

## Passaggio generazionale, Belluzzo: «Servono strategia e pianificazione»

Il founding partner di Belluzzo International Partners spiega come mantenere e aumentare valore

30-10-2024



di Francesca Lai

Il **passaggio generazionale** di patrimoni e imprese rappresenta una delle sfide più delicate per le aziende italiane, in particolar modo in un Paese come il nostro, caratterizzato dalla prevalenza di piccole e medie imprese a conduzione familiare. La continuità aziendale, la protezione del patrimonio e la gestione armoniosa dei rapporti tra gli eredi richiedono una pianificazione meticolosa e l'impiego di strumenti giuridici e fiscali efficaci. Tra questi, emergono con forza il **trust**, i **patti di famiglia**, le **holding** e la **pianificazione statutaria**, che offrono la possibilità di preservare il valore aziendale e di facilitare la transizione del controllo generazionale.

Secondo **Luigi Belluzzo**, founding partner di **Belluzzo International Partners**, con uffici a **Verona, Milano, Londra, Singapore, Lugano e Roma**, la questione del passaggio generazionale è tanto complessa quanto fondamentale per il futuro di un'impresa. «Non esiste uno strumento unico o migliore per garantire la continuità di un'azienda familiare – spiega Belluzzo –. Tutto dipende dal **progetto specifico** e dagli **obiettivi** di chi guida l'impresa. Ogni percorso di transizione è unico e deve essere trattato come tale, con un metodo che tenga conto di diversi aspetti: dalla preservazione del patrimonio alla convivenza generazionale, dall'equilibrio tra fiscalità e aspetti legali alla governance familiare e aziendale».

Uno dei punti chiave è proprio l'utilizzo di strumenti legali e tributari, oggi ben consolidati anche in Italia. Belluzzo sottolinea che nel nostro Paese esistono strumenti conformi alle normative che permettono di operare in modo efficace. Tuttavia, identificare quello più adatto è possibile solo dopo aver chiarito il contesto e gli obiettivi: «Ad esempio, se si mira a **proteggere l'impresa**, che spesso viene considerata dagli imprenditori come il 'terzo figlio', bisogna analizzare la struttura patrimoniale e creare un modello su misura che consideri le esigenze specifiche. Strumenti come il trust o i patti di famiglia possono essere estremamente utili, ma è l'obiettivo finale che guida la scelta».

Secondo Belluzzo per pianificare correttamente una transizione generazionale è essenziale tener conto di tre leve principali: quella societaria, quella tributaria e quella finanziaria. Ogni leva deve essere utilizzata in modo coordinato e, solo una volta inquadrato l'intero schema, è possibile determinare quale strumento giuridico o fiscale risulterà più efficace per il caso specifico. «In molti casi, è necessario utilizzare più strumenti contemporaneamente», chiarisce il partner.

Dal punto di vista fiscale, alcuni strumenti si distinguono per la loro neutralità, mentre altri sono **fiscalmente onerosi**. «Ovviamente, quelli più vantaggiosi sono gli **strumenti neutrali**, come il trust, che oggi consente di caricare patrimoni su di esso con un'imposta molto bassa, pagando poi in uscita al momento dell'arricchimento». Tuttavia, esistono anche altre soluzioni, come la pianificazione statutaria e l'uso delle società che, pur non presentando vantaggi fiscali diretti, possono essere altrettanto efficaci.

Un rischio che spesso emerge durante il passaggio generazionale, secondo Belluzzo, è una **pianificazione inadeguata**, causata dal disallineamento tra la parte legale e quella fiscale. «Un errore comune è sottovalutare uno di questi due aspetti – avverte –. È essenziale avere una visione bilanciata che tenga conto sia delle implicazioni legali sia di quelle tributarie. Altrimenti, il rischio è quello di creare **conflitti familiari** o, peggio, **perdite patrimoniali**».

Belluzzo mette in evidenza l'importanza di utilizzare strumenti che facilitino il dialogo tra i membri della famiglia, per prevenire le dinamiche negative che possono sorgere. In tal senso, suggerisce l'uso degli **accordi familiari**, che governano sia la "**governance verticale**" tra le diverse generazioni, sia quella "**orizzontale**" tra cugini, fratelli e altri parenti. Tali accordi, se ben costruiti, possono evitare molti dei conflitti che potrebbero emergere nel corso del passaggio generazionale e della convivenza che precede tali passaggi.

Sebbene in Italia il tema della successione sia spesso un tabù, Belluzzo osserva che, negli ultimi anni, c'è stato un cambiamento culturale significativo. «Molte famiglie imprenditoriali sono ormai multinazionali, con membri che studiano o lavorano all'estero, e questo ha favorito un'evoluzione nella mentalità riguardo al passaggio patrimoniale. Tuttavia, nelle piccole e medie imprese italiane, radicate in contesti locali, il tema resta delicato e difficile. Ma va affrontato».

La vera sfida, dunque, consiste nel pianificare una **transizione graduale e ben orchestrata** che eviti la perdita di valore aziendale o l'inefficienza nel momento in cui una generazione passa il testimone alla successiva. La chiave, spiega Belluzzo, risiede nel «dialogo e nell'ascolto» tra le parti coinvolte. «Molti imprenditori preferiscono mantenere il controllo fino a un'età avanzata, ma sempre più spesso si vedono dei **tandem generazionali**, dove più generazioni coesistono. Questo modello, sebbene possa presentare sfide, offre vantaggi in termini di **continuità e preservazione del patrimonio**».

Il passaggio generazionale è quindi un processo complesso che richiede una pianificazione su misura e una combinazione di **competenze giuridiche, fiscali e finanziarie**. Ma con l'aiuto di professionisti esperti, è possibile garantire non solo la sopravvivenza dell'impresa, ma anche il suo successo e la sua continuità nel lungo periodo, preservando il patrimonio familiare e mantenendo l'armonia tra gli eredi.