». Ed è a questo punto dell'analisi del passaggio generazionale che entra in gioco la finanza, che permette ampliare l'organigramma aziendale e che è fondamentale pianificare. «La pianificazione è essenziale per assicurare che il passaggio generazionale non comprometta la stabilità e la crescita dell'azienda. Tra gli strumenti disponibili, si possono con-



«Spesso il fondatore vive resistenze emotive legate alla cessione»

siderare – sono parole di Giussani – trust, holding di famiglia e patrimoni separati, che permettono di preservare il controllo dell'azienda e di ottimizzare la successione, anche in termini di fiscalità.

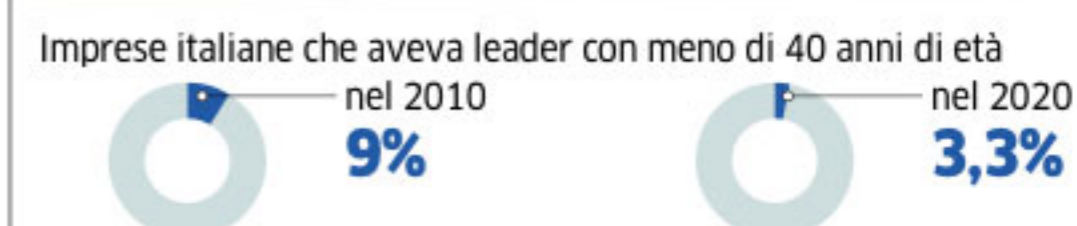
Il trust familiare, ad esempio, consente di separare la gestione operativa dall'aspetto patrimoniale, proteggendo gli asset aziendali e garantendo la trasmissione delle quote di proprietà. La holding familiare, invece, permette di centralizzare la gestione delle partecipazioni aziendali e semplificare il trasferimento del controllo.

Regole da conoscere bene

La pianificazione successoria richiede una conoscenza approfondita delle regole fiscali e delle norme giuridiche in vigore. Ogni Paese adotta leggi differenti in merito alla tassazione delle successioni, con aliquote che possono variare significativamente in base alla tipologia di beni trasferiti e al grado di parentela tra donatore e beneficiario.

Si comprende quindi come sia necessario amalgamare in modo equilibrato i diversi aspetti che vengono chiamati in causa dal passaggio generazionale e che «l'armonizzazione tra diritto societario e fiscale è dunque essenziale per evitare penalizzazioni, specialmente in presenza di asset distribuiti a livello internazionale. Le liberalità rappresentano un altro strumento importante per trasferire la ricchezza in maniera

Il passaggio di testimone



55% Imprese italiane con un leader di età superiore ai 60 anni e la metà di queste ne ha uno di età superiore ai 70 anni

85% Quota delle imprese familiari in Italia: generano il 70% dell'occupazione totale e il 60% del Pil nazionale

FONTE: XIII Osservatorio imprese familiari AUB Bocconi (01-2022) e Banca Generali Private)

anticipata».

Ultimo aspetto non trascurabile nel passaggio di generazioni in una azienda familiare è quello "umano" che Giussani non ha mancato di evidenziare: «Occorre ricordare che nella pianificazione del passaggio generazionale, gli aspetti psicologici e relazionali sono cruciali – ha precisato il docente –. Il fondatore spesso vive resistenze emotive legate alla cessione dell'azienda, e la nuova generazione può avere una visione diversa sul futuro. È essenziale avere comunicazione aperta, ruoli chiari e riconoscere le competenze dei successori, eventualmente supportati da un professionista esterno per facilitare la mediazione. Questi elementi favoriscono un

passaggio armonioso, che integra il valore del passato con l'innovazione delle nuove generazioni». In conclusione: «La pianificazione del passaggio generazionale è una sfida complessa, che richiede la combinazione di competenze finanziarie, fiscali, legali, relazionali e strategiche. La continuità generazionale, se gestita correttamente, può rappresentare – come accennato – un'opportunità per consolidare la posizione competitiva dell'azienda, introducendo innovazioni e nuove modalità gestionali. D'altro canto, la mancanza di pianificazione può comportare rischi significativi dall'instabilità operativa alla perdita di controllo aziendale».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'ANALISI RICCARDO ANDRIOLO, LUISS "GUIDO CARLI"

Capitolo risorse finanziarie Luce su "debito" ed "equity"

Uno degli aspetti che riveste un'importanza capitale nell'ambito del passaggio generazionale nelle imprese familiari riguarda la finanza. Un argomento che a Villa del Grumello è stato approfondito da Riccardo Andriolo nella sua relazione su "Il ruolo della finanza nel passaggio generazionale". Andriolo, senior partner di Athena Professionisti e Consulenti associati, professore a contratto di "Strumenti di finanziamento per le imprese" alla Luiss "Guido Carli", presidente della commissione

finanza dell'ODCEC di Como, ha messo in evidenza quali possono essere le alternative per soddisfare i bisogni finanziari che si rendono necessari all'imprenditore quando decide di affrontare il passaggio generazionale.

Alternative che sono state indicate nelle: risorse generate internamente dall'azienda (auto-finanziamento), risorse generate dalla liquidazione di attività aziendali non funzionali alla strategia prescelta, immissione di nuovo capitale proprio o di debito proveniente dalla famiglia proprietaria. Da queste si passa al ricorso al capitale di de-

bito erogato da soggetti terzi e alla ricerca di nuovo capitale proprio.

Perché occorre oculatezza

Si tratta di una serie di possibilità che l'impresa familiare ha a disposizione, ma che vanno colte con grande oculatezza per condurre in porto sicuro l'attività imprenditoriale in un momento tanto dedicato.

Il professor Andriolo ha infatti anche insistito sul fatto che «il passaggio generazionale non solo è inevitabile, ma può rappresentare un'opportunità nell'ambito dell'evoluzione della vita delle imprese. Oggi ancor più ri-

levante se si considera quanto il contesto risulti mutevole (digital transition, green transition)», opportunità che deve tenere conto anche, appunto, dell'aspetto finanziario e del fatto che «esistono diverse soluzioni per far fronte al fabbisogno finanziario spesso correlato al passaggio generazionale (debito ed equity).

Gli strumenti a disposizione delle imprese – ha illustrato presidente della commissione finanziaria dell'ODCEC di Como – si ampliano sensibilmente se il passaggio generazionale viene (come dovrebbe essere) pianificato e opportunamente avviato nel corso dell'ordinario e naturale evolversi dell'impresa familiare».

Pianificazione che, è stato rimarcato in più occasioni durante l'incontro, non avviene sempre e nel modo più adeguato dal punto di vista della tempistica e delle modalità di attuazione. Riccardo Andriolo ha infatti ricordato che: «l'imprenditore spesso associa il passaggio gene-



Particolare del panel dei relatori al Grumello FOTO COLMEGNA

razionale alla propria morte professionale e anche di stile di vita; inoltre, il passaggio che può anche essere complicato dalla presenza, oggi non rara, di famiglie allargate».

Il professore ha inoltre toccato in chiusura anche un altro aspetto che riguarda la vita delle imprese familiari, quello del loro appeal nei confronti di eventuali investitori. Analizzando la te-

matica ha posto una domanda: «Le imprese familiari possono avere appeal nei confronti degli investitori, anche stranieri, ma chi è in grado di avere la competenza necessaria per evidenziarne il valore? Oggi il bilancio a volte dice poco». Da qui la necessità di poter contare su professionisti adeguatamente competenti e formati. **C. Col.**

Como è leader nel Paese: 40 mila imprese familiari

I dati. Nel territorio prevalenza del manifatturiero e realtà in media piccole. Il problema: il 70% non ha piani di successione. Il valore: propensi a innovare

COMO Nel 2010 il 9% delle imprese italiane aveva leader con meno di 40 anni di età, nel 2020 erano il 3,3%; rispettivamente il 49% nel 2010 e il 41,7% nel 2020 ne avevano uno di età compresa tra i 40 e i 60 anni; il 24,5% nel 2010 e il 27,2% nel 2020 uno tra i 60 e i 70 anni; il 17,5% nel 2010 e il 27,8% nel 2020 uno oltre i 70 anni; inoltre, il 55% delle imprese italiane ha un leader di età superiore ai 60 anni e la metà di queste ne ha uno di età superiore ai 70 anni. Questi i dati forniti al Grumello e che provengono dal XIII Osservatorio imprese familiari AUB Bocconi (01-2022). Numeri che danno l'idea di quale sia la situazione delle imprese sul territorio nazionale.

Decisivi i prossimi 5 anni
Le percentuali legate all'età dei leader aziendali si inseriscono in altri dati forniti da Banca Generali Private che evidenziano come le imprese familiari rappresentino in Italia circa l'85% del tessuto imprenditoriale e costituiscono circa il 70% dell'occupazione totale, oltre a generare circa il 60% del PIL nazionale. Ma i numeri dicono anche che nei prossimi 5 anni circa 2/3 delle PMI italiane dovranno affrontare il passaggio generazionale e che solo il 30% delle imprese sopravvive al primo passaggio generazionale, mentre appena il 13% arriva alla terza generazione.
Spostando la lente sulla Lombardia, e sulla provincia di Como, la regione è la prima in Italia per numero di imprese familiari

(circa 700.000 imprese - di cui circa 40.000 in provincia di Como) che sono accomunate da caratteristiche che possono essere riepilogate in: maggiore propensione all'innovazione rispetto alla media nazionale, più alto tasso di sopravvivenza al primo passaggio generazionale (35%), età media degli imprenditori leggermente inferiore alla media nazionale (57 anni), maggiore presenza di manager esterni nella governance (25% dei casi).

Carenze nel digitale
A livello provinciale, invece, si evidenzia a Como una forte tradizione manifatturiera, un'alta percentuale di microimprese («10 dipendenti»), l'età media degli imprenditori in linea con la media regionale e una significativa presenza di imprese storiche che oltre la terza generazione nel settore tessile.

Guardando alle principali criticità emerse, un capitolo importante è quello della mancanza di pianificazione che vede il 70% delle imprese non avere un piano di successione formalizzato, il 50% non avere identificato il successore. Inoltre, una parte importante ce l'ha la difficoltà nell'approccio alla digitalizzazione e la diversa visione del business tra generazioni, oltre a una formazione inadeguata che vede solo il 25% dei successori avere una formazione specifica e nuove generazioni caratterizzate da scarse competenze manageriali.

Nel convegno a Villa del Grumello, Banca Generali ha fornito dati anche su tempi e modi utili



Il pubblico al convegno di Villa del Grumello FOTO COLMEGNA

un adeguato passaggio generazionale nella vita delle imprese. Indicazioni che confermano, ancora una volta, come il passaggio generazionale debba essere pianificato per tempo e mai improvvisato o lasciato in balia degli eventi e che indicano: una fase preparatoria che dovrebbe avvenire nei 3-5 anni prima del passaggio stesso, una fase di affiancamento (1-2 anni), una fase di transizione effettiva (6-12 mesi) e una fase di consolidamento (1-2 anni post passaggio).

Fasi, queste che devono compiersi tenendo presente caratteristiche basilari come l'identificazione e la formazione dei successori, la gradualità del processo, la gestione del cambiamento e il monitoraggio. L'accento va messo, sempre secondo le informazioni fornite da Banca Generali, anche sul fatto che «l'assenza di una adeguata pianificazio-

ne rischia di avere riflessi particolarmente negativi quando nell'asse ereditario figura una attività imprenditoriale».

Motivo per cui «Si pongono i seguenti macro problemi: 1. In caso di decesso di un socio di società di persone, non cade in successione la quota della società, ma il credito derivante dall'obbligo degli altri soci di liquidare la quota del defunto. 2. Una successione non pianificata in attività di impresa comporta il scontro degli eredi pro quota e la potenziale insorgenza di rilevanti problemi di governance. 3. La suddivisione delle quote/azioni tra più eredi rende più difficile poter usufruire della agevolazione fiscale disposta dall'art. 3, comma 4 ter, del D. Lgs. 346/90 (testo unico sulle imposte di successione e donazione)». **Carla Colmegna**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Quinquennio cruciale

Nei prossimi 5 anni circa 2/3 delle PMI italiane dovranno affrontare il passaggio generazionale

solo **30%** delle imprese sopravvive al primo passaggio generazionale



13% arriva alla terza generazione



I problemi

La mancanza di pianificazione

70% delle imprese non ha un piano di successione formalizzato



50% non ha identificato il successore



Approccio alla digitalizzazione

Diversa visione del business tra generazioni

Formazione inadeguata

Solo il 25% dei successori possiede una formazione specifica



Le nuove generazioni hanno scarse competenze manageriali

WITHUB



700.000

Numero di imprese familiari in Lombardia

40.000

Le aziende familiari a Como

Format finanziari / Il parere dell'esperto

Il ruolo di "buyout" e "leveraged buyout"

La complessità del passaggio generazionale in un'azienda deve poggiare le proprie basi anche sulla finanza. «Il ruolo della finanza è centrale per facilitare il passaggio generazionale - ha ribadito Gian Luca Giussani -. Gli strumenti di finanziamento, come acquisition financing e private equity, permettono di ottenere risorse esterne per sostenere l'acquisizione dell'azienda da parte di nuovi soggetti, siano essi familiari o manager esterni. In particolare - è stato detto da Giussani - le operazioni di management buyout (MBO) con-

sentono ai dirigenti interni di acquisire il controllo, garantendo la continuità nella gestione operativa. Il leveraged buyout (LBO), invece, consente di finanziare l'acquisizione attraverso il debito, sfruttando i flussi di cassa futuri dell'azienda per ripagare il finanziamento. Il private equity e il capitale di rischio offrono soluzioni per imprese con elevato potenziale di crescita che necessitano di finanziamenti per espandersi, apportando non solo capitali, ma anche competenze manageriali e strategiche». **C. COL**

IL FATTORE PSICOLOGICO MARZIO ALBONICO, BANCA GENERALI

I conflitti nella transizione «Governare l'equilibrio»

Passare il testimone non è facile per nessuno, nemmeno per gli imprenditori che guidano un'azienda familiare quando si trovano a dover cedere il comando alla generazione successiva. La difficoltà del passaggio è fiscale, gestionale, legale ed economica, certo, ma anche psicologica e relazionale.

Il sentirsi esclusi, il pensare che nessuno potrebbe mai più far meglio di come si è fatto quando si sono prese le redini della propria attività familiare e la difficoltà di lasciar sbaglia- re e gestire chi viene dopo -

animati dall'irrefrenabile desiderio e necessità di dire ancora e sempre la propria, per continuare a tracciare una rotta nella propria azienda, spesso considerata figlio e famiglia - sono scogli da superare.

Il ruolo del fattore emotivo

Marzio Albonico, responsabile Servizio Family Protection & Planning Banca Generali - Presidente GenerFid Spa Fiduciaria ha posto l'attenzione anche su questi aspetti importanti. Tra i temi che Albonico ha affrontato a Villa del Grumello le resistenze al cambiamento del fondatore che implicano aspetti emotivi e incertezze

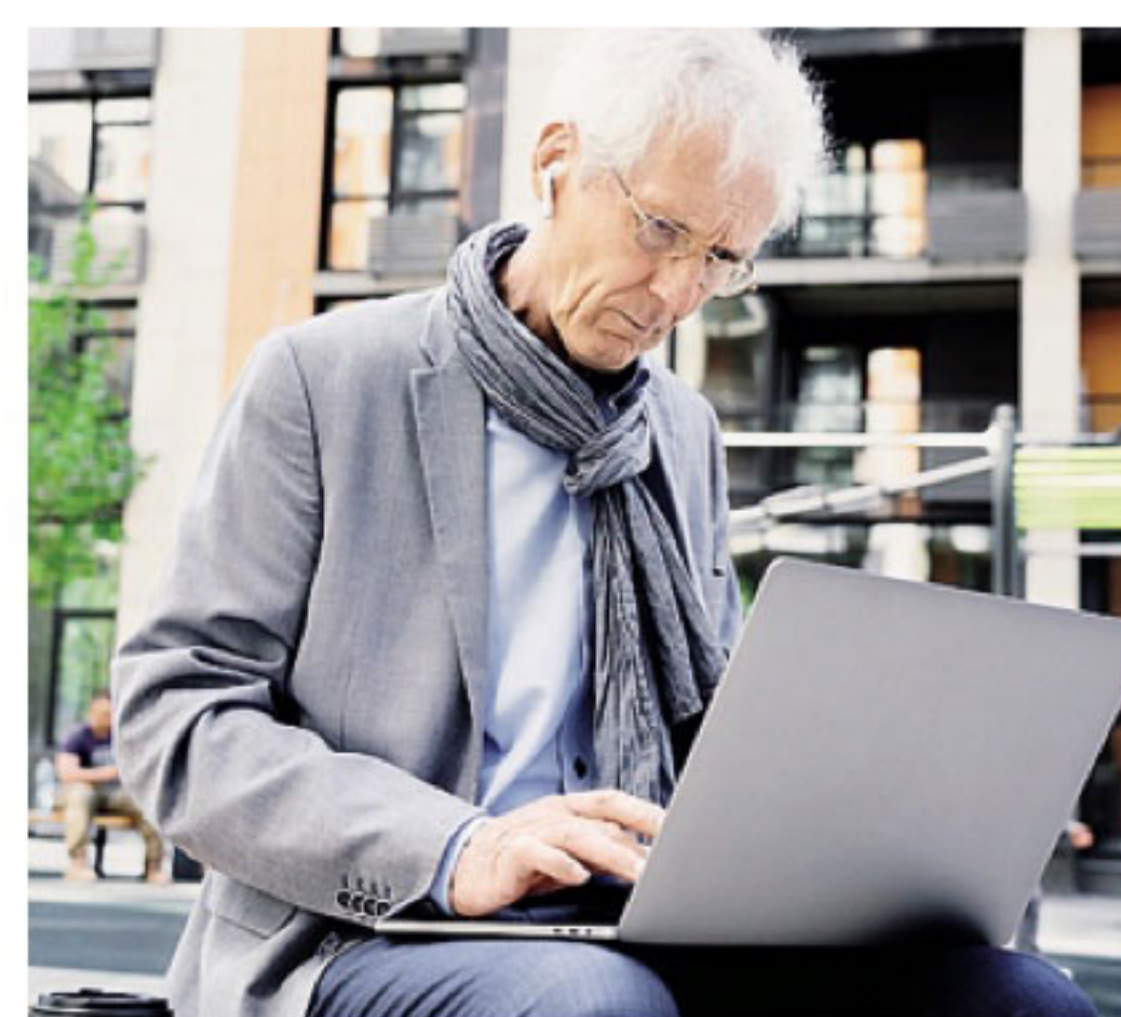
concrete. Tra i primi, la difficoltà nel "lasciare andare" l'azienda creata e sviluppata e la paura della perdita di identità e ruolo sociale, del proprio potere, il senso di immortaltà imprenditoriale. Tra le preoccupazioni concrete i dubbi sulle capacità dei successori, il timore di perdere il controllo patrimoniale, la resistenza all'innovazione e al cambiamento e la difficoltà nel delegare responsabilità.

Non sono inoltre trascurabili gli aspetti che concernono la preparazione della nuova generazione tra i quali vengono annoverati quelli formativi, vale a dire la necessità di un percorso di studi

adeguato, l'importanza dell'esperienza esterna all'azienda, l'acquisizione graduale di competenze tecniche e manageriali e lo sviluppo di leadership e capacità decisionali, ma anche le sfide personali come la pressione delle aspettative familiari, la necessità di guadagnare credibilità, il bilanciamento tra innovazione e tradizione e la costruzione di una propria identità professionale. Non è tutto qui.

Il capitolo legato a come l'imprenditore e la sua famiglia vivono il passaggio generazionale tocca proprio anche la gestione dei conflitti familiari che possono essere tra generazioni padre-figlio/a, tra fratelli/sorelle, tra rami familiari, ma anche tra familiari e manager esterni.

Queste tensioni possono verificarsi per diverse cause: questioni economiche e patrimoniali, divergenze sulla visione aziendale, competizione per ruoli e potere, problematiche personali pregresse. Di conseguenza, diventa fondamentale nell'ambito del passaggio generazionale nelle impre-



L'anzianità del leader all'origine del passaggio di testimone FREEPIK

se familiari trovare un equilibrio tra famiglia e azienda. Una ricerca che approda nella separazione dei ruoli - con la distinzione tra ruoli familiari e aziendali, la definizione chiara delle responsabilità, la creazione di confini tra vita familiare e professionale, la gestione

delle dinamiche di potere - e nell'individuazione di strumenti di governo quali la costituzione del consiglio di famiglia/regolamento di famiglia/family constitution, la creazione di sistemi di comunicazione strutturati. **C. COL**