

Registi per un buon passaggio generazionale

Il passaggio generazionale nelle aziende familiari è un tema delicato e spesso cruciale. Non riguarda solo trasferimenti di quote e cariche ma anche di know-how e valori. «Non affrontarlo per tempo e con gli strumenti adatti può mettere in serio pericolo la continuità aziendale», avverte **Guido Corbetta** (foto), ceo di **Partners**, advisory boutique milanese specializzata nei servizi di consulenza professionale, m&a e corporate finance, family business e strategic management. «Ogni passaggio generazionale è un unicum perché le imprese familiari sono molto diverse tra di loro. Ci sono aziende dove un nucleo familiare detiene la totalità del capitale e imprese dove non esiste un socio di maggioranza, con implicazioni importanti in termini di successione. Imprese di dimensioni piccole, caratterizzate da una sovrapposizione tra i ruoli di proprietario, di governo e di gestione in capo ai familiari, e imprese di dimensioni maggiori dove è più praticabile (e più auspicabile) una scissione dei ruoli e così via», elenca Corbetta. Se ogni passaggio è diverso, Partners ha individuato diverse condizioni di successo che possano condurre al buon esito del processo. «In primo luogo bisogna imparare a distinguere l'azienda dalla famiglia, applicando un sistema di governance moderno e valutando la competenza dei familiari più dell'appartenenza. A questo punto si possono definire regole condivise per il cambiamento e le condizioni patrimoniali, coinvolgendo, se necessario, anche attori terzi», spiega

Corbetta. «Il nostro lavoro parte da un approfondito esame della realtà aziendale, combinato a un'analisi comparativa della situazione familiare e patrimoniale per poter lavorare insieme con l'imprenditore alla definizione del passaggio più consono alle sue specifiche esigenze. Noi forniamo assistenza in tutto il processo, dalla gestione dei rapporti tra familiari alle scelte di assetto proprietario e di governance, dalla definizione delle regole di ingresso delle nuove generazioni all'assessment dei giovani familiari. Soprattutto, effettuiamo verifiche periodiche per attestare il buon andamento del passaggio».

Il compito più importante è individuare la ricetta ideale per minimizzare il rischio di dissidi generazionali. «Il Codice civile mette a disposizione diversi strumenti, dai patti parasociali a soluzioni societarie più complesse (azioni privilegiate, patrimoni separati, scissioni...). Si può optare per un management totalmente esterno o, addirittura, decidere di vendere l'azienda. Soluzioni più elaborate sono il trust e il negozio fiduciario, volte a garantire una transizione armoniosa nel passaggio generazionale, inframettendo tra fondatore e successori persone di assoluta fiducia del primo, che assicurino la gestione del patrimonio aziendale nel rispetto delle linee strategiche dell'imprenditore e dei suoi successori». (Lucia Gabriela Benenati)

