



**SUFABU**

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES



RELAZIONE DI SINTESI, 2020

**LA SITUAZIONE ATTUALE DEI PROCESSI DI SUCCESSIONE NELLE IMPRESE FAMILIARI**



RELAZIONE DI SINTESI, 2020

## LA SITUAZIONE ATTUALE DEI PROCESSI DI SUCCESSIONE NELLE IMPRESE FAMILIARI

### SOMMARIO



La presente relazione di sintesi per il progetto ERASMUS + SUFABU (Progetto n. 2019-1 - CZ01 - KA204-061268) è stata redatta secondo quanto emerso dai singoli rapporti nazionali, elaborati dalle organizzazioni partner del progetto.

Le imprese familiari sono la spina dorsale delle economie di tutti i paesi coinvolti nel progetto; dalla Norvegia alla Spagna, dalla Repubblica Ceca al Regno Unito, dall'Italia al Belgio. Offrono milioni di opportunità di lavoro e contribuiscono in maniera sostanziale al PIL dei paesi.

Tuttavia, sebbene questa tipologia di impresa sia fondamentale per lo sviluppo e la crescita economica dei paesi, soltanto la Repubblica Ceca ha esplicitato, tramite apposita legge, un'approfondita definizione di impresa familiare, consentendo così una più facile raccolta di dati e rendendo possibile la creazione di servizi mirati a sostenere le imprese familiari. Dal 01.03.2020, infatti, è possibile registrare un'impresa come "familiare" presso l'Associazione dell'Artigianato e delle Piccole e Medie imprese della Repubblica Ceca. La registrazione è valida per tre anni ed è collegata a un portale ministeriale dedicato alle aziende. Si tratta di una registrazione volontaria che consente alle aziende di presentare domanda alla Banca di Garanzia & Sviluppo Ceca-Morava per poter usufruire di prestiti senza interessi, ai quali viene applicata una garanzia preferenziale. In Italia, la definizione normativa di impresa familiare è poco approfondita e si limita a identificare come tale un'impresa in cui i familiari dell'imprenditore collaborano allo svolgimento dell'attività aziendale. Questo tipo di attività resta a tutti gli effetti un'impresa individuale in cui solo al titolare viene riconosciuta la qualifica di imprenditore.

Per quanto riguarda il processo di successione familiare, alcune importanti indagini (EFB, 2012; KPMG, 2011)<sup>1</sup> indicano che, complessivamente, il 30% delle imprese familiari riesce a realizzare la successione di seconda generazione. Questo dato risulta generalmente più alto rispetto a quello riportato dai partner di progetto, per cui il numero di imprese familiari che realizzano con successo il passaggio di seconda generazione si attesta su una percentuale compresa tra l'8% e il 37%.

I dati mostrano, in particolare, che il processo della successione può costituire una battuta d'arresto per l'impresa familiare. Nonostante la maggior parte dei paesi prevedano, attraverso le organizzazioni legate al settore delle imprese, servizi di consulenza e supporto per le imprese che desiderano pianificare la propria successione, si rileva una mancanza di strumenti di apprendimento informale a loro sostegno.

Il seguente report costituisce la base per lo sviluppo del progetto, proponendosi di fornire alle imprese familiari le informazioni di cui hanno bisogno per pianificare e gestire con successo la successione generazionale, che si tratti di una leadership, di un trasferimento di proprietà o di entrambe.



<sup>1</sup> EFB, 2012. Dati sulle imprese familiari. Fonte: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/family-business-statistics.pdf>  
KPMG, 2011. Successione di impresa familiare. Fonte: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/07/3468-succession.pdf>



## DEFINIZIONE



Un elemento chiave che con il seguente report è stato analizzato dai partner nei rispettivi paesi (CZ, NO, ES, IT, BE, UK), riguarda l'esistenza di una definizione normativa per le imprese familiari.

Dalle analisi condotte emerge che, a livello legislativo, non esiste una definizione approfondita di impresa familiare in nessun paese, ad eccezione della Repubblica Ceca dove, invece, attraverso una risoluzione adottata dal governo nel 2019, è stata fornita una definizione normativa per l'impresa familiare. La decisione di procedere in tal senso da parte della Repubblica Ceca può essere riconducibile alla loro storia recente, per cui le imprese familiari sono cresciute in maniera esponenziale a partire dal 1989, anno che segna la fine dell'era socialista all'interno del paese. Queste imprese familiari, giunte ormai ad avere più di trent'anni di attività, hanno fatto emergere la necessità di porre, anche a livello governativo, una maggiore attenzione alla pianificazione della successione. In Repubblica Ceca, la definizione di impresa familiare è la seguente:

“Un'impresa familiare è una società a conduzione familiare o un'impreditoria familiare”. Nello specifico:

1. Una società a conduzione familiare è quella in cui più della metà dei partners o degli associati (ad esempio nel caso di una cooperativa) appartengono alla famiglia e almeno un membro della famiglia è rappresentante legale della società; o in cui i membri di una famiglia esercitano, direttamente o indirettamente, la maggioranza nel diritto di voto e almeno un componente di questa famiglia è membro dell'organo statutario. Un'azienda a conduzione familiare è anche considerata una società in cui la maggioranza nel diritto di voto viene esercitata da una fondazione privata o tramite fondo fiduciario a beneficio di una famiglia e se almeno un membro della famiglia fa parte dell'organo statutario della fondazione privata o del fondo fiduciario.
2. L'impreditoria familiare è un'impresa nella quale partecipano almeno due familiari o come lavoratori o come proprietari e almeno un membro familiare è legalmente riconosciuto come imprenditore poiché possiede una licenza di commercio o una licenza equivalente o ricade in uno degli altri casi previsti dalla legge.
3. Per essere configurata come impresa familiare, i familiari che lavorano nell'azienda devono essere i coniugi o partner; parenti di uno dei coniugi/partner fino al terzo grado; parenti che hanno relazioni di affinità fino al secondo grado e, infine, parenti o fratelli diretti. Una persona non legalmente competente, come nel caso di un minore, può essere rappresentata da un tutore legale.

Risoluzione del governo ceco numero 330 del 13/05/2019



Anche in Italia troviamo una definizione normativa di impresa familiare che, tuttavia, non è approfondita come quella della Repubblica Ceca. La definizione di impresa familiare è stata introdotta per la prima volta con la riforma del diritto della famiglia del 1975 (il riferimento normativo fondamentale è l'articolo 230 bis del codice civile) e si limita a identificare come tale un'impresa in cui i familiari dell'imprenditore collaborano allo svolgimento dell'attività aziendale e che resta a tutti gli effetti un'impresa individuale in cui solo al titolare viene riconosciuta la qualifica di imprenditore.

Per i paesi senza una definizione formale vengono utilizzati altri riferimenti e questo può condurre a dei problemi di interpretazione. In Norvegia, ad esempio, l'Università di economia BI di Oslo afferma che "si definisce azienda familiare quella in cui più della metà del patrimonio netto è di proprietà di individui legati da legami di sangue o dal matrimonio fino al quarto grado di parentela"; secondo questa definizione questo significa che, ad esempio, un'impresa appartenente a tre famiglie (il 33% ciascuna) non verrebbe classificata come impresa familiare. A questo riguardo, Family Business Norway evidenzia la difficoltà di individuare una definizione formale che contempli tutte le diverse tipologie di impresa familiare.

Anche il Belgio non ha una definizione normativa di impresa familiare. Esiste tuttavia una definizione, non sancita dalla legge, per cui un'azienda viene definita familiare se la famiglia di controllo ha la maggioranza dei diritti di voto e almeno un membro della famiglia fondatrice è membro di uno degli organi direttivi o manageriali dell'azienda. In assenza di una definizione giuridicamente vincolante, la legge belga si riferisce comunque a "impresa familiare" in riferimento a determinati ambiti, sebbene questa non sia esplicitata nel diritto aziendale o societario.





## NUMERI



Dai singoli report nazionali (allegati nell'appendice del presente documento<sup>2</sup>) risulta chiaramente che le imprese familiari sono parte integrante e fondamentale per le economie nazionali di tutti i paesi partner.

Nel Regno Unito, le imprese familiari rappresentano l'85% delle attività, impiegano oltre 12 milioni di dipendenti e contribuiscono al 25% del PIL britannico. Le imprese familiari spagnole coprono oltre l'88% delle imprese, impiegano oltre 6,5 milioni di dipendenti e contribuiscono ad oltre il 57% del PIL nel settore privato spagnolo. L'Italia mostra dati simili con l'87% di aziende a conduzione familiare sul totale delle imprese. Norvegia, Belgio e Repubblica Ceca hanno percentuali all'interno dello stesso intervallo che mostrano una percentuale di imprese a conduzione familiare (70% -80%) ragionevolmente coerente nell'ambito della partnership del progetto.

**Tabella 1: Le imprese familiari per Paese**

Paese	% di imprese familiari	Numero di occupati nelle imprese familiari	% contributo delle imprese familiari al PIL
Belgio	77%	45% dell'occupazione totale	33%
Repubblica Ceca *	80% (stimati)	2,000,000 (stimati)	>50% (stimati)
Italia	87%	13,400,000 (76%)	>57%
Norvegia	70% (settore privato)	630,000	Dati non disponibili
Spagna	>88%	>6,500,000	>57% (settore privato)
Regno Unito	85%	>12,000,000	25%

**Tabella 2: Le successioni generazionali nelle imprese familiari**

Paese	% di imprese familiari di prima generazione	% di imprese familiari di seconda generazione	% di imprese familiari di terza generazione
Belgio	63% (dati 2011)	27% (dati 2011)	9% (dati 2011)
Repubblica Ceca *	90% (stimati)	9% (stimati)	1% (stimati)
Italia	Dati non disponibili	Dati non disponibili	Dati non disponibili
Norvegia	Dati non disponibili	Dati non disponibili	Dati non disponibili
Spagna	53.6%	37.3%	9.2%
Regno Unito	86%	8.5%	3%

Mentre i dati sulle successioni generazionali sopra riportati evidenziano alcune lievi differenze tra i paesi, i partner hanno fornito dati aggiuntivi per cui, complessivamente, circa il 30% delle imprese familiari passa alla seconda generazione, mentre circa il 12% succede alla proprietà familiare di terza generazione. Sebbene non tutti i partner siano riusciti a reperire dei dati precisi per il proprio paese, emerge una similitudine nel modo in cui la sfida della successione viene gestita. Regno Unito e Repubblica Ceca mostrano, tuttavia, un sorprendente calo nella successione tra prima e seconda generazione. Questa tendenza negativa potrebbe derivare dall'incremento di piccole imprese che, avviate dalle generazioni più giovani grazie alle opportunità legate alla rivoluzione tecnologica, non hanno ancora raggiunto la fase del successivo passaggio generazionale.

## PIANIFICAZIONE DELLA SUCCESSIONE



Le ricerche condotte nell'ambito della partnership per indagare sulla tematica della pianificazione della successione sono leggermente contrastanti. Da un rapporto ceco del 2018 emerge che il 57% delle imprese familiari intendono trasferire la società ad un altro membro familiare ma soltanto il 5% di esse ha effettivamente predisposto un piano di successione. Mentre in Italia non si possiedono dati simili, si evidenzia una certa riluttanza da parte delle generazioni più anziane a trasmettere le redini aziendali a quelle più giovani. Soltanto una minoranza delle imprese familiari, inoltre, prevede di realizzare un passaggio generazionale nel prossimo decennio.

<sup>2</sup> L'appendice è disponibile soltanto in lingua inglese

\* Nota: i dati della Repubblica Ceca si basano sulla valutazione di esperti di AMSP ČR e sui risultati della ricerca accademica. (Non provengono dall'ufficio statistico nazionale ceco).



Il Belgio, attraverso uno studio del 2018, ha fornito dati simili a quelli cechi, in cui il 50% delle imprese familiari intervistate prevede la possibilità di trasferire l'attività o di passare la proprietà alla generazione successiva. In Spagna, invece, emerge l'opposto, con oltre il 67% delle imprese familiari che non pianifica alcun trasferimento della proprietà. È interessante notare come tuttavia, sempre per la Spagna, altri dati suggeriscano che oltre il 36% delle imprese familiari ha pianificato il processo di successione del proprietario, con un ulteriore 6% in procinto di farlo.

## MODELLI DI APPRENDIMENTO ESISTENTI



Dal seguente report si rileva che in alcuni paesi esistono delle forme di apprendimento a sostegno delle imprese familiari, ma niente di particolarmente strutturato o formale.

In Repubblica Ceca troviamo un certo numero di organizzazioni imprenditoriali in grado di fornire consulenze, anche se non sembra esserci un canale unico che sia in grado di coprire tutti gli aspetti della pianificazione della successione per le imprese familiari. Un problema simile emerge anche per l'Italia dove molte organizzazioni legate al settore delle imprese, ove possibile, forniscono assistenza e consulenza e gli attori pertinenti nell'area sono principalmente consulenti, esperti in materia, banche e associazioni di categoria che ordinariamente operano a titolo non gratuito.

Il Belgio ha una notevole quantità di programmi rivolti alle imprese familiari, gestiti principalmente dalle scuole o dalle Università. Vale la pena sottolineare che molte Università belghe dispongono al loro interno di centri dedicati alle imprese familiari. In termini di altro supporto, esistono somiglianze con l'Italia in quanto vi sono molte organizzazioni in grado di fornire supporto e assistenza, insieme alle competenze specifiche di FBN Belgio.

Un problema simile emerge anche in Spagna dove è disponibile l'istruzione formale ma non c'è nessuna formazione specifica per quanto riguarda la pianificazione della successione aziendale. Una conclusione rilevante che emerge dal report spagnolo è che la formazione sulla successione apporterebbe dei forti benefici alle imprese familiari spagnole. In Norvegia, invece, consulenza e assistenza possono essere fornite dallo Stato o da consulenti legali e revisori, sia tramite seminari e siti web gratuiti che servizi professionali a pagamento.

Nel Regno Unito si presentano situazioni simili a quelle degli altri paesi in quanto la consulenza può essere richiesta ai fornitori di servizi professionali. Le organizzazioni pubbliche e private che assistono le imprese comprendono la necessità di un maggiore supporto alle imprese familiari e rilevano che, spesso, i materiali formativi a supporto delle imprese tendono a diventare velocemente obsoleti.

Dai dati e dalle ricerche raccolte emergono, sebbene siano disponibili servizi di consulenza per il processo di trasferimento della proprietà secondo le leggi societarie e fiscali esistenti, due importanti aspetti legati alla successione: le forti difficoltà nell'attuazione del processo di pianificazione e i problemi psicologici che possono emergere durante questa fase.



## ALTRE INFORMAZIONI RILEVANTI



Durante le ricerche e le interviste realizzate con le organizzazioni interessate, sono stati sollevati diversi aspetti che riteniamo meritevoli di attenzione e che sono approfonditi nei report nazionali allegati nell'appendice. Per ciascun punto specifico di questa sezione viene indicato il rapporto nazionale di riferimento.

- **Trasferimento di proprietà (NO, BE)** - Per gli imprenditori il costo del trasferimento di proprietà è un elemento di criticità nei paesi in cui sono previste tasse di successione o in cui ci siano elementi di insicurezza riguardo alle situazioni fiscali future. C'è una mancanza di omogeneità in Europa per quanto riguarda il prelievo e gli sgravi fiscali. In alcuni paesi è necessario approfondire bene la conoscenza delle leggi fiscali (e la possibilità di usufruire di sgravi ed esenzioni) per poter assicurare all'azienda familiare la possibilità di sopravvivere. Le tasse di successione e di donazione, inoltre, possono rappresentare un vero e proprio svantaggio per le imprese familiari che hanno una prospettiva di lungo



termine. I diversi trattamenti riguardanti la gestione della successione e il pensionamento, inoltre, possono influenzare i comportamenti delle famiglie. Per esempio, i leader delle imprese familiari possono mantenere il controllo dell'azienda solo per motivi fiscali, e ciò può rivelarsi frustrante per la generazione successiva, portando ad una frenata nella crescita dell'azienda. Inoltre, laddove le famiglie e le imprese debbano sottostare ad obblighi fiscali che sorgono in conseguenza di eventi inevitabili e che non determinano nessun ritorno economico, diventa indispensabile che il carico fiscale ed amministrativo sia tale da non pregiudicare la sopravvivenza dell'attività aziendale anche a salvaguardia della comunità locale. Spesso le risorse finanziarie vengono impiegate per adempiere a questo tipo di obbligazioni, compromettendo così la disponibilità del denaro da investire nel futuro dell'impresa. Investimenti che, invece, sono indispensabili per incrementare il lavoro e lo sviluppo aziendale, fattori chiave per tutte le politiche governative ed economiche.

- **Avviamento (Regno Unito)** - il concetto di "avviamento" all'interno di un'azienda potrebbe non essere visto in un bilancio come spesso accadeva in passato, tuttavia è un elemento chiave da considerare quando si pianifica un processo di successione aziendale.
- **Domanda (Norvegia)** - è interessante notare che la raccolta di dati norvegesi non ha "identificato alcuna richiesta per stabilire una definizione ufficiale di impresa familiare in Norvegia".
- **Tempi d'esecuzione (Regno Unito)** - varie agenzie di supporto del Regno Unito rilevano una scarsa conoscenza da parte degli imprenditori familiari in merito al tempo necessario per completare il processo di successione con successo.
- **Cambiamenti demografici (Italia)** - il rapporto italiano pone l'attenzione sui fenomeni dell'invecchiamento della popolazione e dell'esodo dei giovani, che causano problemi per la successione delle imprese familiari.
- **Leadership vs Proprietà (Regno Unito)** - un problema menzionato da tutti i partner durante un apposito meeting e ribadito da un'agenzia di supporto del Regno Unito è la necessità di assicurare una piena comprensione della differenza tra un avvicendamento nella proprietà e un avvicendamento nella leadership aziendale.
- **Proprietario Uscente (Regno Unito)** - un altro possibile punto di attrito nel processo menzionato da un'agenzia di supporto del Regno Unito è legato al proprietario uscente e alla propria situazione finanziaria.

## PARTNER DEL PROGETTO



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



[www.sufabu.eu](http://www.sufabu.eu)



Associazione delle piccole e medie imprese  
e dell'artigianato della Repubblica Ceca

Sig.ra Kristýna STRNADOVÁ

Sokolovská 100/94

186 00 Praga 8

Repubblica Ceca

[strnadova@amsp.cz](mailto:strnadova@amsp.cz)



Cofinanziato dal  
programma Erasmus+  
dell'Unione europea

