

I VOSTRI SOLDI

LIONTRUST
COURAGE · POWER · PRIDE

In Gestione

LIONTRUST
COURAGE · POWER · PRIDE

Rischio **RR** Rendimento

*Fondi, Sicav, Fondi Pensione,
Gestioni Patrimoniali e Private Banking*

*Patrimoni Tutti i vantaggi dei trust
per gestire i passaggi generazionali*

UNA FIDUCIA CHE RIPAGA



Rodolfo La Rosa
RLR

di Marco Capponi

In Italia non nascono più persone. Nel 2022, ha rilevato l'Istat, per la prima volta dall'unità nazionale sono venuti al mondo meno di 400 mila bambini. Il Paese è tra i più anziani del mondo, e questo tema ha un corollario evidente anche nel mondo dell'imprenditoria: una generazione di impresari che invecchia potrebbe avere problemi a trovare una schiera di nuove leve che la rimpiazzino. Il tessuto imprenditoriale nazionale, non va dimenticato, vede un ruolo preponderante della piccola e media impresa familiare: metà delle 24 mila pmi italiane con un fatturato tra 10 e 50 milioni di euro sono controllate da una persona fisica e, di queste imprese familiari, oltre il 40% è guidato da un amministratore unico, che in un caso su tre ha più di 70 anni.

«Senz'altro questo fenomeno affonda le sue radici in un ben preciso modello socio-culturale, nel quale l'azienda fa fatica ad affrancarsi dal comando del suo fondatore, ma è anche la conseguenza di una generale impreparazione al passaggio generazionale», spiega a MF-Milano Finanza l'avvocato **Rodolfo Gherardo La Rosa**, ex partner dello studio legale



Baker McKenzie, oggi sul mercato con la sua boutique **RLR**.

Secondo l'esperto il punto di partenza, quando si parla di passaggi generazionali, è sostanzialmente inesatto: «I passaggi generazionali non risiedono, tanto che solo un terzo delle medie e piccole imprese italiane supera la terza generazione, non perché i giovani manchino effettivamente, ma perché c'è stata una cattiva predisposizione al passaggio stesso». Il cambio del testimone tra il patriarca e i suoi figli e nipoti, evidenzia La Rosa, «va

programmato in modo intelligente: il familiare più bravo non è necessariamente quello diretto per linea di sangue, ma può essere individuato in tanti modi distinti». Nella sua esperienza, afferma l'avvocato, «il successo di un buon passaggio generazionale nell'impresa è che la persona designata sia qualificata e si sia formata in un'altra azienda. Molti imprenditori inoltre fanno entrare i figli in azienda con mansioni più umili, ad esempio l'ufficio del personale o l'ufficio acquisti». Una gavetta necessaria? «Non proprio», spiega La Rosa. «Parlerei piuttosto di un necessa-

rio e virtuoso progressivo apprendimento dei processi gestionali operativi dell'azienda, prima di assumere ruoli apicali». Il giovane formato in questo modo, con esperienze in altre realtà (anche estere) e in ruoli non apicali dell'azienda familiare, può portare un significativo valore aggiunto: «Saper analizzare criticamente il prodotto e il servizio della propria impresa per guidarla al cambiamento. Raramente il fondatore ha uno spirito critico su qualcosa che ha creato e visto crescere ogni giorno».

Guardando al caso italia-

no La Rosa individua un paradigma: «Chi ha fondato l'azienda tende a prendere decisioni da solo fino a che non muore». E questo si riflette anche nell'approccio al mercato: «Dal 2020 al



2022, l'88,5% delle quotate sulla Borsa di Milano nel segmento Euronext Growth sono state aziende familiari: per dare continuità, crescita e sviluppo alla loro azienda, i fondatori preferiscono andare sul mercato, cedendo di fatto a nessuno, piuttosto che accogliere altri investitori o fondi di private equity i quali, con intensità variabile, verrebbero necessariamente ad inserirsi nella dinamiche decisionali». D'Altro canto, chiosa l'avvocato La Rosa, «la borsa non è per tutti e il private debt nei fatti può costituire un'efficace strumento di supporto ed accompagnamento del passaggio generazionale».

E se la persona che domani prenderà le redini dell'im-

presa ancora non è stata individuata? Per La Rosa la regola aurea è non avere fretta. «Molte aziende il passaggio generazionale lo hanno fatto fare a un manager terzo. Si pensi alla Fiat: l'erede designato era **John Elkann**, peraltro non il discendente diretto in linea di sangue, ma fino a che non era pronto è stato individuato

un manager terzo, **Sergio Marchionne**, che traghetasse il rampollo verso il suo ruolo». C'è poi un'altra casistica, sottolinea La Rosa: «Molti fondatori lungimiranti affidano l'azienda ad un trust, che la guida professionalmente quale socio unico, secondo le strategie economiche ed valori morali del fondatore, adottando una governance approntata alla continuità imprenditoriale fino a

che il successore designato non sia pronto a prendere le redini».

In quest'ottica, per l'avvocato La Rosa il trust ha molti vantaggi: «Consente al fondatore di prendersi il tempo necessario e non ricorrere a decisioni avventate, consente l'impiego del patrimonio a favore dei beneficiari, in conformità a quanto voluto dal disponente, per soddisfare le loro mutevoli esigenze di vita, senza che il patrimonio passi nella loro diretta disponibilità, consente infine di stabilire le regole, tramite precisi strumenti tecnico-giuridici, per tutelare l'integrità dell'impresa e dei valori morali della famiglia se i membri litigano e vogliono dividersi». Insomma, il trust consente di affrontare «una fase molto complicata della vita dell'azienda», conclude La Rosa, «sia dal punto di vista soggettivo, cioè l'individuazione dell'erede che abbia i talenti per succedere all'imprenditore, sia dal punto di vista tecnico, offrendo gli strumenti necessari per una governance personalizzata dell'azienda, al riparo dalle dinamiche familiari, in un'ottica di protezione della sua ricchezza e dei suoi valori, così da garantirne non solo la continuità ma anche un rinnovato sviluppo nel tempo».

I vantaggi del trust non finiscono qui. Concorda sull'utilità dello strumento anche **Filippo Sala, partner** dello studio **Sala, Noro e Associati**, che individua in particolare tre punti di interesse. Primo, «la protezione del patrimonio: il trust consente di separare il patrimonio familiare dal controllo diretto delle generazioni coinvolte; ciò garantisce la protezione del patrimonio da potenziali rischi: debiti o problemi personali dei beneficiari o anche del disponente se sorti successivamente alla sua costituzione». Secondo, la cosiddetta «pianificazione successoria: il trust consente infatti di nominare specifici beneficiari e stabilire istruzioni chiare sulla gestione del patrimonio». Si possono così «evitare controversie o conflitti tra le generazioni, nel rispetto delle regole previste per la successione». E infine, la continuità aziendale: «Nel contesto delle imprese familiari il trust può essere utilizzato per garantire il passaggio generazionale dell'impresa di famiglia». Si può stabilire ad esempio, argomenta Sala, «un piano di successione che assicuri la gestione e il controllo dell'azienda da parte dei membri della famiglia designati».

Particolarmente favore-

vole verso lo strumento è infine **Alberto Righini, partner** dello studio **Righini**. «Nell'ambito del passaggio generazionale», osserva l'esperto, «il trust presenta interessanti prospettive in termini di gestione del fattore tempo e della proprietà». Il trust è infatti «l'unico strumento che consente di proseguire la proficua gestione del patrimonio, mantenendone l'unitarietà, nel tempo in cui lo stesso rischierebbe di venire frammentato e depauperato da una nuova generazione che, per vari motivi, non sia ancora matura». Inoltre «permette quindi di guadagnare tempo utile per condurre il patrimonio ai successivi beneficiari mantenendolo unitario e in salute». In tale ottica, evidenzia Righini, «rispetto al diffuso ricorso alle polizze vita, oggetto di immediata liquidazione al verificarsi dell'evento, il trust presenta un orizzonte più ampio che consente di valutare e gestire in modo più oculato i vari interessi coinvolti». Questo strumento consente infine «una efficiente gestione della proprietà: rispetto all'alternativa più costosa del conferimento del bene in società, il trust opererebbe sul modello del condominio, di fatto senza costi e con una maggiore snellezza decisionale». (riproduzione riservata)