

**Interessi da comporre**

# Opzione holding per coinvolgere terzi

**OBIETTIVI**

**Non va confusa la successione di proprietà con quella di leadership e deve essere garantita la continuità di una buona gestione**

**Guido Corbetta**

■ Quando si parla di successione nelle imprese familiari si dovrebbe articolare il tema almeno in due elementi, pur se tra loro collegati: la successione nella proprietà e il ricambio nella leadership gestionale dell'azienda. È molto importante non fare confusione tra i due elementi.

La successione nella proprietà è regolata dalle norme. Ci sono spazi di autonomia dei soggetti, ma entro un perimetro definito. La legge definisce con chiarezza le quote di disponibile e di legittima. La legge definisce le condizioni di validità dei testamenti. E così via.

Del tutto diverso è il piano sul quale si muove la successione nella leadership gestionale. Qui si dovrebbero seguire principi di governance e di economia aziendale (quali la natura dell'impresa come bene privato ad utilità pubblica, la meritocrazia, il principio di check and balance) che soli consentono di nominare alla guida dell'azienda le persone più capaci a svolgere tale ruolo. Riconoscere che esistono due elementi del tema della successione non deve portare però a trascurare le relazioni tra di essi: per esempio, se un padre ha tre figli o figlie dei quali solo uno (o una) abbia capacità o interessi gestionali nella definizione della propria eredità dovrebbe assegnare a tale figlio o figlia una quota di azioni maggiore.

Per impostare un processo di successione un imprenditore o una famiglia imprenditoriale dovrebbero prima di tutto definire le esigenze alle quali rispondere.

Esse sono, nell'ordine:

❶ garantire la continuità di una buona gestione dell'azienda con una leadership meritevole e che produca risultati positivi;

❷ garantire l'equità patrimoniale tra gli eredi che non significa garantire la ripartizione esattamente uguale di tutte le componenti del patrimonio tra tutti gli eredi. In altre parole, come si scriveva, è saggio valutare opzioni che riservino a eredi più motivati quote maggiori dell'azienda e quote minori di altri beni patrimoniali;

❸ ridurre il più possibile i rischi di litigi tra i familiari della nuova generazione.

Nessuna di queste tre esigenze deve prevalere sulle altre. Ma forse si può anche sostenere che se non si riesce a soddisfare l'esigenza della buona gestione non si riesce neanche a soddisfare nel tempo la seconda (perché il patrimonio si consuma) e la terza (perché cattivi risultati aziendali portano sempre a litigi).

Per riuscire a soddisfare le tre esigenze, le famiglie imprenditoriali e i consulenti che le affiancano dovrebbero valutare tutti i possibili strumenti che possono essere ricompresi in:

- strutture societarie con holding o holding di ramo: secondo l'Osservatorio Aub (Aidaf, UniCredit, Bocconi) quasi la metà delle imprese familiari italiane con ricavi superiori a 20 milioni di euro è controllata da una holding. Le holding servono per coinvolgere soci terzi nella proprietà e servono per creare un tavolo "dei soci" diverso dal tavolo "dell'azienda" in modo da ridurre le conseguenze negative di un dissidio tra familiari;

- gli statuti delle società: lo statuto è una sorta di carta costituzionale di una società. Troppo spesso si leggono statuti che non sono stati progettati pensando anche ai temi relativi alla successione, per esempio in tema di prelazioni in vita, prelazioni mortis

causa, modalità di nomina degli organi di governo, politiche di distribuzione di dividendi, clausole di recesso, regole per arbitrato in caso di conflitti;

- le strutture di governance come i consigli di amministrazione: il codice di autodisciplina della governance delle società non quotate (si veda su [www.codiceaziendefamiliari.it](http://www.codiceaziendefamiliari.it)) fornisce molti spunti concreti per mettere a punto un sistema di governo moderno;

- altri strumenti legali come l'usufrutto, i diversi tipi di società (semplici, Srl, Sapa), i trust, i mandati fiduciari, i patti di famiglia e così via;

- il testamento che, come dimostrano alcuni casi anche famosi, se ben scritto può diventare uno strumento molto utile per realizzare una successione efficace.

Non è stata sin qui trattata l'esigenza di ridurre il carico fiscale nei processi di successione. Credo che per realizzare un buon processo di successione l'approccio da seguire sia quello di definire prima le modalità per rispondere alle tre esigenze sopra citate e poi minimizzare l'impatto fiscale delle soluzioni individuate.

Ove si decida di dare maggior rilievo alla dimensione fiscale il rischio è quello di non dedicare tempo e risorse sufficienti alla progettazione di una soluzione che consenta in primis di garantire la continuità della leadership aziendale.

*Professore Aidaf-Ey di Strategia delle imprese familiari Università Bocconi*

© RIPRODUZIONE RISERVATA