

## COME MODIFICO LA COMPAGINE SOCIALE? COME PIANIFICO UN PASSAGGIO GENERAZIONALE

Momento delicato nel ciclo di vita di un'impresa, il passaggio generazionale richiede particolare attenzione considerando non solo le implicazioni di natura economico-finanziaria, ma anche quelle relazionali e comportamentali.

### ASPETTI CRITICI

Condizione imprescindibile è la conciliazione tra gli obiettivi e le esigenze familiari e gli elementi di natura patrimoniale.

In questo senso, la "matrice generazionale" è uno strumento in cui la pianificazione del passaggio generazionale si sintetizza in due aree di indagine fondamentali: il patrimonio e la famiglia..

Per la famiglia si devono considerare:

- il numero di componenti in base a cui verranno quantificate le quote ereditarie
- il legame di parentela (di linea retta, collaterale con relativo "grado", ascendenza o discendenza, figli naturali, ecc.)
- le aspettative e le aspirazioni di ciascun erede (ricollegabili alla sfera emozionale dell'individuo)

Per il patrimonio si devono considerare:

- entità: non solo in termini assoluti, ma anche in relazione a ciascuna tipologia di asset
- composizione: qualitativa partendo dalla summa diviso tra beni mobili e immobili, per poi distinguere all'interno di ciascuna classe le diverse tipologie di asset
- ubicazione: in Italia o all'estero

Dopo l'analisi sarà possibile redigere un documento, "diagnosi organizzativa" sul livello motivazionale dei membri della famiglia presenti nell'impresa, sul livello delle competenze e qualifiche dimostrate e sui possibili ruoli da svolgere. Questa diagnosi organizzativa costituisce la base per la redazione di un accordo di gestione (patto di famiglia) dove vengono individuati i codici, i valori e gli obiettivi necessari a garantire la continuità dell'impresa di famiglia.

## **ALCUNI MODELLI**

Nell'ottica della migliore strategia di "uscita" dall'impresa, si possono ipotizzare diversi scenari:

- mantenimento del controllo in ambito familiare con suddivisione della proprietà fra gli eredi e possibile ricorso a manager esterni
- acquisto del controllo dell'azienda di famiglia da una parte degli eredi, potenzialmente sostenibile da enti finanziari esterni
- cessione di azienda o di quote a soggetti estranei alla famiglia
- gestione temporanea, utile nei casi di passaggi generazionali particolarmente strutturati

### **Modello 1: mantenimento del controllo in ambito familiare**

Rientrano in questo modello i seguenti istituti:

#### **1. Donazione di azienda e donazione di azienda con usufrutto**

Un imprenditore può trasferire la propria azienda agli eredi attraverso l'istituto della donazione. È un negozio giuridico *inter vivos* a titolo gratuito che deve garantire il rispetto dei diritti patrimoniali di ciascun erede.

La donazione di azienda con usufrutto permette all'imprenditore di trasferire la titolarità dell'azienda di famiglia, o quote di partecipazione societaria, ai propri eredi continuando a mantenerne il controllo per un certo numero di anni o anche per l'intera vita; il disponente continua quindi a esercitare il pieno controllo nella conduzione dell'azienda, pur avendo già disposto in merito alla proprietà

#### **2. Holding di famiglia**

Per preservare l'operatività dell'azienda da possibili futuri contrasti tra gli eredi designati o legittimati, è possibile creare una holding di famiglia, ovvero una società alla quale conferire tutte o parte delle quote di partecipazione alla società operativa e il cui capitale è aperto ai membri della famiglia coinvolti nel passaggio generazionale. Al crescere della complessità aziendale si potrà anche scegliere di creare tante holding familiari quanti sono i rami di azienda, dove ogni ramo spetterà a un gruppo familiare.

Le holding permettono una "blindatura" dell'impresa familiare, rendendo più facile il reperimento delle risorse finanziarie, razionalizzando i confini tra ambito proprietario e imprenditoriale

#### **3. Scissione**

È una valida soluzione per ottenere la differenziazione tra gli eredi, poiché permette la separazione mirata delle attività dell'impresa familiare. L'operazione può avvenire trasferendo i beni immobiliari della società scissa a più società beneficiarie esistenti o di nuova costituzione (*spin-off* immobiliare) mantenendo nella società scissa l'attività produttiva e assegnando le azioni o quote ai soci della scissa. Può venire, in seguito, stipulato un contratto di locazione tra la società scissa e le società beneficiarie affinché, se per esempio gli immobili nei quali veniva esercitata l'attività d'impresa sono stato oggetto di *spin-off* immobiliare, l'attività produttiva continui nei locali precedenti alla scissione. La società scissa percepisce periodicamente i canoni di locazione che rappresentano il suo reddito caratteristico da destinare ai soci

### **Modello 2: acquisto del controllo dell'azienda di famiglia da una parte degli eredi**

I patti di famiglia o *family buyout* sono contratti recenti con cui un imprenditore trasferisce l'intera azienda o un ramo a uno o ad alcuni dei suoi discendenti e, contestualmente, gli altri eredi legittimati vengono liquidati in denaro o in natura, anche facendo ricorso a un finanziamento bancario.

Perché il patto sia giuridicamente valido, è necessario che partecipino all'atto negoziale dell'imprenditore i discendenti ai quali intende trasferire l'azienda e tutti coloro che sarebbero legittimati se, in quel momento, si aprisse la successione.

Il patto di famiglia è dunque possibile solo con il pieno coinvolgimento di tutti i potenziali beneficiari e ha il merito di far sì che il titolare possa pianificare in vita il controllo e la gestione futura dell'azienda, salvaguardando la coesione familiare.

### **Modello 3: cessione di azienda**

Nei casi in cui gli eredi dell'imprenditore non desiderassero proseguire l'attività d'impresa, sarà possibile cedere l'intera azienda o un ramo a titolo oneroso. In particolare, potrà essere trasferita la proprietà della società a un soggetto estraneo alla famiglia in cambio di un corrispettivo liberamente stabilito fra cedente e acquirente.

### **Modello 4: gestione temporanea**

I principali strumenti di gestione temporanea sono:

#### **1. il Temporary Management**

Temporary Management, Contract Management, Manager in affitto sono sinonimi di una professione che si sta sempre più diffondendo. Sono solitamente liberi professionisti, free-lance o organizzati in società, provenienti spesso da esperienze manageriali, che svolgono funzioni di facilitatore del dialogo tra imprenditore uscente e subentrante o di tutor dell'imprenditore subentrante

#### **2. il Trust**

Si configura come un rapporto giuridico trilaterale in cui un soggetto (*settlor*) trasferisce la proprietà di un bene o la titolarità di un diritto a un altro soggetto (*trustee*), il quale è tenuto ad amministrarli nell'interesse di uno o più beneficiari (*beneficiaries*).

Il *settlor* si spoglia a titolo definitivo della proprietà di alcuni beni che vanno a formare un patrimonio separato non aggredibile né dai creditori del *settlor* né da quelli del *trustee*.

Può servire a evitare che, alla morte dell'imprenditore e aprendosi la successione legittima, l'azienda spetti a un soggetto non capace di garantire una gestione diligente