

# Legacy

Magazine dello studio legale Tamagnone Di Marco

## **PROTEZIONE DEL PATRIMONIO**

*Nuovi rischi e nuove strategie*

Nel precedente numero ci siamo rivolti a tutte quelle donne e quegli uomini che lavorano nel mondo delle imprese e contribuiscono alla crescita industriale del nostro Paese.

**In questo numero vogliamo rivolgerci a tutti; vogliamo parlarvi di patrimonio.**

Questa parola ha origini latine: si compone di due termini: *pater* e *munus* - rispettivamente padre e dovere, compito.

Era infatti dovere del padre provvedere al patrimonio del figlio.

Il concetto di passaggio generazionale è quindi intrinseco alla stessa idea di famiglia, comunque essa sia composta.

Quando si parla di patrimonio si parla quindi di famiglia, di relazioni, di affetto e di protezione.

**Anche noi vogliamo contribuire a realizzare i vostri progetti e assicurare la continuità del vostro benessere.**

È per questo motivo che abbiamo dato vita alla società Wealth Trust s.r.l. che affianca le famiglie e le imprese nella tutela del patrimonio al fine di garantire la continuità della ricchezza attraverso le generazioni.

Nella prestigiosa sede del palazzo Liberty di Corso Fiume 2, nel cuore del Borgo Crimea di Torino, vi assistiamo in materia di passaggio generazionale, protezione del patrimonio, successioni internazionali e trust.

**La presenza di consulenti qualificati e specializzati nel diritto societario, finanziario, fiscale e successorio ci consente di valutare e mappare i rischi che la famiglia e il patrimonio possono attraversare.**

Solo dopo un attento screening, vi offriamo un piano strategico di gestione e protezione delle vostre ricchezze: **siamo architetti del Wealth Planning.**

La nostra mission è anche di natura culturale: vogliamo infatti diffondere a Torino e in Piemonte un nuovo approccio alla pianificazione anche attraverso strumenti giuridici di diritto estero, come il trust. Si tratta di uno strumento che può essere utilizzato nei campi più disparati, dalla protezione del patrimonio familiare a strumento di garanzia per l'assolvimento degli obblighi di assistenza in caso di crisi coniugale, di tutela dei figli minori, di supporto per la vecchiaia, finanche alla crisi d'impresa.

La società Wealth Trust, Infatti, è tra le prime Trust Company ad operare sul territorio piemontese e si occupa anche dell'amministrazione dei patrimoni conferiti in Trust (quale Trustee) oppure affiancando i gestori dei fondi vincolati quale Guardiano del Trust, assicurando una preparazione altamente qualificata in materia legale e fiscale.



WEALTH TRUST



TAMAGNONE DI MARCO  
STUDIO LEGALE

*Una boutique legale per un servizio professionale su misura.*

Lo **Studio Legale Tamagnone Di Marco**, con sedi a Torino e Milano, è composto da avvocati esperti nel diritto d'impresa con solidi rapporti a livello internazionale.

Lo studio legale è specializzato nel **diritto tributario**, assistendo i propri clienti sia nel contenzioso fiscale che nel processo penale per i reati tributari.

Altra specializzazione dello studio è quella in materia di **diritto ereditario**, con un focus sulla pianificazione patrimoniale, successioni internazionali e passaggio generazionale delle imprese (Wealth Planning).

Lo studio legale si occupa inoltre di questioni di **diritto societario ed amministrativo** ed assiste le imprese nelle situazioni di crisi, nelle **procedure concorsuali** e negli accordi di ristrutturazione del debito.



# Legacy

*In questo numero*



**Non esiste il futuro di una volta**

Pag. 4



**Conosci il tuo rischio?**

Pag. 7



**Il futuro dell'azienda di famiglia**

Pag. 12

ANNO V - NUM. 2 - APRILE/GIUGNO 2019 REGISTRAZIONE N° 14 DEL 30 GIUGNO 2015 PRESSO TRIBUNALE DI TORINO

DIRETTORE RESPONSABILE:

AVV. EDOARDO TAMAGNONE

Tutti i diritti sono riservati.

Nessuna parte di questo periodico può essere riprodotta con mezzi grafici e meccanici quali la fotocopione e la registrazione. L'editore e gli autori non potranno in nessun caso essere ritenuti responsabili, a qualsiasi titolo, nei confronti di qualsiasi terzo per danni diretti o indiretti causati dalle informazioni contenute nel magazine.



# Non esiste il fut

## **Cos'è il rischio?**

La parola rischio ha un'etimologia incerta. Secondo alcuni deriva dal greco *rizikon* "sorte" e da *riza* "soglio"; insomma il pericolo che correvano le navi che solcavano i mari tra le intemperie, per consegnare merci o scoprire nuovi mondi.

**Oggi, i confini territoriali sono conosciuti, le imbarcazioni sono più sicure e in generale tutti i mezzi di trasporto: ciò che rimane è lo scoglio, l'incertezza di un intoppo nella nostra vita personale e professionale.**

Non è possibile evitare tutti i rischi perché essi, per loro stessa natura, conservano un margine di imprevedibilità quanto al momento di avveramento e quanto alle conseguenze.

Non si può prevedere il verificarsi di un

terremoto, né tantomeno quantificarne la portata distruttiva e le conseguenze economiche: tuttavia la geologia ci aiuta nell'identificare, ad esempio, quali sono le zone che possono essere interessate da questo genere di eventi.

Ancora; il rischio di ammalarsi di una banale influenza è presente durante la stagione invernale, ma questo non significa che tutta la popolazione si ammali. In ogni caso, il vaccino antinfluenzale può limitare il rischio; assumere costantemente frutta e verdura, rinforza il nostro sistema immunitario.

Lì dove c'è un problema, la scienza e l'ingegno umano, intervengono per azzerare le probabilità che si avveri e, nel caso più grave, cercano di limitarne le conseguenze negative.



# uro di una volta

## ***I nuovi orizzonti***

Certo, si tratta di rischi conosciuti: la vera prova è riconoscere i nuovi rischi.

Se ad esempio guardiamo al mondo del lavoro, i baby boomers nati a cavallo degli anni '40 e '60, hanno prevalentemente conosciuto il contratto a tempo indeterminato, il cd. "posto fisso".

Il rischio di perdita del lavoro era pressoché inesistente o marginale: si entrava a lavorare da ragazzi in quella determinata azienda e tendenzialmente, in quello stesso posto di lavoro veniva festeggiato il pensionamento.

La generazione Y, nata tra gli anni '80 e '90, ha cominciato invece ad assaporare il gusto della flessibilità: un ragazzo di 35 anni, ad oggi, ha cambiato almeno un paio di posti di lavoro.

E forse ha anche vissuto un periodo di disoccupazione. Oggi, la probabilità di non percepire reddito da lavoro è alta: è un rischio che corriamo.

Fino ad un paio di anni fa il tema delle fake news e della loro diffusione virale era del tutto sconosciuto: oggi, invece si richiede da più fronti l'adozione di barriere informatiche per arginarne il fenomeno.

Il concetto trasversale a questi eventi è evoluzione: il continuo e veloce cambiamento delle abitudini, delle leggi, dei costumi sociali ci catapultano in realtà nuove, con nuovi rischi prima non conosciuti.

Attenzione a non farci prendere dal panico; prima non era meglio e domani non sarà peggio di oggi. È solo diverso

e nuovo. Va conosciuto quindi, così come vanno conosciuti e riconosciuti i nuovi rischi. E solo dopo gestiti. **Non esiste il futuro di una volta!**

### **La pianificazione**

Conoscere significa inquadrare un determinato fenomeno in maniera oggettiva e quindi scorporarlo da quelle tensioni emotive che sono legate al pensiero di un evento futuro e incerto: spesso temiamo di compiere azioni che non sono realmente pericolose e, al contempo, non temiamo altre attività che potrebbero avere delle conseguenze ben più gravi. Molte persone, ad esempio, non prendono l'aereo perché lo associano ad un rischio alto di incidente e al contempo adottano uno stile di guida poco ortodosso con la propria auto.

In sostanza, **è il nostro cervello, le nostre emozioni e le nostre esperienze che ci inducono, in maniera inconsapevole, alla valutazione del rischio e alla successiva scelta.**

Uno tra i principali errori o *bias* è l'*over confidence* ossia una eccessiva sicurezza di noi stessi: *"qualora dovesse accadere, sarò in grado di superarlo"*, *"sono esperto della materia e posso occuparmene io"*, per arrivare poi alla frase *"a me non può succedere"*.

Ci sono scelte ed errori che non hanno alcuna influenza sulla nostra vita: se oggi scelgo di consumare a pranzo della pasta o delle verdure, il mio equilibrio alimentare non ne risente.



**Se non decido di occuparmi della mia azienda e della sua futura gestione, è altamente probabile che i miei soci, la mia famiglia e i miei dipendenti possano navigare in cattive acque nel prossimo futuro.** È necessario quindi decidere, scegliere e pianificare un'azione evitando che le nostre emozioni possano orientare in maniera non corretta la nostra bussola. E soprattutto è importante scindere due concetti: **rischio** e **pericolo**.

Il pericolo è una proprietà intrinseca o una qualità di un determinato fattore che potenzialmente può causare danni: ad esempio una mattonella divelta dal pavimento.

Il rischio invece contiene in sé il concetto di pericolo, ossia attiene alla caratteristica che quel determinato agente/evento può potenzialmente avverarsi e causare danni.

Per calcolare il rischio è quindi necessario conoscere sia la probabilità di verificarsi dell'evento sia l'entità dei danni.

Allora, come superare il rischio? Affidarsi ad un terzo, può essere risolutivo.

Il consulente è infatti terzo al nostro bagaglio emotivo e ci aiuta a ragionare in maniera oggettiva e non compulsiva.

**Il consulente è professionalmente competente alla valutazione e alla gestione dei rischi:** li riconosce, ha cognizione dell'entità dei danni che possono manifestarsi e i suoi studi e le sue esperienze, costituiscono la cassetta degli attrezzi per pianificare una strategia efficace.



# Conosci il tuo rischio?

Quando si parla di protezione familiare e aziendale, spesso le strategie si confondono soprattutto laddove l'azienda è a conduzione familiare.

I piani devono essere invece distinti;

**famiglia e azienda corrono dei rischi diversi.**

Cominciamo ad analizzare le nostre famiglie.

La vita di ciascuno di noi è suddividibile in diverse fasi: la prima, legata alla

dipendenza economica dai nostri genitori che va dalla nascita sino all'età di circa 25/30 anni.

La seconda fase è quella piena attività lavorativa, in cui si accumula reddito che va dai 30 a circa 60 anni.

La terza fase è quella del pensionamento in cui il nostro reddito è costituito dalla pensione pubblica ed eventualmente una pensione integrativa complementare.





In ciascuna di queste fasi, le esigenze di consumo e di risparmio cambiano nel corso del tempo.

Nella prima fase, il consumo ha un trend in crescita mentre è assente il reddito da lavoro; entrati nella fase lavorativa, alla costante crescita del consumo comincia invece a salire il reddito.

In questa fase l'individuo e la sua famiglia mostrano esigenze di protezione per loro stessi, i figli e il reddito viene anche convogliato per l'acquisto dell'abitazione, spesso attraverso l'accensione di un mutuo.

In questi anni e in quelli a venire, fino al pensionamento, il reddito viene distribuito per la propria sussistenza e sia verso il risparmio: i figli crescono ed è necessario provvedere ai loro studi ed il successivo avviamento alla vita professionale.

Nella fase invece del pensionamento, la produzione del reddito tende a diminuire e con esso anche i consumi, ma le spese legate alla longevità cominciano a crescere. In questa fase, l'obiettivo della famiglia è il mantenimento dello stile di vita e l'aiuto verso figli e nipoti.

Da questa rapida sintesi, è facile rendersi conto come la fase di produzione del

reddito è quella più breve rispetto all'intero arco temporale; diversamente, i consumi ci accompagnano dalla nascita.

A questa osservazione ne dobbiamo aggiungere un'altra: **la variabile vita!** Un divorzio o la prematura scomparsa dell'unico produttore di reddito, il fallimento di un affare, sono tutti eventi che possono scombinare l'equilibrio finanziario di un individuo.

**Questi eventi, oltre a ripercuotersi sul nostro equilibrio emotivo, possono compromettere i nostri redditi e nostri risparmi:**

non possiamo cancellare un divorzio, ma possiamo pianificare le nostre risorse familiari, non possiamo eliminare uno stato di disoccupazione ma possiamo aiutarvi a gestire una fase di improduttività. Questo significa pianificare, **programmare anche l'imprevisto** che le nostre famiglie possono incontrare nel loro ciclo di vita.

Innanzitutto, per ciascuno di noi, in relazione alla fase di vita nella quale ci troviamo, **dobbiamo definire degli obiettivi:** l'acquisto della prima casa, l'accumulazione per un piano pensionistico previdenziale, l'acquisto di un nuovo immobile per l'avvio dell'attività professionale etc.





Definiti gli obiettivi, bisogna poi individuare la priorità.

Certo, l'ordinamento giuridico ha messo a disposizione dei professionisti diversi strumenti che proteggono le famiglie e i rischi che corrono: fondi patrimoniali, trust, polizze long term care, polizze CPI, testamento, patti prematrimoniali etc.

**La presenza del consulente è un valido supporto per la famiglia e i singoli: egli può individuare gli strumenti giuridici adeguati alle singole esigenze e pianificare una globale strategia di protezione.**

Per quanto riguarda l'imprenditore, il discorso si fa più complesso: questa figura incarna sia i rischi dell'individuo/famiglia prima analizzati che quelli legati alla sua attività professionale. In entrambi, la parola chiave è **programmazione**.

L'imprenditore è una figura chiave del processo produttivo: le sue decisioni hanno impatti sia sulla sua azienda sia verso i suoi dipendenti, la sua famiglia, il territorio nel quale opera e anche verso gli attori coinvolti nel processo di produzione e finanziamento come le banche. Ecco perché egli deve tener conto del rischio che corre il capitale ben sapendo

che il suo patrimonio personale può fungere da sostegno per eventi legati alla vita aziendale.

Come per la famiglia, esistono appositi strumenti e strategie che il consulente può mettere in atto ancor prima che vi sia un segnale di crisi.

Ad esempio, attraverso un trust, strumento giuridico di derivazione anglosassone ma ampiamente utilizzato in Italia, è possibile segregare, e quindi proteggere, i beni dell'impresa siano essi mobili o immobili.

Grazie a questa segregazione i beni sono inseriti all'interno di una cornice giuridica, il trust, che li ripara e protegge da qualsivoglia aggressione economica che l'imprenditore possa ricevere.

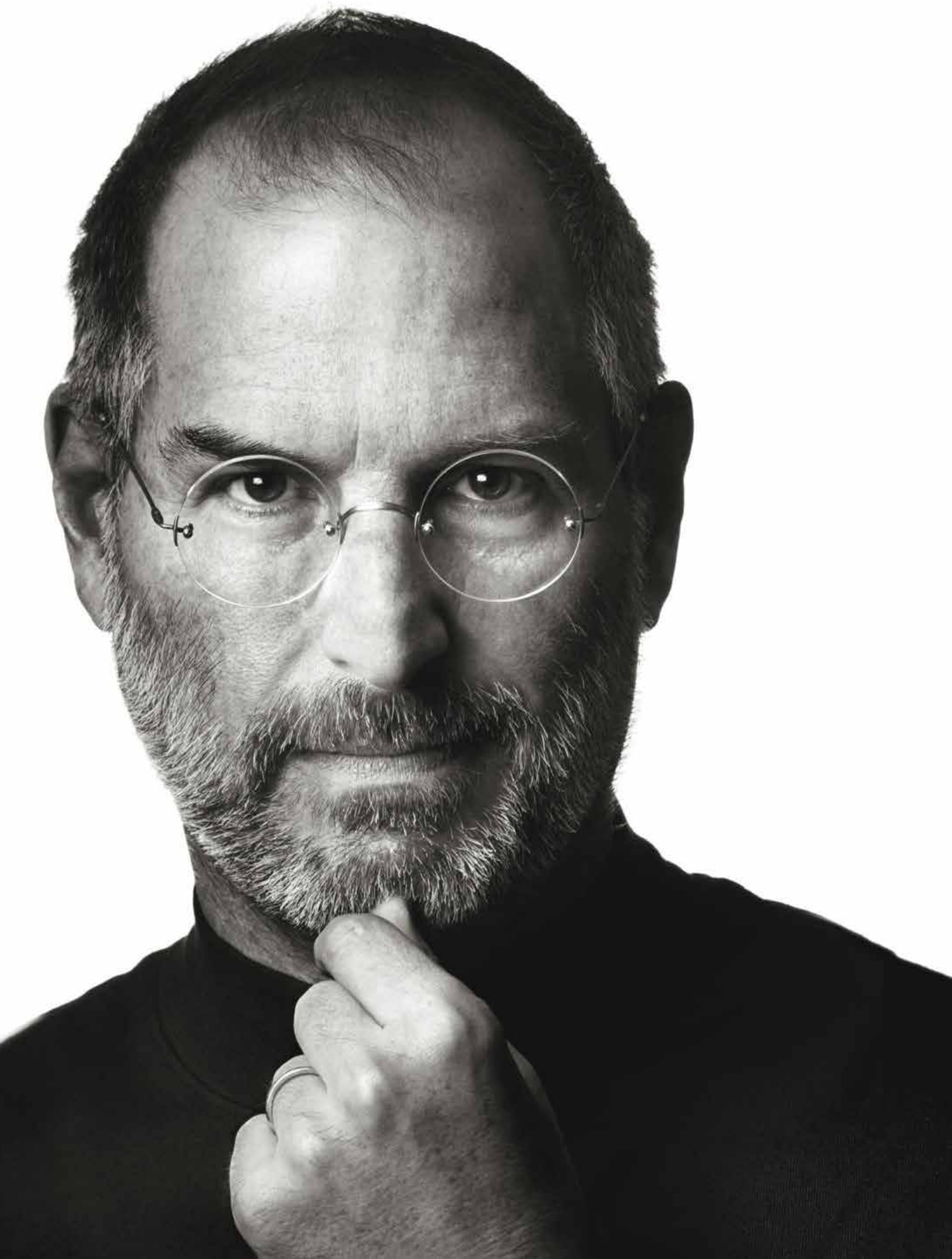
Certo, deve essere redatto da professionisti esperti, secondo le condizioni stabilite dalla legge e senza le violazioni di altre parti coinvolte, come ad esempio i creditori dell'imprenditore.

Infatti, affinché si realizzi la protezione del patrimonio è necessario che l'imprenditore sia in bonis, ossia non abbia una situazione patrimoniale patologica pregressa. In ogni caso, è opportuno agire prima che si manifesti lo stato di crisi.

*“Essere l’uomo più ricco al cimitero non mi interessa.*

*Andare a letto la notte sapendo che abbiamo fatto qualcosa di meraviglioso: questo è quello che mi interessa.”*

*Steve Jobs*





# Il futuro dell'azienda di famiglia

Quando abbiamo parlato delle scelte e dei rischi in capo all'imprenditore, abbiamo fatto cenno al passaggio generazionale; in realtà, è un tema comune a tutti noi.

Certamente, le soluzioni adottabili da un genitore verso la propria famiglia possono essere diverse da quelle che adotta l'imprenditore; il profilo emozionale è tuttavia comune ad entrambi.

**Difficile è infatti cedere il comando e accettare che la generazione successiva ci sostituisca nel controllo.**

Saranno davvero all'altezza? Procederanno senza timori? Come vedono il futuro in azienda? Chi passerà al comando sarà un nostro discendente o una figura esterna alla famiglia?

Non ci meraviglia la percezione comune che vuole un proprio figlio o nipote a gestire il futuro delle aziende, come se non

vi fosse distinzione tra famiglia e impresa, dove la seconda è quasi un naturale prolungamento della prima.

Per i capostipiti, essere imprenditori è soprattutto una questione di virtù, una particolare capacità di sfruttare le occasioni del mercato che, accompagnate da una profonda adesione ai valori della comunità, portano la propria impresa a raggiungere alti livelli di business. Ma come sono oggi i nuovi imprenditori? Quali sono le nuove leve?

Secondo l'ultimo rapporto di Credit Suisse "Creating world with the Next Generation", condotto tra i membri di famiglie imprenditoriali di tutto il mondo, la nuova generazione crede nel dialogo intergenerazionale e nel costante confronto e supporto di una figura e guida che non abbia solo competenze in ambito finanziario ma che sia un "gestore patrimoniale" tale da avere uno



sguardo d'insieme sull'intera vita aziendale.

### **Come gestire il passaggio in azienda**

Il passaggio generazionale dell'azienda è un processo che comincia nella mente del fondatore e che termina con il nuovo assetto aziendale dei nuovi successori. È necessario prepararsi per tempo e preparare la propria famiglia e l'intero team aziendale. Uno dei punti fondamentali da dirimere è la designazione del o dei successori. La parte emotiva dell'imprenditore vorrebbe affidare il comando ad un membro della famiglia: sarà la scelta giusta?

Essere figli, avere lo stesso sangue non rende automaticamente imprenditori: **dobbiamo distinguere tra famiglia e impresa e tra competenza e appartenenza.** La professione di imprenditore non si tramanda; sono lo studio, le

esperienze all'estero e perché no, anche la vocazione.

Il fondatore deve infatti indagare se l'ipotetico successore abbia in animo di guidare l'azienda: non è detto che lo voglia fare o che sia pronto a prendere in mano le redini. Il nuovo titolare, oltre a desiderare di ricoprire quel ruolo, deve possedere delle caratteristiche tecniche ben precise:

- 1)** buona predisposizione alla conoscenza delle leggi vigenti;
- 2)** buona preparazione scolastica;
- 3)** capacità di distinguere i propri interessi da quelli dell'impresa;
- 4)** conoscenza dell'impresa e dei principi giuridici e fiscali legati al bilancio dell'impresa;
- 5)** competenza nella valutazione delle persone da coinvolgere nei vertici manageriali<sup>1</sup>.

1 Guido Corbetta e Alessandro Minichilli, *Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history*, in Dispensa n°16/2016 "Internazionalizzazione e Strategia d'impresa".

L'azienda dovrà inoltre dotarsi di un adeguato controllo di gestione modernamente organizzato, con una solida struttura patrimoniale in grado di reggere eventuali contraccolpi successi al passaggio del testimone.

Qualche suggerimento anche per il chi deve cederlo:

- Affrontare le cose con la giusta **preparazione** e soprattutto per tempo;
- il passaggio generazionale è un **processo** e non si esaurisce con un semplice atto.

- Nella scelta del **successore** è necessario essere il più possibile **obiettivi**, evitando che le emozioni e gli affetti possano offuscare il vostro giudizio.

Magari il **successore** può essere un esterno mentre la famiglia può avere un altro ruolo nella compagine societaria senza che ciò venga visto come uno "spodestamento".

Il passaggio è un atto complesso, ma non è un problema; per evitare che lo diventi, fatevi consigliare e guidare da **professionisti esterni**.



### Un passaggio non riuscito

Indesit, la conosciamo tutti. Fondata a Torino nel 1953, ha rappresentato un marchio italiano leader nel settore degli elettrodomestici in Italia e nel mondo. Alla morte di Vittorio Merloni, i quattro eredi avevano avuto forti dissapori generando turbolenze nella vita aziendale con gravi ripercussioni sul fatturato. C'era chi voleva venderla e chi voleva continuare l'attività paterna.

Il resto lo conosciamo: dieci anni dopo la morte di Vittorio Merloni, nel 2014, l'Indesit è stata acquisita dall'americana Whirlpool.

E pensare che Vittorio Merloni solo qualche anno prima aveva rifiutato l'acquisizione proprio dalla stessa Whirlpool!

### Un passaggio riuscito

Complici le bollicine, il passaggio del testimone nelle Cantine Ferrari ha realizzato il suo obiettivo: affidare al futuro della famiglia, l'azienda di famiglia. Dopo oltre 50 anni al timone delle cantine, Gino Lunelli, storico patron di Ferrari, ha consegnato la guida a suo nipote, Marcello, nel luglio del 2011, entrato in azienda già nel 2001.

A guidarla oggi, oltre a Marcello ci sono Alessandro, Marcella e Camilla: la terza generazione della famiglia Lunelli.

E pensare che il fondatore delle Cantine Ferrari, Giulio, non avendo figli e cercando un successore, affidò nel 1952 la sua azienda a Bruno Lunelli, titolare di un'enoteca a Trento!



*“Qui dove il mare luccica e tira forte il vento  
su una vecchia terrazza  
davanti al golfo di Surriento  
un uomo abbraccia una ragazza dopo che aveva pianto  
poi si schiarisce la voce e ricomincia il canto.  
Te voglio bene assaje  
ma tanto, tanto bene sai  
è una catena ormai  
che scioglie il sangue dint’è vene sai.”*

La conosciamo tutti.

Sono i versi di Caruso, scritta da Lucio Dalla nel 1986. Musica e testo memorabili, come lo è stata anche la vicenda ereditaria seguita dopo la morte del grande cantautore.

Nel libro “L’eredità dei vip” (ed. ForFinance 2018), quello di Lucio Dalla è solo uno tra i casi analizzati che hanno suscitato clamore nelle cronache nazionali.

Che cosa avrebbe potuto fare Lucio Dalla per evitare le liti ereditarie in famiglia? Quali sono gli strumenti giuridici a disposizione? Come si utilizzano correttamente? Come evitare l’impugnazione di un testamento?

A queste e ad altre domande ha risposto l’avvocato Edoardo Tamagnone dello studio legale Tamagnone Di Marco che, in qualità di esperto in tema di pianificazione patrimoniale, ha evidenziato le linee fondamentali che ciascuno di noi, per amore della propria famiglia e azienda, deve seguire per organizzare il proprio patrimonio, anche in chiave successoria.





TAMAGNONE DI MARCO  
STUDIO LEGALE



WEALTH TRUST

*info@tamagnonedimarco.it*

***www.tamagnonedimarco.it - www.protezionepatrimoni.it***

*Corso Fiume, 2 - 10133 Torino*

*Tel. 011 6605068*

*Piazzale Biancamano, 8 - 20121 Milano*

*Tel. 02 30316834*

