



LO STUDIO

I soci di Studio Rezzonico Malagoli Associati, Marco Rezzonico e Paolo Malagoli, dottori commercialisti e revisori legali, condividono da decenni il loro percorso professionale insieme ad un team di altri professionisti e collaboratori esperti, con base a Como, ma con clientela sia nazionale che internazionale. La missione pro-

fessionale è quella di accompagnare gli imprenditori nei momenti chiave della vita aziendale, con competenza, esperienza e una visione multidisciplinare orientata alla continuità e alla crescita.

Lo studio si trova nel cuore di Como, Via Bonanomi 3 ed è raggiungibile sul web: www.RMAdcommercialisti.com

La ricerca dell'equilibrio perfetto Tradizione, tecnologia e valori Esg

di PAOLO ANNONI

In Italia, oltre due terzi delle piccole e medie imprese dovranno affrontare un passaggio generazionale nei prossimi cinque anni. Solo nella provincia di Como si stima che circa 20 mila aziende vivranno questa transizione, un momento cruciale che può determinare il successo o la fine di un'intera storia imprenditoriale. Paolo Malagoli, dottore commercialista managing partner dello Studio Rezzonico Malagoli Associati approfondisce un tema tanto delicato quanto strategico: come affrontare con metodo, visione e competenza il passaggio del testimone nelle imprese familiari.

Perché oggi il passaggio generazionale è una priorità per le aziende italiane?

Perché riguarda il cuore pulsante del nostro sistema economico. Le imprese familiari rappresentano oltre il 70% del tessuto produttivo del Paese e custodiscono il patrimonio imprenditoriale, valoriale e umano che ha reso grande l'Italia. Il problema è che solo una su tre sopravvive al fondatore, e appena il 4% arriva alla quarta generazione. È un dato che fa riflettere. Il passaggio generazionale non è un evento, ma un processo complesso, che coinvolge proprietà, governance, solidità economico-finanziaria e relazioni familiari. Pianificarlo per tempo significa mettere in sicurezza la continuità aziendale e garantire un futuro alle persone, ai valori e al patrimonio d'impresa e familiare.

Quali sono gli errori più comuni che incontrate nella vostra esperien-

za di consulenti?

Spesso si tende a rimandare il confronto o a confondere la sfera familiare con quella aziendale. L'imprenditore pensa: "ci penseremo più avanti", ma così facendo perde la possibilità di gestire con lucidità e serenità un percorso che, comunque, richiede tempo. Un altro errore è non riconoscere le differenze tra generazioni: i figli portano entusiasmo, nuove visioni, sensibilità digitali, attenzione alla sostenibilità; i genitori hanno esperienza e prudenza. Il punto non è scegliere tra passato e futuro, ma trovare la giusta sintesi. Altre volte si deve accettare il disinteresse di alcuni discendenti a portare avanti l'impresa e, di conseguenza, trovare soluzioni sul mercato o i giusti bilanciamenti tra i successori.

E poi c'è l'aspetto emotivo: accettare di "passare il testimone" non è facile. Ma è proprio lì che un consulente esperto può diventare un facilitatore del dialogo e un garante dell'equilibrio.

In che modo un commercialista può essere determinante?

Il nostro ruolo oggi va ben oltre la classica consulenza contabile o fiscale. Come Studio Rezzonico Malagoli Associati, ci proponiamo come partner strategici del cambiamento: studiamo la situazione patrimoniale e societaria, nonché le dinamiche familiari e le prospettive del business.

Pianificiamo gli strumenti più adeguati — patto di famiglia, trust, operazioni straordinarie, holding, clausole statutarie personalizzate, donazioni program-

mate, clausole testamentarie ecc. — ma soprattutto costruiamo un percorso condiviso con l'imprenditore, coinvolgendo, quando necessario, altri professionisti esperti con cui collaboriamo da anni.

Il nostro approccio è multidisciplinare e umano: non ci limitiamo a risolvere problemi, ma aiutiamo l'impresa a prepararsi al futuro.

Quanto incide una buona governance sul successo di un passaggio generazionale?

È decisiva. La governance è la "spina dorsale" dell'impresa: serve a definire ruoli chiari, regole condivise e processi decisionali trasparenti.

Le aziende familiari che adottano un sistema di governance moderno — con consigli di amministrazione attivi, figure esterne e la giusta distinzione tra proprietà e gestione — mostrano performance migliori, più innovazione e una maggiore capacità di crescere anche all'estero.

Il passaggio generazionale può e deve diventare l'occasione per rinnovare la governance, valorizzare il merito e dare spazio alle nuove competenze. In questo senso, la transizione non è una fine, ma un'opportunità di rinascita imprenditoriale.

Un consiglio agli imprenditori che stanno iniziando a riflettere sul futuro della propria azienda?

Direi questo: non aspettate il momento perfetto, perché non esiste. Il momento giusto per iniziare è adesso. Il passaggio generazionale non è una corsa con-



tro il tempo, ma una staffetta: serve preparazione, fiducia e metodo per trasmettere il testimone senza inciampare. Affidarsi a professionisti esperti significa avere una guida capace di coniugare tradizione e innovazione, valori e visione, garantendo continuità e solidità nel tempo.

Ogni impresa familiare è una storia unica, e, con la giusta pianificazione, può continuare a scriverne molte altre.

Quindi qual è il momento giusto per iniziare a parlare di passaggio generazionale?

Prima di quanto si pensi. L'errore più comune è attendere che emerga un'urgenza, un'età, una malattia, un cambiamento imprevisto. Ma il passaggio generazionale è un processo graduale che può durare anni.

Idealmente, si inizia quando i figli o le figlie entrano in azienda, non per sostituire, ma per affiancare e apprenderne. L'obiettivo è far convivere per un periodo la vecchia e la nuova generazione, affinché il subentro avvenga in modo naturale, con ruoli ben definiti e obiettivi comuni.

Sostenibilità e innovazione digitale possono entrare nel discorso del passaggio generazionale?

Affolutamente sì. Le nuove generazioni portano con sé una visione più attenta alla sostenibilità, all'etica e all'innovazione.

Il passaggio generazionale non è solo una questione di "successione proprietaria", ma anche di rinnovamento del modello di business.

La sfida è integrare la tradizione con le nuove tecnologie e i nuovi valori ESG: digitalizzazione dei processi, riduzione degli impatti ambientali, apertura a nuovi mercati.

Quando la transizione è ben gestita, i giovani diventano motori del cambiamento e la continuità familiare si traduce in continuità evolutiva.

Come vede l'evoluzione delle imprese familiari in Lombardia e in Italia?

Sono ottimista. Le imprese familiari lombarde hanno dimostrato una straordinaria capacità di adattamento, anche nei momenti più difficili.

Nei prossimi anni vedremo modelli più flessibili, in cui le nuove generazioni introdurranno innovazione e apertura, senza rinnegare le proprie radici. La forza delle imprese familiari italiane sta proprio nella loro identità: sanno cambiare pur rimanendo fedeli ai propri valori. Il nostro compito, come consulenti, è aiutarle a trasformare la continuità in competitività, facendo del passaggio generazionale non un ostacolo, ma un trampolino verso il futuro.

The perfect balance Technology and Esg values

In Italy, over two-thirds of small and medium-sized enterprises are expected to face a generational transition within the next five years. In the province of Como alone, it is estimated that around 20,000 companies will undergo this transition — a crucial moment that can determine the success or demise of an entire business history. Paolo Malagoli, chartered accountant and managing partner of Studio Rezzonico Malagoli Associati, explores a topic that is as delicate as it is strategic: how to approach the handover in family businesses with method, vision and expertise.

Why is generational transition a priority for Italian companies today?

Because it concerns the beating heart of our economic system. Family businesses account for over 70% of the country's productive fabric and preserve the entrepreneurial, value-based and human heritage that has made Italy great. The problem is that only one in three survives its founder, and just 4% reach the fourth generation. This is a sobering statistic. Generational transition is not an event but a complex process involving ownership, governance, economic and financial stability, and family relationships. Planning ahead means securing business continuity and guaranteeing a future for people, values, business and family assets. What are the most common mistakes you encounter in your experience as consultants?

There is often a tendency to postpone the discussion or to confuse the family sphere with the business sphere. The entrepreneur thinks, 'We'll think about it later', but in doing so they lose the opportunity to manage a process that, in any case, requires time, clarity and serenity.

Another mistake is not recognising the differences between generations: children bring enthusiasm, new visions, digital sensitivity and attention to sustainability; parents have experience and prudence. The point is not to choose between the past and the future, but to find the right balance. At other times, it is necessary to accept the lack of interest of some descendants in continuing the business and, consequently, to find solutions on the market or the right balance between successors.

And then there is the emotional



Sfida successione per 20mila imprese

aspect: accepting to 'pass the baton' is not easy. However, this is precisely where an expert consultant can serve as a facilitator of dialogue and a guarantor of balance.

How can an accountant be decisive? Our role today goes far beyond traditional accounting or tax advice. At Studio Rezzonico Malagoli Associati, we act as strategic partners for change, studying the financial and corporate situation, as well as family dynamics and business prospects. We plan the most appropriate tools — family agreements, trusts, extraordinary transactions, holding companies, customised statutory clauses, planned donations, testamentary clauses, etc. — but above all, we build a shared path with the entrepreneur, involving, when necessary, other experienced professionals with whom we have been collaborating for years.

Our approach is multidisciplinary and human: we not only solve problems but also help the company prepare for the future.

How much does good governance affect the success of a generational transition?

It is decisive. Governance is the 'backbone' of the company, serving to define clear roles, shared rules and transparent decision-making processes. Family businesses that adopt a modern governance system — with active boards of directors, external figures and the proper distinction between ownership and management — perform better, are more innovative and have a greater capacity to grow, even abroad.

Generational transition can and must become an opportunity to renew governance, reward merit and make room for new skills. In this sense, the transition is not an end but an opportunity for entrepreneurial rebirth.

