MAININI & ASSOCIATI

Legal Advisor · Business · Corporate

Il passaggio generazionale in azienda

- Situazione italiana
- Ostacoli e sfide
- Le fasi del passaggio
- 10 strumenti per il passaggio generazionale

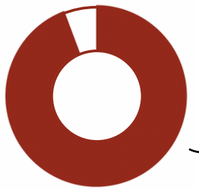
Cos’è il passaggio generazionale

Il passaggio generazionale è il processo di trasferimento della leadership e/o della proprietà di un'azienda da una generazione all'altra. È fondamentale per garantire la sostenibilità e la continuità delle PMI, soprattutto in un contesto economico competitivo.

Le logiche ed i processi familiari devono convivere con gli aspetti di gestione aziendale, finanziaria e di business.

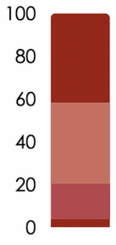
Situazione italiana delle PMI

Fonte: Finnat Fiduciaria



Il 92% delle PMI in Italia è a conduzione familiare

il 46% di esse ha la generazione successiva impegnata in azienda

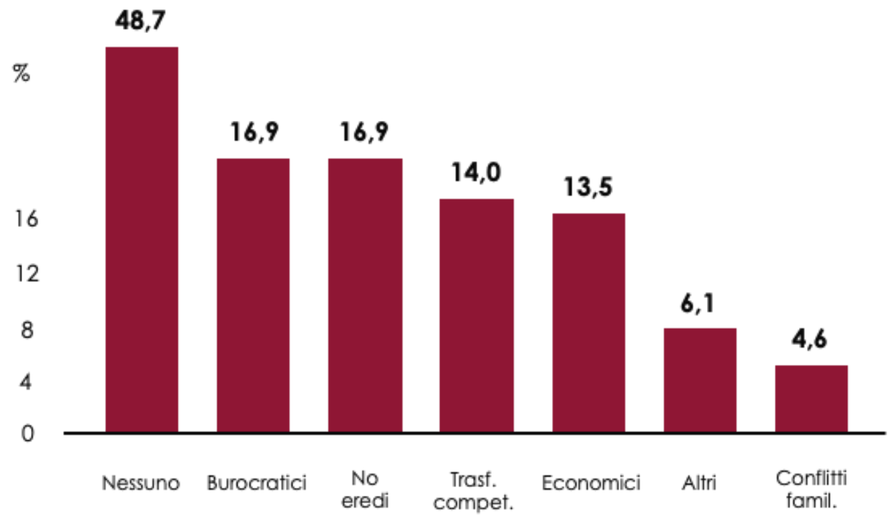


circa il 50% scompare alla seconda generazione

solamente il 15% di queste aziende supera la terza generazione

Ostacoli e sfide

Ostacoli al passaggio generazionale



Fonte: Istat

Le principali difficoltà che l'imprenditore manifesta nell'effettuare il passaggio passaggio generazionale sono:

- assenza di eredi capaci, in grado di mettersi a capo dell'impresa
- presenza di ostacoli di tipo burocratico, legislativo e/o fiscale
- mancata conoscenza degli strumenti societari utili al passaggio

Criticità

1. **Resistenza al cambiamento**
2. **Conflitti interni**
3. **Mancanza di pianificazione**
4. **Perdita di know-how**

Le fasi del passaggio generazionale

Maturazione personale dei giovani

Ingresso dei giovani in impresa

Periodo di convivenza tra genitori e figli e figlie

Subentro ai genitori nelle responsabilità

Il passaggio generazionale ha inizio quando i genitori diventano consapevoli di voler trasmettere l'impresa ai propri figli/e.
Ogni singola fase è cruciale per il benessere dell'azienda: è necessario verificare che i successori familiari siano all'altezza dell'incarico, ed eventualmente assumere un manager non familiare se essi non sono in grado di prendere le redini dell'azienda.

In alcuni casi risulta opportuno individuare un compratore nel momento in cui la nuova generazione non possiede né le capacità gestionali necessarie, né un'attitudine professionale al ruolo di proprietario.

Cosa fare

Analisi dei punti di forza e di debolezza interni all'azienda

Analisi delle opportunità e delle minacce esterni all'azienda

Creazione di un piano chiaro e dettagliato

Formazione dei successori e il coinvolgimento di consulenti esterni

Come fare

1. **Distinguere l'impresa dalla famiglia**
2. **Formalizzare le aspettative della nuova generazione**
3. **Valutare la competenza più dell'appartenenza**
4. **Definire regole condivise per il cambiamento**
5. **Prepararsi all'imprevisto: le condizioni patrimoniali**
6. **Pianificare l'obiettivo ed il processo**

Best practices per un passaggio generazionale di successo

1. La nuova generazione deve definire il proprio ruolo nell'azienda, identificando le proprie competenze. Le valutazioni devono essere obiettive, condotte anche da soggetti esterni, e possono aiutare a identificare ruoli adatti per i membri della famiglia.

2. Un sistema basato sulle competenze e sulla performance garantisce una gestione efficace evitando di demotivare i collaboratori e compromettere la stabilità aziendale. Stabilite obiettivi di risultato per le nuove figure professionali familiari che si inseriscono in azienda.

3. È fondamentale pianificare i cambiamenti con largo anticipo, dando priorità alla competitività aziendale. Nel caso coesistano più famiglie si possono introdurre regole di entrata in azienda (laurea triennale, esperienza all'estero, esperienza di almeno 5 anni in altra realtà, ingresso solo di un figlio a famiglia...)

4. Un approccio graduale e flessibile garantisce una successione efficace. Il processo deve essere dinamico e adattarsi alle esigenze aziendali. Perchè non esternalizzare il dipartimento R&S/marketing/logistico in una start-up da affidare alla nuova generazione?

5. Una corretta gestione patrimoniale previene difficoltà economiche e fiscali.

10 strumenti giuridici utili

1 **Patti parasociali**

Consentono all'imprenditore di regolamentare, con chiarezza e stabilità, i rapporti tra i soci, prevenendo conflitti e assicurando una governance coerente alla visione del fondatore.

2 **Deleghe gestionali**

Permettono di responsabilizzare gradualmente i figli nella gestione aziendale, favorendo un percorso di affiancamento e continuità, senza rinunciare subito al controllo strategico da parte dell'imprenditore.

3 **Costituzione di una holding familiare**

Aiuta a separare la proprietà dalla gestione e a centralizzare il controllo in un'unica entità, facilitando la redistribuzione ordinata delle partecipazioni tra i figli e preservando l'unità del gruppo societario.

4 **Costituzione familiare**

È una vera e propria "Carta dei Valori" che aiuta la famiglia a condividere obiettivi, regole interne e criteri di ingresso in azienda. Rafforza l'identità familiare e guida le nuove generazioni nelle scelte future.

10 strumenti giuridici utili

5 **Modello organizzativo (ex D.Lgs. 231/2001)**

Introduce procedure trasparenti e ruoli definiti, rafforzando la struttura aziendale in vista del cambio generazionale e responsabilizzando progressivamente i figli nei ruoli chiave della governance.

6 **Patti di famiglia**

Strumento flessibile per trasferire l'azienda (o quote societarie) a uno o più figli già coinvolti nella gestione, tutelando nel contempo i diritti degli altri eredi e riducendo il rischio di contenziosi futuri.

7 **Donazione**

Consente di anticipare il trasferimento della ricchezza familiare in modo controllato e graduale, agevolando l'insediamento dei figli nella proprietà e valorizzando il loro ruolo imprenditoriale.

8 **Nuda proprietà e usufrutto**

Permette all'imprenditore di iniziare il passaggio delle partecipazioni mantenendo però l'usufrutto (cioè il controllo e i frutti economici), garantendo così continuità e gradualità nel ricambio generazionale.

10 strumenti giuridici utili

9 **Trust**

Strumento di protezione e pianificazione, utile per tutelare patrimoni complessi e garantire che le attività aziendali siano gestite secondo la volontà dell'imprenditore anche dopo la sua uscita di scena.

10 **Vincolo di destinazione (art. 2645-ter c.c.)**

Consente di destinare beni aziendali o patrimoniali alla realizzazione di un interesse familiare specifico, come il sostegno a un figlio vulnerabile o la conservazione dell'unità aziendale nel tempo.

Mainini & Associati è in consiglio direttivo di Assolombarda Confindustria GGI e nel Gruppo Aziende di Famiglia.

Crediamo fermamente che, nonostante i tempi forse troppo veloci del moderno sistema economico, la ricchezza delle società familiari non è paragonabile a nessun'altra realtà imprenditoriale in termini di valori e tradizioni, competenze, estro e fantasia, serietà.

E tutto ciò deve essere valorizzato.

Il Team Aziende familiari

Pier Angelo Mainini
Legal
+39 3477822373
pierangelomainini@studiomainini.it

Andrea Filippo Mainini
Advisory, Legal
+39 3807425999
andreamainini@studiomainini.it

Mennato Fusco
Advisory, Tax & Legal
+39 3270687233
mennatofusco@studiomainini.it

MAININI & ASSOCIATI

Legal Advisor · Business · Corporate