Il Passaggio Generazionale

Da Sfida a Opportunità di Crescita

M&W VERONESI & ASSOCIATI

EGIDIO VERONESI

IL CONTESTO: UN TEMA URGENTE

85%

delle imprese italiane
sono a conduzione familiare

Oltre 784.000 aziende

30%

sopravvive alla
seconda generazione

Solo 13% alla terza

2/3

degli imprenditori
ha oltre 60 anni

Il passaggio è imminente

Il passaggio generazionale è il tema più rilevante per il futuro del tessuto imprenditoriale italiano

PERCHÉ È UN'OPPORTUNITÀ

Rinnovamento Strategico

Ripensare il modello di business, modernizzare processi e strutture

Nuove Competenze

La nuova generazione porta competenze digitali e visione globale

Governance Moderna

Occasione per strutturare ruoli, deleghe e processi decisionali

Apertura a Nuovi Mercati

Energie fresche per esplorare nuovi segmenti e territori

I FATTORI DI SUCCESSO

1

Pianificazione Anticipata

Avviare il processo con almeno 5-10 anni di anticipo

2

Governance Chiara

Definire ruoli, deleghe e responsabilità tra generazioni

3

Formazione degli Eredi

Preparare i successori con percorsi interni ed esterni

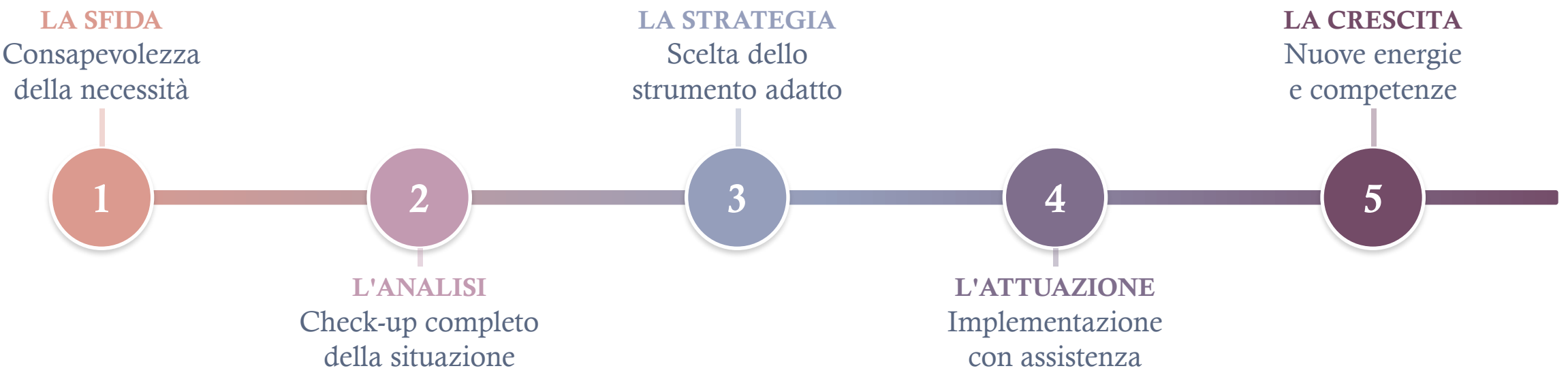
4

Apertura al Cambiamento

Accogliere nuove idee e metodi senza resistenze

Le aziende che pianificano il passaggio hanno il 70% di probabilità in più di successo

IL PERCORSO: DALLA SFIDA ALL'OPPORTUNITÀ



Ogni passaggio di successo segue questo percorso — la chiave è iniziare per tempo

L’ANALISI PREVENTIVA: PERCHÉ È FONDAMENTALE

Prima di avviare qualsiasi operazione di passaggio generazionale, è indispensabile un check-up completo della situazione dell'imprenditore e dell'azienda.

1

Prevenire conflitti familiari

Identificare in anticipo potenziali aree di contrasto tra eredi, coniugi e rami familiari per gestirle prima che diventino critiche

2

Evitare errori irreversibili

Donazioni pregresse, testamenti contraddittori o patti successori mal strutturati possono compromettere l'intero passaggio

3

Ottimizzare la fiscalità

Una pianificazione anticipata consente di sfruttare al meglio le agevolazioni fiscali e ridurre l'impatto tributario della successione

LE AREE DELL'ANALISI PREVENTIVA

ESAME DELLA SITUAZIONE DI FATTO E DEGLI EVENTI PASSATI

Donazioni Pregresse

Verifica di atti di liberalità già effettuati e loro impatto sulla quota disponibile

Assetto Familiare

Mappatura dei legami familiari, regimi patrimoniali e situazioni coniugali

Profilo degli Eredi

Competenze, aspirazioni e capacità gestionali di ciascun erede

Aspetti Testamentari

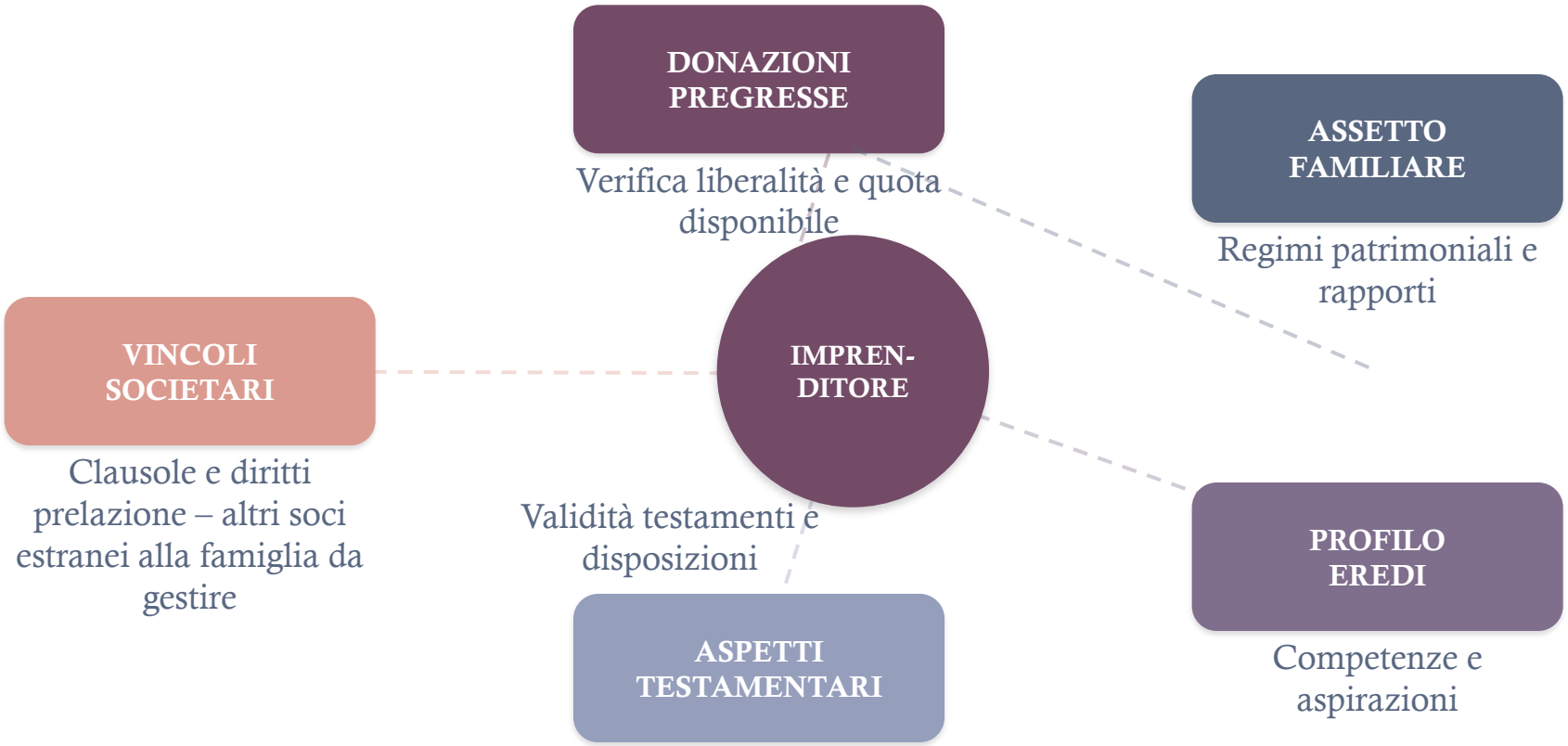
Esistenza e validità di testamenti, legati particolari e disposizioni successorie

Vincoli Societari

Clausole statutarie, patti parasociali, diritti di prelazione e gradimento; nel caso di società rapporti con gli altri soci

Ogni area richiede competenze specifiche: legali, fiscali, aziendali e relazionali

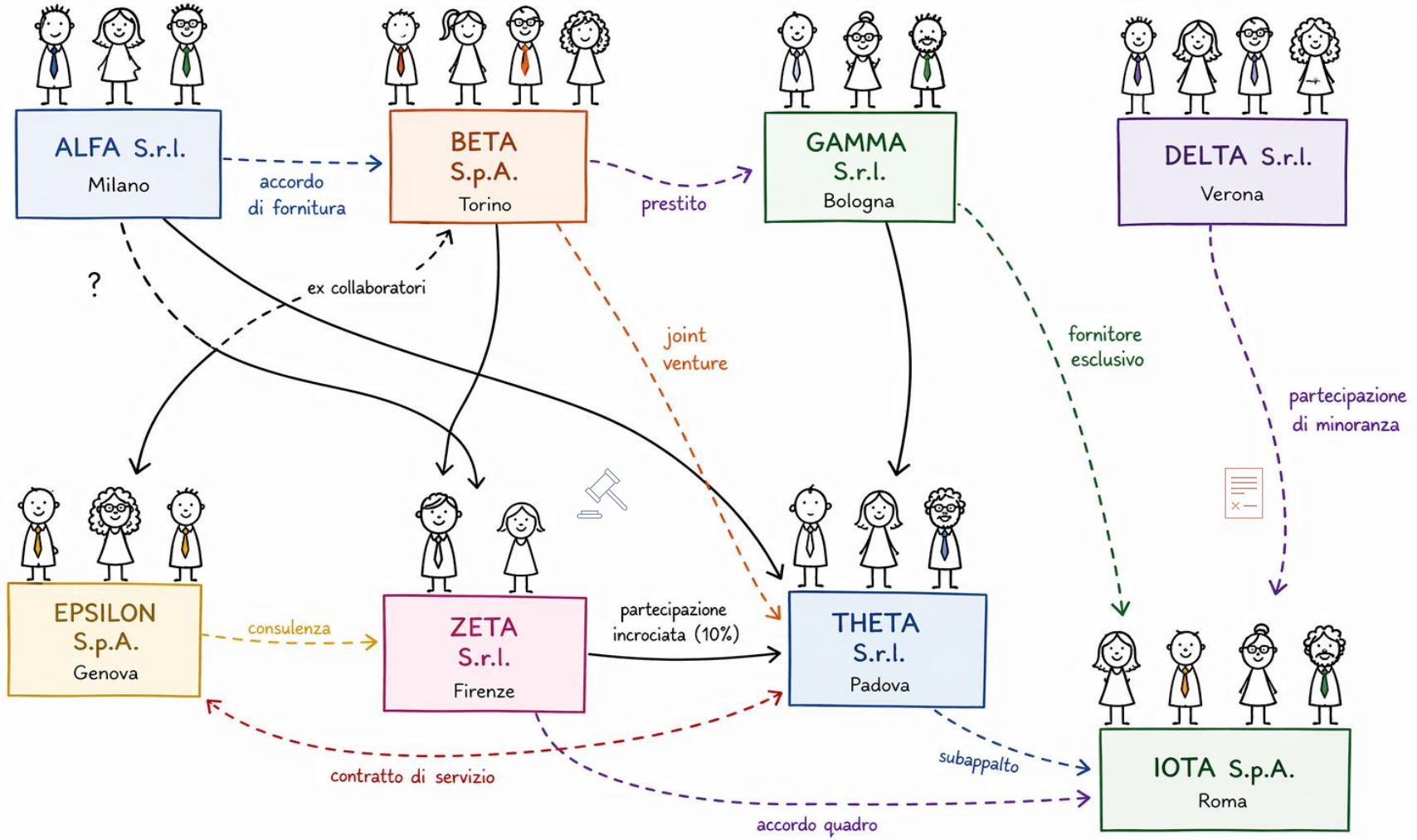
LA MAPPA DELL'ANALISI PREVENTIVA



Tutte le aree sono interconnesse — un approccio integrato è essenziale

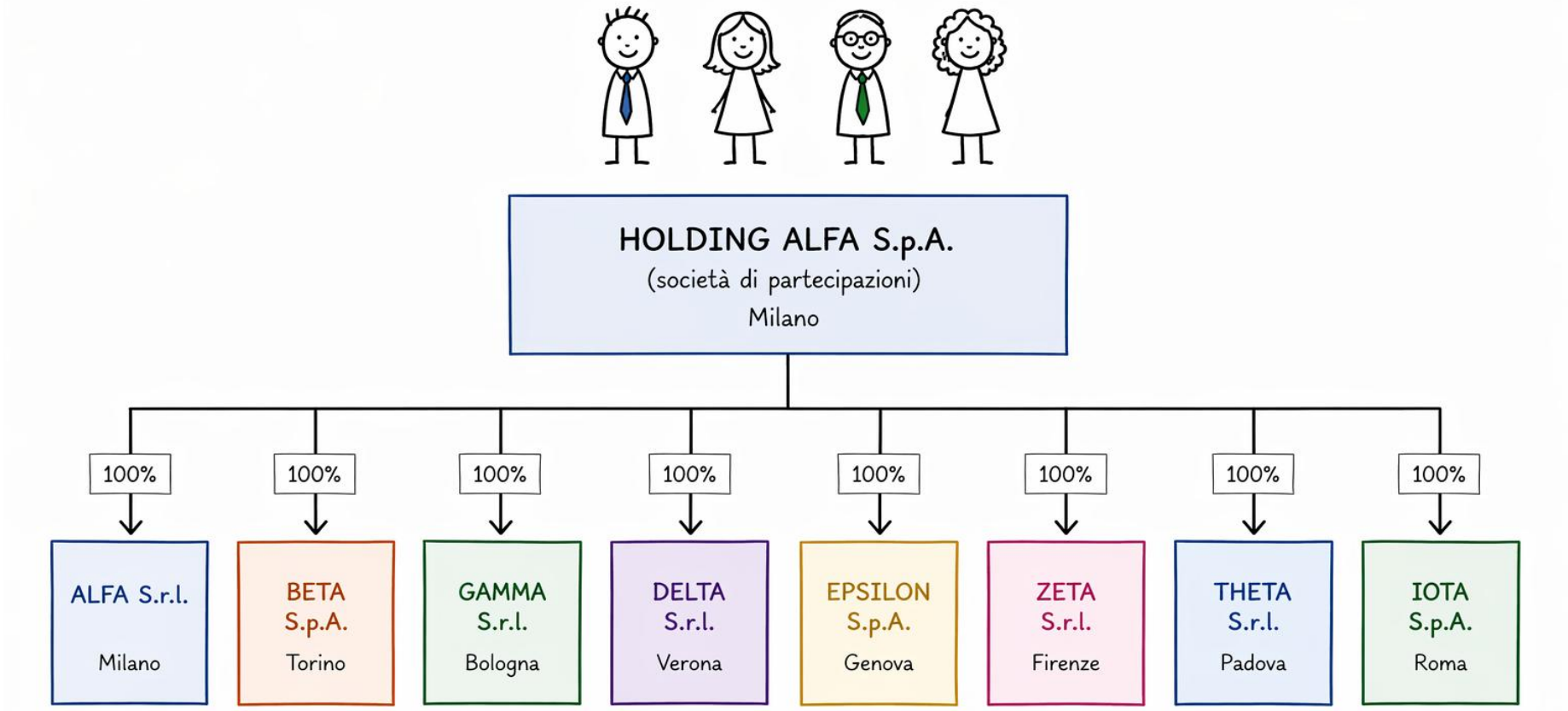
LE AREE DELL'ANALISI PREVENTIVA

VERIFICA E RIORDINO DEGLI ASSET SOCIETARI



LE AREE DELL'ANALISI PREVENTIVA

VERIFICA E RIORDINO DEGLI ASSET SOCIETARI



1. LA DONAZIONE

Donazione d'Azienda

- Trasferimento dell'intera attività
- Continuità dei rapporti giuridici
- Necessità di atto pubblico
- Responsabilità solidale per debiti

Donazione di Quote Sociali

- Trasferimento delle partecipazioni
- Società resta titolare dell'azienda
- Maggiore flessibilità operativa
- Gradualità nel passaggio

✓ Vantaggi

Esenzione da imposta se a favore di coniuge/discendenti con prosecuzione dell'attività per almeno 5 anni

⚠ Criticità

Irrevocabilità dell'atto, impatto sulle quote di legittima, rischi di riduzione da parte di altri eredi

COME TUTELARE L'IMPRENDITORE USCENTE

O QUANTOMENO COME RASSICURARLO

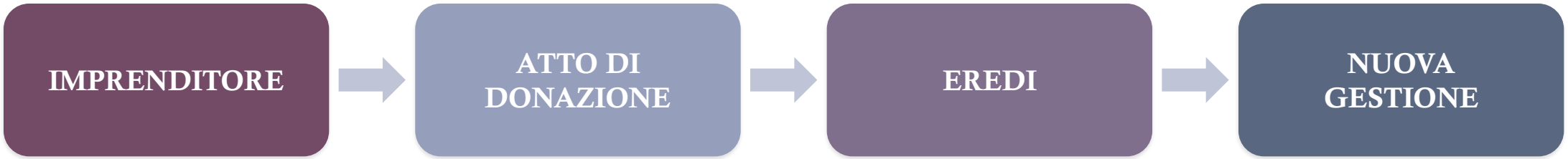
I DIRITTI PARTICOLARI – ART. 2468 c.3 del codice civile

Resta salva la possibilità che l'atto costitutivo preveda l'attribuzione a singoli soci di particolari diritti riguardanti l'amministrazione della società o la distribuzione degli utili.

IL CONFLITTO CON L'IMPOSTA SULLE DONAZIONI (**D.lgs. 346/90**)

4-ter. I trasferimenti, effettuati anche tramite i patti di famiglia di cui agli articoli 768 bis e seguenti del codice civile a favore dei discendenti e del coniuge, di aziende o rami di esse, di quote sociali e di azioni non sono soggetti all'imposta. In caso di quote sociali e azioni di soggetti di cui all'articolo 73, comma 1, lettera a), del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, il beneficio spetta limitatamente alle partecipazioni mediante le quali è acquisito il controllo ai sensi dell'articolo 2359, primo comma, numero 1), del codice civile o integrato un controllo già esistente.

IL PROCESSO DI DONAZIONE: VISIONE D'INSIEME



Titolare dell'azienda o delle quote

Atto notarile con esenzione fiscale

Ricevono azienda o partecipazioni

Continuità aziendale con nuova leadership

DONAZIONE D'AZIENDA

- Trasferimento dell'intero complesso
- Continuità dei rapporti giuridici
- Esenzione imposta se continuità 5 anni

DONAZIONE DI QUOTE

- Trasferimento partecipazioni societarie
- Più flessibile e modulabile
- Esenzione se quota > 50% controllo

2. IL PATTO DI FAMIGLIA

Partecipazione obbligatoria
Devono intervenire tutti i legittimari (coniuge e tutti i figli)

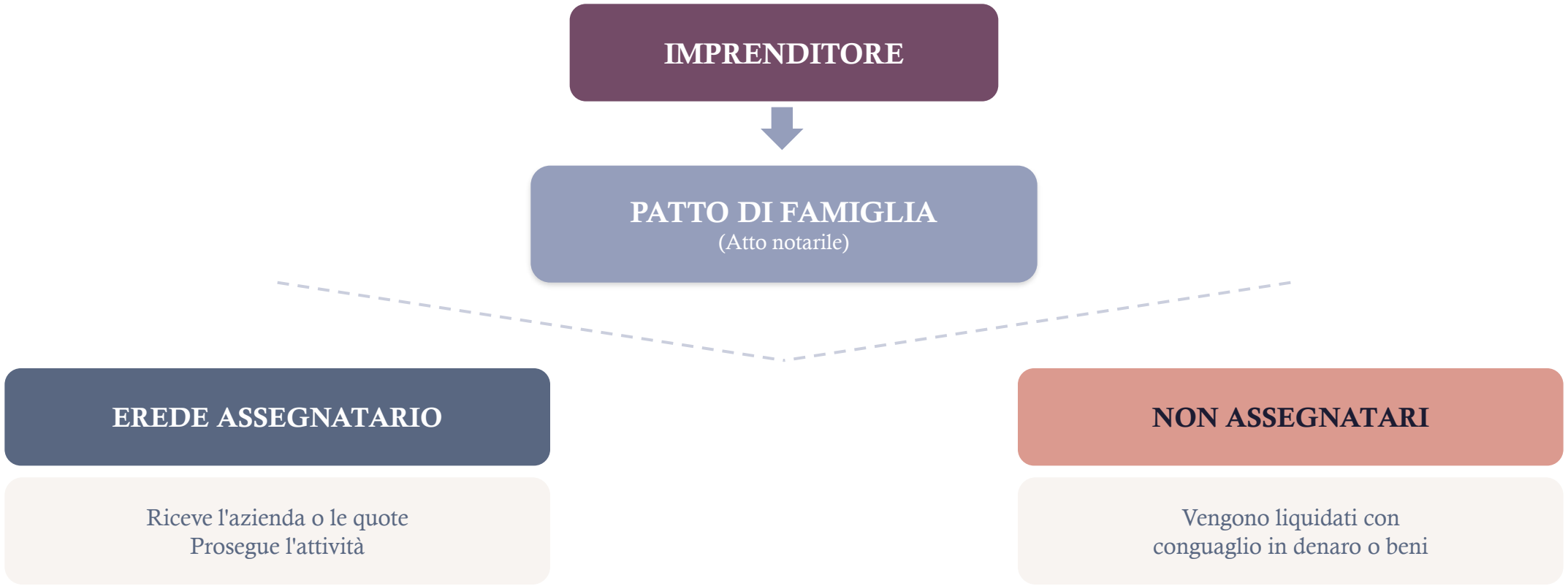
Liquidazione dei non assegnatari
Gli eredi che non ricevono l'azienda devono essere liquidati con il loro equivalente

Stabilità giuridica
Non è soggetto ad azione di riduzione né a collazione, a differenza della donazione

Forma dell'atto
Richiede atto pubblico con la partecipazione di tutti i legittimari

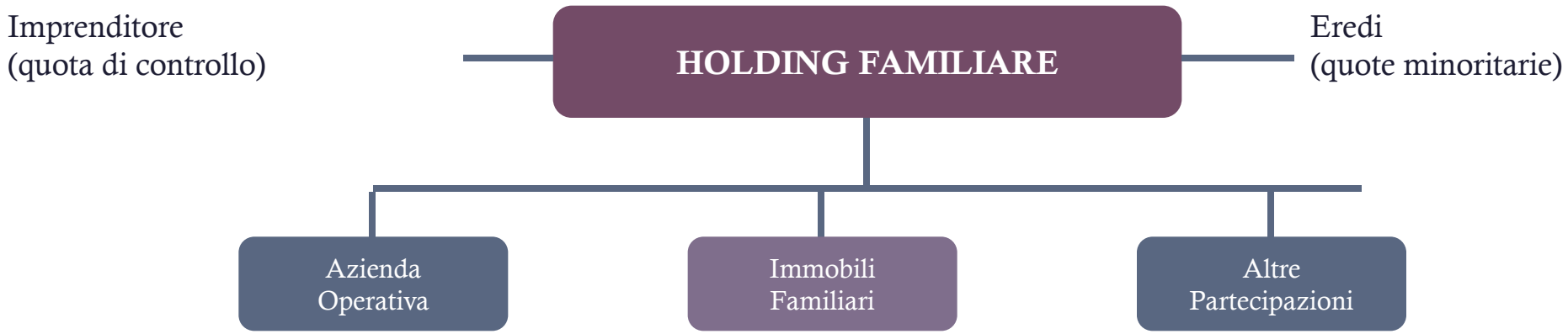
✓ **Vantaggio chiave: elimina il rischio di impugnazione dell'atto da parte degli altri eredi**

IL PATTO DI FAMIGLIA: COME FUNZIONA



Richiede il consenso unanime di tutti i partecipanti — garanzia di stabilità

3. LA HOLDING FAMILIARE



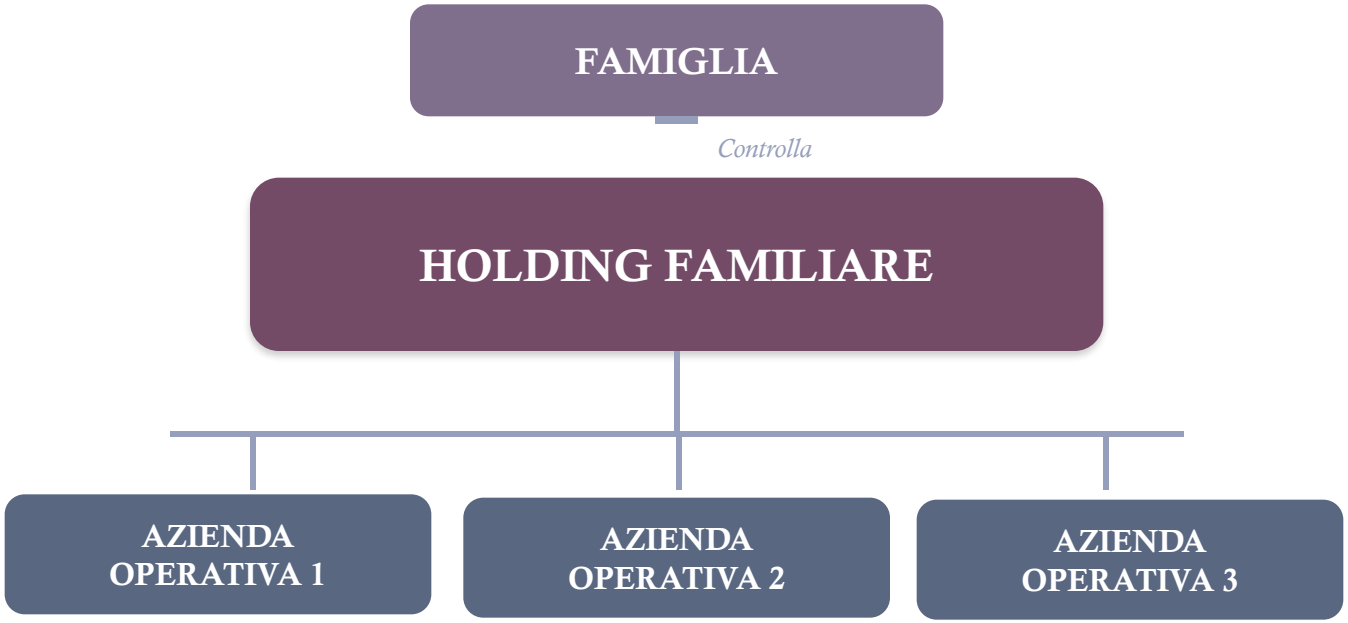
Vantaggi del modello holding:

✓ Passaggio graduale del controllo

✓ Separazione patrimonio personale/aziendale

✓ Ottimizzazione fiscale dei dividendi

LA HOLDING FAMILIARE: STRUTTURA E VANTAGGI



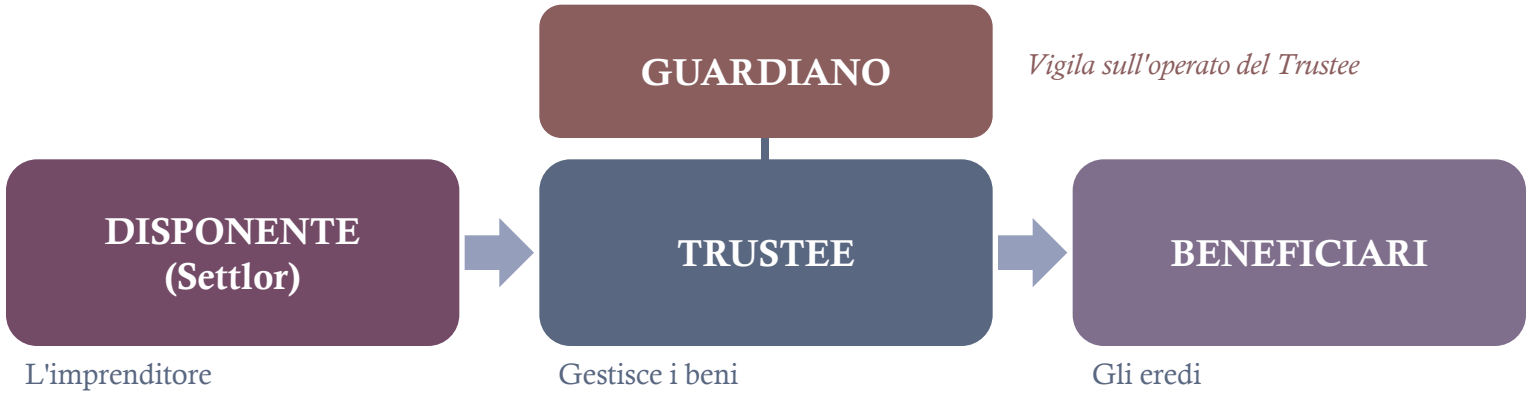
VANTAGGI CHIAVE

- ✓ Protezione patrimoniale
- ✓ Ottimizzazione fiscale
- ✓ Governance centralizzata
- ✓ Gestione unitaria del passaggio
- ✓ Separazione patrimonio/gestione

La holding è lo strumento ideale quando l'imprenditore possiede più attività da gestire unitariamente

4. IL TRUST

Istituto giuridico con cui il disponente (settlor) trasferisce beni a un trustee che li gestisce nell'interesse dei beneficiari, secondo le regole dell'atto istitutivo.



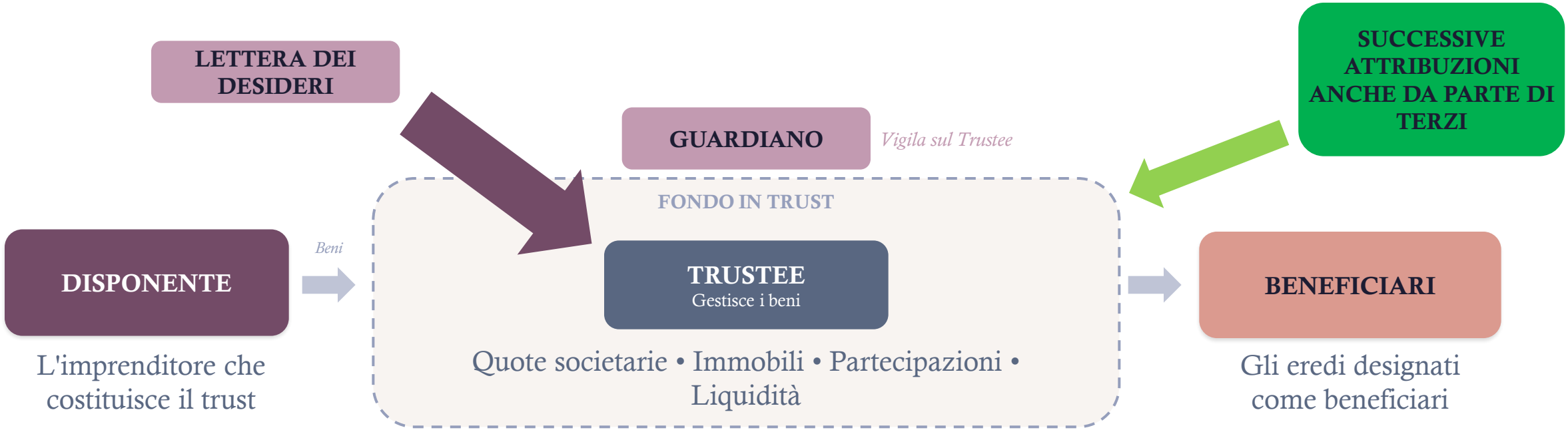
✓ Vantaggi

- Protezione patrimoniale dei beni
- Flessibilità nella gestione del passaggio
- Continuità aziendale garantita
- Possibilità di condizioni e tempistiche

⚠ Aspetti critici

- Costi di costituzione e gestione
- Necessità di un trustee affidabile
- Complessità fiscale (imposte indirette)
- Riconoscimento giuridico in evoluzione

IL TRUST CLASSICO: ARCHITETTURA E ATTORI



Protezione
Segregazione patrimoniale dei beni

Flessibilità
Regole personalizzate per la distribuzione

Continuità
Gestione professionale anche dopo il disponente

PER CONCLUDERE

NON ESISTE UNO STRUMENTO MIGLIORE O PEGGIORE O ADATTO A OGNI SITUAZIONE.

OCCORRE AVERE BEN PRESENTE IL PUNTO DI PARTENZA E AVERE BEN CHIARO DOVE SI VUOLE ARRIVARE.

PER OGNI SITUAZIONE SI TROVERA' LA VIA PIU' ADATTA PER OTTENERE I MASSIMI RISULTATI IN TERMINI DI:

- TRANQUILLITA' DEL DISPONENTE
- RISPARMIO FISCALE
- GARANZIE DI CONTINUITA' AZIENDALE