

INCHIESTA: I SIGNORI DELLA PROTEZIONE DEL PATRIMONIO E L'EVOLUZIONE DEL MERCATO

APRILE GIUGNO 2016

Patrimonia & Consulenza

Successioni e Protezione Patrimoniale

TRIMESTRALE
ANNO 2 - NUMERO 2 - € 14,00



**Il passaggio
generazionale
IN AZIENDA**

A photograph of Gianni Fuolega, a middle-aged man with grey hair and glasses, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is sitting in a brown leather armchair, looking towards the camera with a slight smile. The background shows a decorative arrangement of branches and leaves in a vase.

Gianni Fuolega
dopo la laurea in Economia
Aziendale presso l'Università Cà
Foscari di Venezia inizia la sua
carriera di consulente aziendale.
Nel 1992 inizia la sua attività
imprenditoriale creando ed
amministrando nuove società di
consulenza dove ha avuto modo
di accrescere la sua esperienza
soprattutto nei processi di
controllo e governo presso i più
importanti istituti di credito
italiani.

Nel 2014 avvia Kleros Heritage
Solutions, con il ruolo di Partner
ed Amministratore Delegato,
una nuova società di consulenza
di servizi professionali rivolti
alla pianificazione del passaggio
generazionale ed alla tutela
del patrimonio familiare ed
aziendale.

myarp@: UNA PIATTAFORMA INTEGRATA

**PER SCOPRIRE
LE NUOVE FRONTIERE
DELLA CONSULENZA**

L'amministratore delegato di Kleros racconta a Patrimonia & Consulenza i progetti di sviluppo "dell'hub" di competenze e conoscenze integrate fondato due anni fa con Massimo Doria. Oggi la società è una delle primarie realtà di consulenza patrimoniale della Penisola.

■ di Cinzia Meoni

Un "hub" di competenze e conoscenze integrate. È questo il modello di business voluto, due anni fa, da Gianni Fuolega e Massimo Doria, per la fondazione di Kleros che nell'antico greco (κληρος) significa eredità. Oggi i due manager sono rispettivamente amministratore delegato e presidente

della società, specializzata nelle tematiche della pianificazione successoria familiare, del passaggio generazionale aziendale e della tutela patrimoniale con un approccio integrato rispetto ai diversi profili (fiscale, legale, finanziario...) nell'esame della situazione e nella analisi delle diverse possibili soluzioni. Kleros conta su dieci persone per il back office operativo e l'attività amministrativa, oltre a importanti collaborazioni con professionisti esterni: 50 avvocati circa, dieci commercialisti e alcuni notai. «Questo è quello che noi chiamiamo *networKleros*» spiega Fuolega a Patrimonia & Consulenza per poi proseguire: «Il nostro obiettivo è quello di fornire un servizio consulenziale alle aziende e ai professionisti che operano nel mercato dell'intermediazione finanziaria affinché possano supportare i propri clienti nel processo decisionale richiesto per proteggere, conservare e trasmettere il patrimonio fa-

miliare ed aziendale».

Il manager preferisce non entrare nei dettagli della crescita realizzata da Kleros dalla fondazione ma, anche grazie alla piattaforma *myarp@*, lo sviluppo della società in termini di volumi, pratiche e clienti è stato importante e le prospettive di crescita futura decisamente interessanti.

Tanto che si parla già di possibili aggregazioni sul territorio italiano con realtà simili così da rafforzare la struttura di Kleros. Non solo.

Come conferma Fuolega a Patrimonia & Consulenza, l'orizzonte, almeno nel medio termine, potrebbe essere spostato oltre confine.

ATTIVITÀ DELLA SOCIETÀ

Quali sono le attività più richieste a Kleros e, a suo giudizio, per quale motivo?

Oggi i clienti chiedono di preservare, salvaguardare nel tempo e trasferire il patrimonio familiare e aziendale. Ritengo che questi temi siano destinati ad affermarsi sempre di più nell'ambito delle attività di gestione del patrimonio.

Solo una pianificazione lungimirante può, infatti, garantire che il trasferimento del patrimonio avvenga con successo e con piena soddisfazione da parte degli interlocutori coinvolti.

Se questa scelta non è ponderata preventivamente, saranno le norme del codice civile a stabilire modalità, tassazione e criteri di ripartizione del patrimonio oggetto di successione.

In precedenza, invece, le esigenze dei clienti erano maggiormente focalizzate sulle performance finanziarie e sulla richiesta di reddito. La crisi economica in corso tuttavia ha modificato lo scenario di riferimento e le conseguenti richieste dei clienti.

Chi è il cliente di Kleros?

I nostri servizi sono principalmente ma non esclusivamente rivolti al mercato professionale e in dettaglio: intermediari finanziari (banche tradizionali, banche rete, promotori finanziari, consulenti indipendenti), assicurazioni (società, agenti e broker assicurativi), professionisti (commercialisti, avvocati, intermediari immobiliari) e associazioni di categoria (confindustria, confcommercio, confartigianato).

Ai professionisti Kleros garantisce la possibilità, con la formula *pay per use*, di offrire un servizio di private banking in tempi brevi e senza la necessità di investire in ambito tecnologico, organizzativo e di personale specializzato. In questo modo gli operatori, anche i più piccoli, possono completare l'offerta di servizi ai propri

clienti per tutto il ciclo della vita del patrimonio.

Come si inserisce la piattaforma myarp@ all'interno della struttura di Kleros?

Myarp@ è una piattaforma software progettata e realizzata da Kleros per rendere efficace il servizio e fidelizzare il cliente. L'utilizzo del modello di ingegneria della conoscenza di myarp@, riduce il tempo per lo sviluppo della pratica e, di conseguenza, il costo della consulenza, pur mantenendo un alto livello di professionalità nei servizi erogati. Non solo. I diversi professionisti coinvolti forniscono i loro servizi in un contesto ampio e già predisposto alla loro specifica attività (ad esempio, il commercialista eseguirà le operazioni societarie straordinarie mentre il notaio formalizzerà gli atti pubblici)

Più in dettaglio, la piattaforma governa l'intero ciclo del processo consulenziale in quattro fasi:

1. Sviluppo commerciale:

- Selfie myarp@: modulo che consente la simulazione automatica della posizione di rischio del cliente, tramite l'applicazione di un algoritmo di ingegneria delle conoscenze progettato da Kleros.
- Preventivatore: modulo che consente la produzione di un preventivo sulla base di minime informazioni del cliente.

2. Rilevazione Informazioni:

- Check-up: modulo che consente l'acquisizione di informazioni in relazione alle diverse caratteristiche della clientela e alla tipologia dei servizi richiesti.

3. Elaborazione Dossier:

- Il modulo supporta gli analisti di Kleros durante tutte le fasi di analisi richieste.

4. Presentazione Analisi:

- Attività consulenziale di commento del dossier myarp@, attraverso i consulenti di Kleros presenti in tutto il territorio nazionale.
- Successivamente, la piattaforma myarp@ consente di abilitare il cliente affinché il dossier possa essere aggiornato e sia sempre allineato con la situazione familiare, patrimoniale e normativa.

In questo contesto, chi sono i clienti finali di Kleros e quali sono le tematiche più frequenti su cui vi chiedono consulenza?

I clienti finali che chiedono i servizi di Kleros sono principalmente due: le famiglie, o meglio i capifamiglia, e le aziende nelle persone dei soci o degli imprenditori. Le famiglie utilizzano i servizi di consulenza per quattro motivi: suddividere e trasferire il patrimonio con criteri che consentano di evitare future liti ereditarie; favorire le persone meritevoli di tutela, ad esempio i disabili

oppure i minori, al fine di garantire loro un'adeguata qualità della vita anche in assenza dei loro genitori; tutelare le persone care, ad esempio coloro che hanno scelto di convivere e ridurre l'imposizione fiscale anche in previsione di possibili scenari di variazioni normative future.

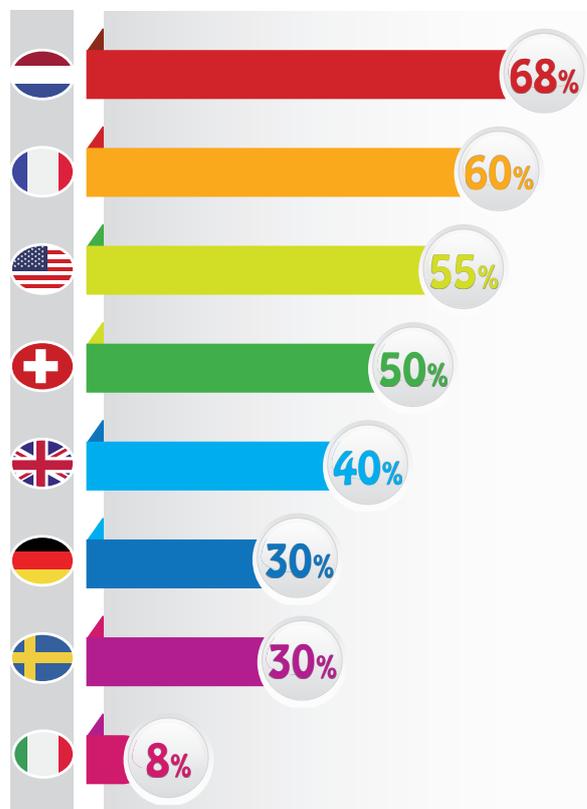
Le aziende invece chiedono di tutelare il patrimonio personale accumulato negli anni; trasferire il patrimonio aziendale in modo integrale, alle persone in grado di gestire una continuità aziendale e ottimizzare la pianificazione fiscale sia nel momento del passaggio generazionale, sia pensando alle future cessioni.

Quali sono i timori e i dubbi più frequenti manifestati dai clienti?

I maggiori punti interrogativi sono sei e in dettaglio:

- la riforma del catasto (Legge 23/2014) che si tramuterà in una variazione delle rendite catastali di tutti i beni immobili. Le rendite dovranno essere allineate ai valori di mercato con conseguente probabile aumento delle imposte ipocatastali sia in successione che

ALIQUOTE FISCALI MASSIME APPLICATE NELLA SUCCESSIONE IN EUROPA



Fonte: dati Commissione Europea - progetto successioni in Europa

*“Oggi è indispensabile
integrare e coordinare
le competenze per
rimanere competitivi”*



I CLIENTI PRINCIPALI DI KLEROS SONO PRINCIPALMENTE DUE: LE FAMIGLIE, O MEGLIO I CAPIFAMIGLIA E LE AZIENDE NELLE PERSONE DEI SOCI O DEGLI IMPRENDITORI.

in donazione.

- Un rialzo imposte successorie. È infatti sempre più diffuso il timore che le aliquote delle imposte successorie possano essere aumentate, anche in considerazione delle aliquote di successione in essere negli altri Paesi europei.
- Una riduzione delle franchigie ereditarie. Attualmente agli eredi in linea retta spetta una franchigia di un milione pro-capite ma, recentemente, si è iniziato a parlare di una riduzione delle franchigie a 200mila euro, sempre per quanto riguarda gli eredi in linea retta.
- L'applicazione del certificato successorio europeo, divenuto operativo in tutta Europa dal 17 agosto del 2015.
- Le semplificazioni fiscali introdotte con la Legge 23/2014 sui limiti previsti per la presentazione della dichiarazione di successione.
- Le ripercussioni della recente riforma in materia fallimentare (D.Lgs. 83/2015) sulla tutela dei patrimoni e

sulla crescente necessità di protezione degli stessi.

Quali sono invece le maggiori difficoltà che ha incontrato nel corso dell'attività?

Le maggiori difficoltà incontrate nell'ambito dell'attività consulenziale sono legate essenzialmente a tre fattori: pregiudizi e scaramanzia; una limitata conoscenza della materia e soprattutto, l'assenza di familiarità, da parte del cliente, con il ruolo e la funzione del consulente patrimoniale. I riferimenti tradizionali dei clienti sono stati infatti, a lungo, notai e commercialisti che oggi ci contattano per affrontare in modo integrato le problematiche a loro sottoposte.

Quali sono i progetti di sviluppo della società?

Al momento, i nostri progetti di sviluppo sono orientati soprattutto verso l'incremento delle competenze e l'integrazione delle stesse in modo coordinato all'interno del "Progetto Patrimoniale Famiglia & Azienda" che coinvolge tutti i vari attori professionali: il consulente finanziario, l'agente assicurativo, il commercialista, l'avvocato e il notaio.

NETWORKKLEROS

Il networkKleros ha ai suoi vertici Massimo Doria, presidente e Gianni Fuolega, amministratore delegato della società. Lo staff è composto da diversi professionisti interni ed esterni all'azienda tra avvocati specializzati sul diritto di famiglia e sulla successione, commercialisti specializzati sulle tematiche fiscali e sulla tutela del patrimonio e notai, oltre a 10 persone per il back office operativo e attività amministrativa. La società è stata fondata nel 2014 ed ha sede a Milano in Piazza Santa Maria Beltrade 2.



PROGETTO PATRIMONIALE "FAMIGLIA & AZIENDA"



Il "Progetto Patrimoniale Famiglia & Azienda" è il progetto punta di diamante della società Kleros.

C'è spazio per una crescita di Kleros per linee esterne?

Sì. Considerando i tempi lunghi della naturale evoluzione aziendale, la tipologia di servizi erogati e il modello di business, è molto probabile che lo sviluppo della società avvenga anche tramite aggregazioni con altre realtà professionali.

Prevede un'espansione all'estero di Kleros?

Sì. Oggi è indispensabile integrare e coordinare le competenze per poter rimanere competitivi in un mercato sempre più globale.

In questo momento Kleros opera solo sul mercato italiano, ma la tematica della protezione e della trasmissione del patrimonio si espande frequentemente oltreconfine. Sempre più spesso, infatti, incontriamo imprenditori con patrimoni all'estero.

Non solo. Con il certificato successorio europeo, divenuto operativo lo scorso agosto, diverrà attuale l'e-

siggenza di affrontare la trasmissione del patrimonio in ambito europeo.

Anche per questo, posto che ogni nazione ha le sue specificità, è importante poter ampliare il network Kleros tramite la collaborazione con altre realtà europee, magari non solo applicando il modello collaborativo ma anche con un progetto di reale aggregazione.

PIANIFICAZIONE, PROTEZIONE E TUTELA DEL PATRIMONIO

Come accennava in precedenza, il trend emergente nell'ambito della gestione patrimoniale è legato alla crescente attenzione alla pianificazione e alla protezione di patrimoni. A suo giudizio da cosa è scaturita la maggiore consapevolezza?

La maggior attenzione sulla tutela del patrimonio è scaturita da tre fattori: il protrarsi della crisi economica, i nuovi e più efficaci strumenti fiscali e l'ampliamento dei confini della responsabilità (dell'amministratore, del

committente, del professionista e persino dei dipendenti pubblici) previsti, in questi ultimi anni, dal legislatore. In questo contesto è sensibilmente aumentata la percezione del rischio a cui è sottoposto l'intero patrimonio.

Ritiene che in Italia si sia raggiunto un livello adeguato di conoscenza della materia?

Purtroppo, il Paese è ancora arretrato rispetto al resto d'Europa in merito alle tematiche relative alla protezione patrimoniale a causa della scaramanzia (non stipulo una polizza caso morte perché sono sicuro che poi succede realmente) e della mancanza di informazioni.

Quali argomenti sono a suo giudizio i migliori argomenti per sensibilizzare un cliente sulla materia?

La prima domanda da porsi è perché devo proteggere il mio patrimonio. E la risposta è triplice: perché la creazione di un patrimonio può richiedere una vita e anche di più; perché nessuno è indenne da azioni di terzi e, infine, perché in assenza di tutela patrimoniale, ciascuno risponde con tutto il suo patrimonio presente e futuro. Secondo l'art.2740 del codice civile infatti "il debitore risponde dell'adempimento delle obbligazioni con tutti i suoi beni presenti e futuri" salvo tuttavia "Le limitazioni della responsabilità non sono ammesse se non nei casi stabiliti dalla legge". L'articolo infatti indica che vi sono "casi stabiliti dalla legge" che consentono di limitare la responsabilità e, quindi, diventa importante conoscerli e attivarli prima che un qualsiasi evento possa pregiudicare il patrimonio. Gli strumenti di protezione ci sono ma vanno pianificati e attivati prima dell'evento, altrimenti perdono la loro efficacia, ma possono essere addirittura dannosi in quanto oggetto di revocatoria ordinaria o fallimentare in relazione alla tipologia del problema.

Cosa significa quindi protezione del patrimonio?

Proteggere il patrimonio significa renderlo inattaccabile da azioni giudiziarie, sequestri e pignoramenti promossi da terze parti e volte ad utilizzare il patrimonio personale per recuperare, in tutto o in parte, i danni subiti.

Quali sono, a suo giudizio, i passi corretti da compiere per ottenere una corretta tutela dei propri asset?

Innanzitutto occorre procedere con quattro fasi di analisi:

1. L'esame della situazione familiare, è inevitabilmente il punto di partenza. La tipologia di organizzazione familiare in essere modifica sensibilmente la strategia di

azione da adottare per la protezione del patrimonio.

2. La seconda attività è rivolta a rilevare la presenza di eventuali vincoli di natura legale (debiti, accertamenti fiscali in corso...) che possono pregiudicare la protezione del patrimonio.
3. Si passa poi all'analisi dei vari strumenti disponibili: sia legali sia finanziari per poter predisporre la migliore soluzione possibile per ogni singolo caso.
4. Si verifica infine l'impatto economico e fiscale della soluzioni disponibili.

Solo a questo punto emerge la strategia da adottare per proteggere il patrimonio nel migliore dei modi rispetto alla situazione in essere.

Gli strumenti di pianificazione e protezione sono numerosi e profondamente diversi tra loro. Come si gestisce una simile molteplicità nel tempo?

Non esiste una soluzione che vada bene per tutti e per tutte le stagioni, ma esistono una molteplicità di strumenti che devono essere scelti volta per volta e aggiornati ai cambiamenti patrimoniali, familiari e normativi. Lo strumento dovrà quindi essere sempre adeguato o cambiato in relazione alla tipologia delle variazioni intervenute.

Se, ad esempio, ho attivato una polizza assicurativa a copertura di un patrimonio di valore 10 e ora il patrimonio ha un valore di 100, dovrò procedere ad adeguare la copertura alla nuova situazione patrimoniale.

Nell'ambito della sua esperienza, quali sono i casi più interessanti che ha incontrato?

Più che di un singolo caso preferirei raccontare una tipologia di situazioni in cui si evidenzia l'importanza di una corretta attività di pianificazione e di tutela del patrimonio.

Si pensi a due soci, spesso fratelli, coinvolti nella gestione di una società di persone, di solito ereditata dal padre. Salvo che non sia stato stabilito diversamente dallo statuto, in caso di premorienza di un socio, le norme del codice civile (artt.2284-2289) prevedono la liquidazione agli eredi entro sei mesi dal decesso. Un

**PROTEGGERE IL PATRIMONIO SIGNIFICA
RENDERLO INATTACCABILE DA AZIONI
GIUDIZIARIE, SEQUESTRI
E PIGNORAMENTI**



I servizi di Kleros sono molteplici: pianificazione del passaggio generazionale aziendale, tutela patrimoniale, pianificazione successoria familiare, senza dimenticare la pianificazione e ottimizzazione fiscale in ambito successorio.

simile evento, in mancanza di una corretta pianificazione, potrebbe portare alla chiusura dell'attività produttiva.

Un'altra caso molto comune è la presenza di due fratelli con caratteristiche personali, familiari e professionali molto diverse tra loro, ad esempio l'artigiano e il medico. In presenza di una ditta artigiana il padre sarà portato, in una logica di continuità aziendale, a donarla in vita al figlio artigiano.

Qualora tuttavia il trasferimento non sia stato effettuato utilizzando le soluzioni più adeguate, alla morte del padre, il figlio medico potrebbe vantare dei diritti sulla ditta.

In termini di tutela patrimoniale, infine, una delle situazioni più richieste è la salvaguardia futura delle persone meritevoli di tutela, quali persone disabili, figli minori o, infine, conviventi.

In questo caso le soluzioni possibili (polizze assicurative, vincoli di destinazione, trust ...) devono essere valutate in relazione sia alle caratteristiche della persona da tutelare e del patrimonio da trasmettere.

Una volta deciso lo strumento di protezione e pianificazione migliore a gestire la situazione oggetto della consulenza, c'è un ultimo suggerimento che si sentirebbe di dare ai soggetti coinvolti?

Consiglio sempre di prestare una elevata attenzione ai dettagli e alle parole. Il legislatore ha previsto molteplici strumenti di tutela, protezione e pianificazione ma occorre conoscerli a fondo e saperli gestire per poter adeguatamente provvedere alle esigenze del cliente. Anche a quelle non dette o meglio non dette magari in modo esplicito. Un caso può essere esemplificativo rispetto appunto all'importanza delle parole.

Si pensi a una persona che, volendo lasciare tutto alla Chiesa redige un testamento e nomina, in perfetta buona fede, il proprio parroco come erede universale, senza sapere e senza essere messa a conoscenza del fatto che la persona giuridica della Chiesa non coincide con quella fisica del parroco.

Un attento consulente dovrebbe in effetti verificare i reali desideri del cliente... anche tra le parole non dette.

Quali strumenti offrono i maggiori vantaggi fiscali e per quale motivo?

Per quanto ogni strumento debba essere calato nello specifico contesto del suo utilizzo, è comunque possibile tratteggiarne i vantaggi principali.

- Il contratto fiduciario (attivo dal 1939 con la Legge 1966). Utilizzato per l'amministrazione dei beni per conto terzi, il contratto fiduciario consente di trasferire un diritto con l'obbligo di esercitarlo per il soddisfacimento degli interessi del fiduciante o di una terza parte. È uno strumento particolarmente interessante nei casi in cui il fiduciante voglia operare senza risultare direttamente coinvolto, come ad esempio, nella costituzione e acquisto di società beni e partecipazioni, nella rappresentanza in assemblea e patti di sindacato, nell'amministrazione di patrimoni, nella sottoscrizione di polizze assicurative ecc. .
- Il fondo patrimoniale (disciplinato dagli artt.167-171 del codice civile). Si tratta di un strumento di protezione patrimoniale utilizzato per costituire un patrimonio vincolato e destinato, attraverso l'utilizzazione dei frutti dei beni, a far fronte per soddisfare i bisogni della famiglia nella loro più ampia accezione.
- Il vincolo di destinazione (disciplinato dall'art.2645 ter del codice civile) Si tratta di uno strumento che



Gianni Fuolega, amministratore delegato di Kleros s.r.l., da ultimo è stato anche relatore al Convegno Patrimonia Summit di Padova del 14 marzo scorso, organizzato da ForFinance. Con la relazione dal titolo “Opportunità e crescita nel passaggio generazionale aziendale”, ha illustrato agli oltre 350 professionisti del mondo della finanza, il servizio di consulenza sulla pianificazione successoria e sul passaggio generazionale. Oltre alla consulenza diretta, ha svolto attività di ricerca nell’ambito della Comunità Europea e svolge attività di docenza in collaborazione con ABIFormazione.

consente la trascrivibilità e la connessa opponibilità ai terzi di un vincolo di destinazione su beni immobili o beni mobili iscritti in pubblici registri, finalizzato alla realizzazione di uno scopo meritevole di tutela, quale può essere quello destinato a proteggere le persone più deboli quali i minori o i disabili.

- Il trust (attivo dal 1992 con la Legge 364/1989). Lo strumento molto flessibile che può essere specificamente utilizzato per la protezione di beni o diritti destinati ad uno scopo. Non devono tuttavia essere sottovalutate le criticità quali: lo spossamento fisico dei beni a favore del trustee; la regolamentazione affidata ad una normativa straniera; la predisposizione dello statuto e il costo di gestione, strettamente legato alla tipologia di attività di gestione richiesta.
- Le polizze vita (art.1923 codice civile). Si tratta di strumenti utilizzati per l’impignorabilità e l’insequestrabilità delle somme versate a condizione che la polizza abbia una funzione previdenziale (come riportato nella sentenza della Cassazione Sezioni Unite n.8271 del 31 marzo 2008), anche se poi nello specifico dettaglio non è stato definito il preciso significato di “funzione previdenziale” di fatto demandandone ai giudici l’interpretazione.
- I fondi pensione (attivo dal 2005 con D.Lgs.252/2005 art.11, co.10). Si tratta di strumenti utilizzati per l’impignorabilità e l’insequestrabilità delle somme accantonate per la previdenza integrativa.
- La fondazione di famiglia (art.12 e ss. codice civile)

Si tratta di uno strumento utilizzato per l’amministrazione e la protezione di un patrimonio privato che ne evita il rischio di dispersione in seguito ad eventi successori.

Ci sono a suo giudizio degli spazi ancora da “coprire” per quanto riguarda gli strumenti di protezione patrimoniale?

Ritengo che gli strumenti attualmente a disposizione siano in grado di soddisfare le molteplici esigenze di tutela patrimoniale espresse dai nostri clienti.

In un mondo sempre più globale, come si può procedere per ottenere la migliore pianificazione e protezione patrimoniale internazionale?

Quando si parla di patrimoni all’estero l’analisi si complica in quanto intervengono ulteriori questioni da analizzare (normativa, residenza del cliente, tipologia del patrimoni e nazione dove sono presenti i beni).

La soluzione più semplice potrebbe sembrare la costituzione di trust all’estero anche per i beni patrimoniali siti in Italia, ma la soluzione ottimale necessita sempre della verifica della conformità sui vari aspetti legali, fiscali e finanziari.

Proprio per questo motivo, ritenendo indispensabile la conoscenza della normativa presente nei vari paesi, per il momento la nostra società è focalizzata sulla pianificazione della tutela e sulla trasmissione dei patrimoni presenti in Italia.