



GLI STRUMENTI A TUTELA DEL PATRIMONIO

FABRIZIO DOMINICI
Dottore commercialista in Rimini



DOMINICI & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

IL 60% DEGLI IMPRENDITORI HA PIU' DI 60 ANNI

NEI PROSSIMI 10 ANNI

IL 40% DELLE AZIENDE AFFRONTERANNO IL
PROBLEMA DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

IL 68% DEGLI IMPRENDITORI PENSA DI LASCIARE
L'AZIENDA AL FIGLIO

L'80% DEGLI IMPRENDITORI CONSIDERANO
IL PASSAGGIO GENERAZIONALE
UN TABU'



DOMINICI & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

**SOLO IL 24% DELLE AZIENDE SOPRAVVIVE AL
PASSAGGIO ALLA SECONDA GENERAZIONE**

**SOLO IL 14% DELLE AZIENDE SOPRAVVIVE
ALLA TERZA GENERAZIONE**



DOMINICI & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

**IL PASSAGGIO GENERAZIONALE
È UNA FASE CHE IN ITALIA
ARRIVA A DETERMINARE IL
FALLIMENTO DEL 30% DELLE IMPRESE.**



DOMINICI & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

**IL FALLIMENTO DEL PASSAGGIO
GENERAZIONALE PROVOCA:
LA PERDITA DI MOLTI POSTI DI LAVORO,
LA DISPERSIONE DEL:
PATRIMONIO DI CONOSCENZE,
DI CAPACITÀ MANUALI, DI TRADIZIONI,
DI LEGAMI CON IL TERRITORIO**



DOMINICI & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

IL FALLIMENTO DELLA NUOVA *GOVERNANCE* COSTA

CIRCA 10 MILIARDI DI EURO/ANNO
E
CIRCA 600MILA POSTI DI LAVORO.



DOMINICI & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

IL PROBLEMA ?

- La **Commissione CE 7/12/94 (G.U.C.E. 31/12/94 L.385)**, sollecita gli **stati membri a rendere più razionali ed efficienti le norme successorie** che regolano il **trasferimento delle imprese di piccole e medie dimensioni**.
- **?** Il **passaggio generazionale** è giudicato dagli operatori finanziari un **forte fattore di rischio**, legato all'età elevata dell'imprenditore e all'assenza di successori affidabili, che **impone l'adozione di specifiche garanzie**, spesso di carattere personale.
- **?** Il **problema è amplificato** spesso dalla **necessità di liquidare parte degli eredi**, con la depauperazione finanziaria e patrimoniale dell'azienda o del patrimonio personale liquidabile a supporto/protezione dell'impresa.
- **?** **Critici sono anche il ruolo e lo stile dell'imprenditore** che **tende a ritenere le fortune dell'azienda** necessariamente **legate ai suoi criteri di gestione**, da perpetuare attraverso i suoi figli.



I PROBLEMI DI SEMPRE

- In tutti i paesi dell'Europa Continentale - Civil Law- la successione necessaria - diritti di legittima - vincola l'imprenditore nelle scelte di successione.
- Secondo ASAM (Università Cattolica), in Italia solo il 50% delle imprese passa alla seconda generazione e solo il 15% passa alla terza.
- Nelle medie imprese industriali italiane (fatturato > €50 Mio):
 - il 70,3% è guidato da un leader di età maggiore di 50 anni;
 - il 53,1% da un leader di età maggiore di 60 anni;
 - Il 15,3% da un leader di età maggiore di 70 anni.

(Osservatorio Aidaf – Unicredit)



DOMINICI & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

NUOVI PROBLEMI

- L'innalzamento della vita media protrae inevitabilmente la convivenza fra le generazioni in azienda rendendo indispensabile un ricambio tempestivo.
- Un giovane che entra in azienda ha mediamente dinnanzi a sé 40 anni di lavoro, nel corso dei quali è inevitabile che interagisca con due altre generazioni : quella precedente e quella successiva. Questa interazione è positiva solo se sinergica fra più culture, insiemi di competenze e visioni per loro natura differenti.
- I giovani ora scelgono di diventare imprenditori, non vengono più «scelti».
- Il ruolo della donna come candidata giovane imprenditrice: in Italia la scolarità delle donne ha statisticamente superato quella degli uomini.



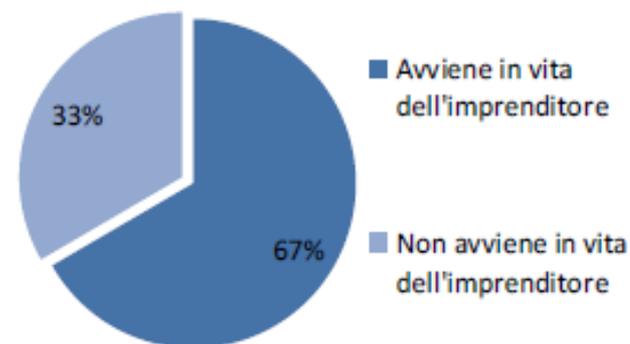
DOMINICI & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

- ✓ E' fondamentale che il passaggio generazionale avvenga in vita dell'imprenditore, soprattutto per poter trasferire le competenze e la capacità di comando e per costruire in modo non traumatico una Governance dell'impresa adeguata.
- ✓ Ciò nonostante:
 - il 95% delle successioni avvengono senza testamento;
 - pochissimi imprenditori pianificano in tempi adeguati il passaggio generazionale.

Imprese di media dimensione > €50 Mio di fatturato

In Italia solo 2/3 delle imprese di media dimensione è oggetto di un passaggio proprietario in vita dell'imprenditore (AIDAF – Bocconi).

Il passaggio generazionale di 1/3 delle aziende avviene al momento dell'apertura della successione.



DOMINICI & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

- ✓ Vincolo di legge: in Italia l'imprenditore che lascia coniuge e tre figli può destinare poco più del 40% del proprio asse ereditario ad un solo figlio.



Rischio eccessivo di frazionamento dell'azienda

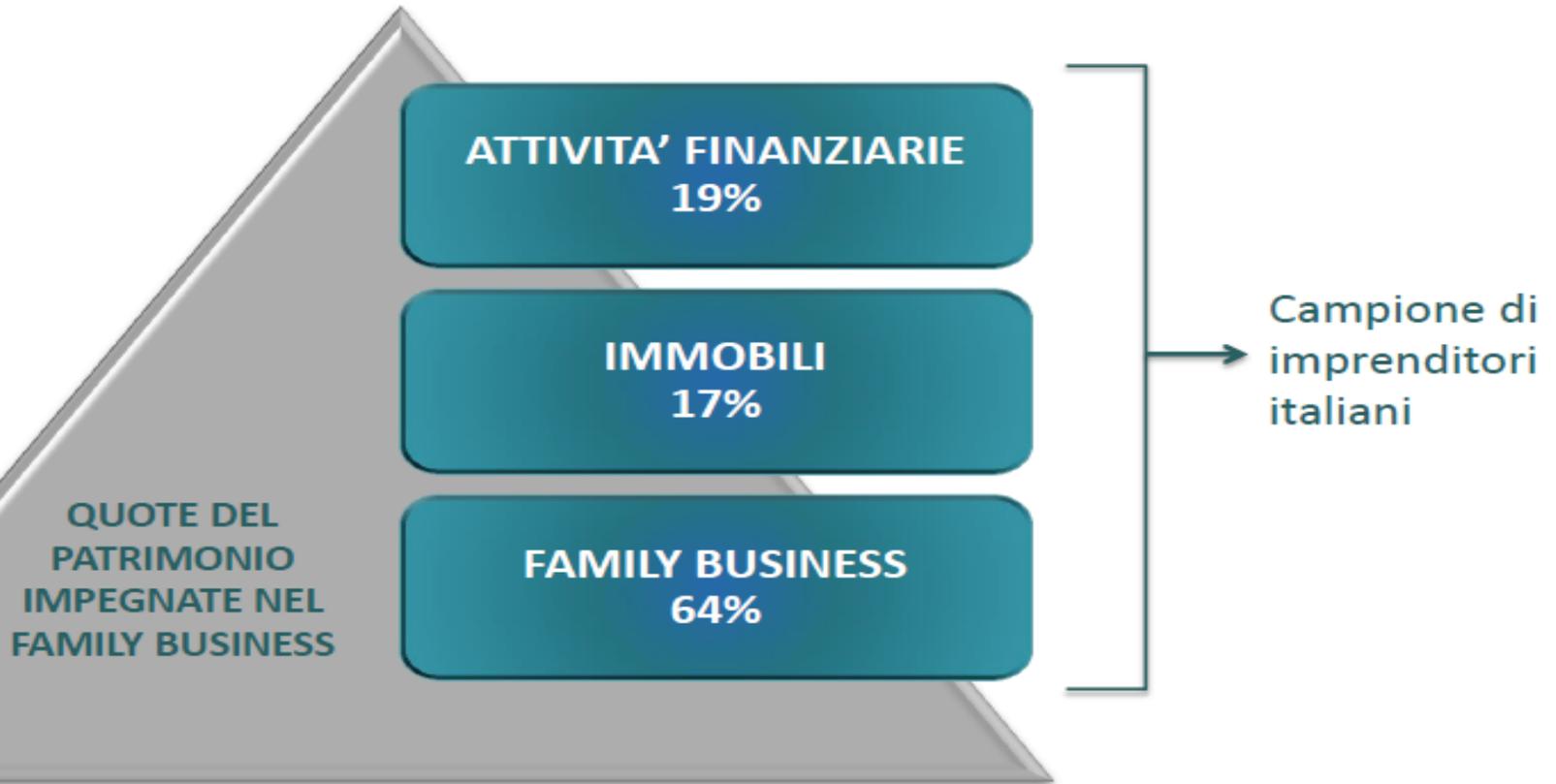
In Italia vige il divieto dei patti successori.
Per esempio, in Germania no

In Germania la quota allocabile ad un solo figlio aumenta al 60% circa



DOMINICI & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

IMPRESE FAMILIARI SUDDIVISIONE DEL PATRIMONIO



DOMINICI & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

RISCHI E OPPORTUNITA'

Rischi

- ✓ frazionamento del patrimonio
- ✓ frazionamento del capitale dell'impresa
- ✓ depauperamento del patrimonio e delle risorse finanziarie del «sistema Impresa/Famiglia» → diritti di legittima
- ✓ invecchiamento dell'impresa: competenze, management e strategie
- ✓ dispersione delle competenze e delle risorse chiave
- ✓ conflitto, stallo, inerzia decisionale

Opportunità

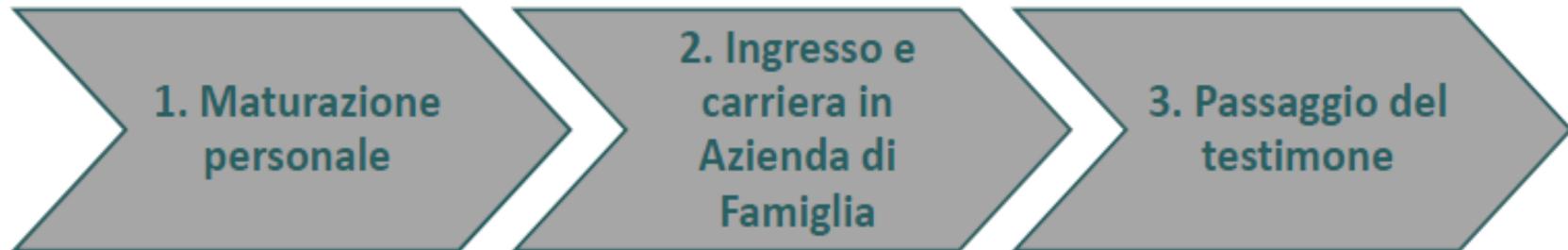
- ✓ consolidamento del controllo
- ✓ organizzazione della governance ed accesso ad investitori terzi
- ✓ univocità/accentramento del controllo
- ✓ inserimento di risorse e competenze giovani e aperte all'innovazione ed alla dimensione internazionale
- ✓ trasmissione ed accrescimento delle competenze
- ✓ coesione e continuità



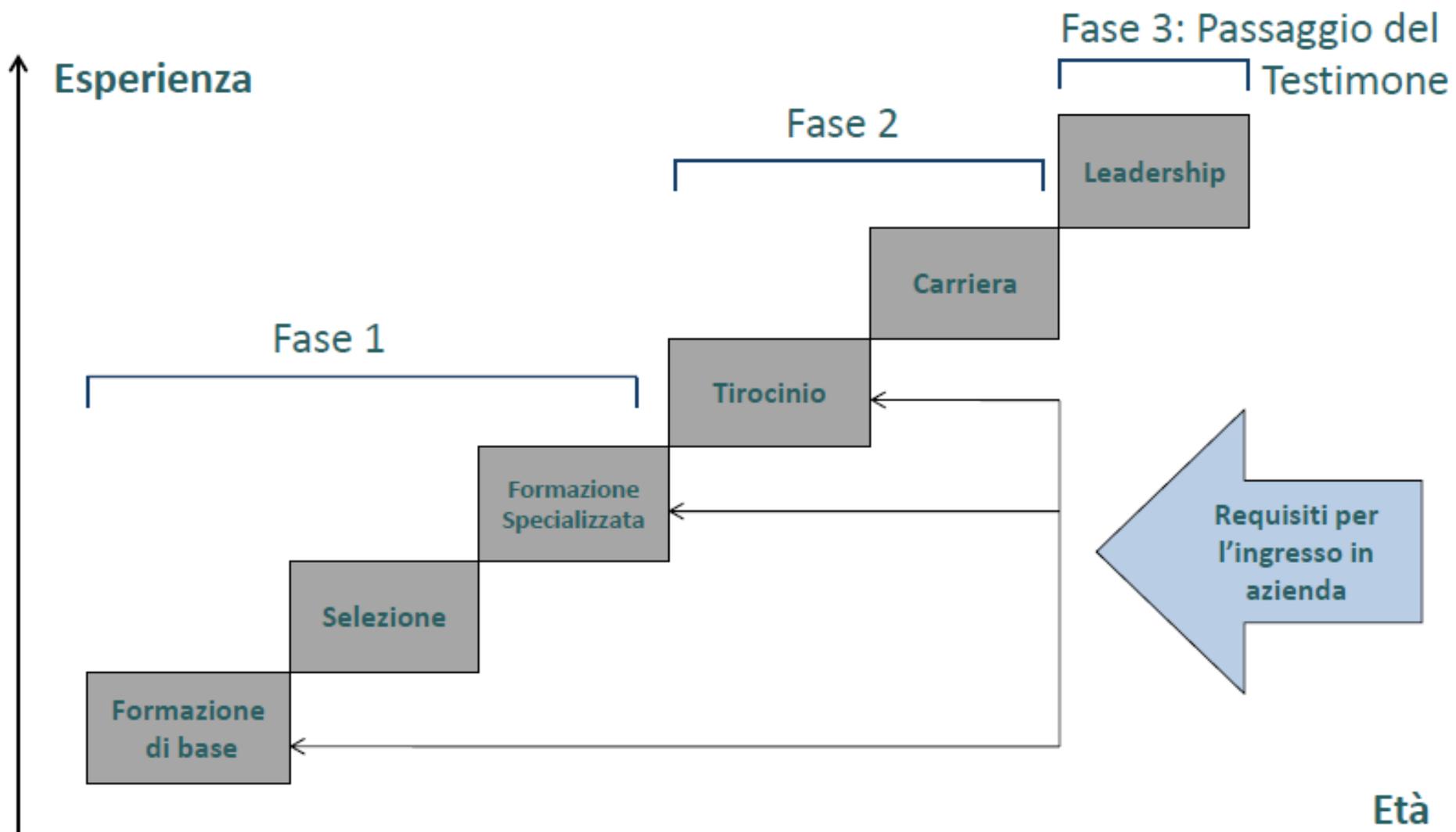
DOMINICI & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

Il ricambio generazionale si manifesta in un istante, ma questo istante conclude un processo che:

- ✓ è composto da un insieme di fasi su un periodo che dura anche decenni;
- ✓ inizia quando i figli sono ancora in giovane età;
- ✓ continua con un lungo periodo di convivenza tra genitori e figli, durante il quale i ruoli dei genitori e dei figli maturano progressivamente;
- ✓ genera un nuovo assetto :
 - della proprietà del capitale dell'azienda in capo ai successori
 - nel governo
 - nella direzione dell'azienda



DOMINICI & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO



DIVERGENZA FAMIGLIA IMPRESA

	Esigenze	Valori
Famiglia	Protezione Solidarietà	Affetti Uguaglianza
Impresa	Competizione Rischio	Affari Differenza

L'aumento del numero dei membri di famiglia coinvolti nella gestione d'impresa, gestiti dai genitori con logiche di uguaglianza, generano difficoltà gestionali alla stessa impresa



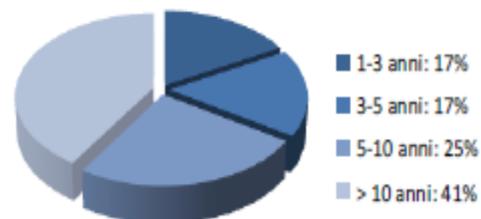
DOMINICI & ASSOCIATI
STUDIO LEGALE E TRIBUTARIO

C'è consapevolezza che il passaggio generazionale rappresenti un momento cruciale della vita aziendale.

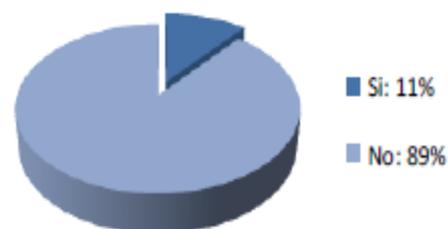
Però, la maggior parte degli imprenditori familiari non ha strutturato un piano di successione.

Nonostante il principio guida per crescere ed educare il prossimo leader sia il completamento del bagaglio di competenze, solo nel 14% delle Famiglie Imprenditoriali vengono seguiti percorsi di formazione specifici.

Orizzonte temporale per il completamento del passaggio generazionale



Esiste un piano di successione strutturato

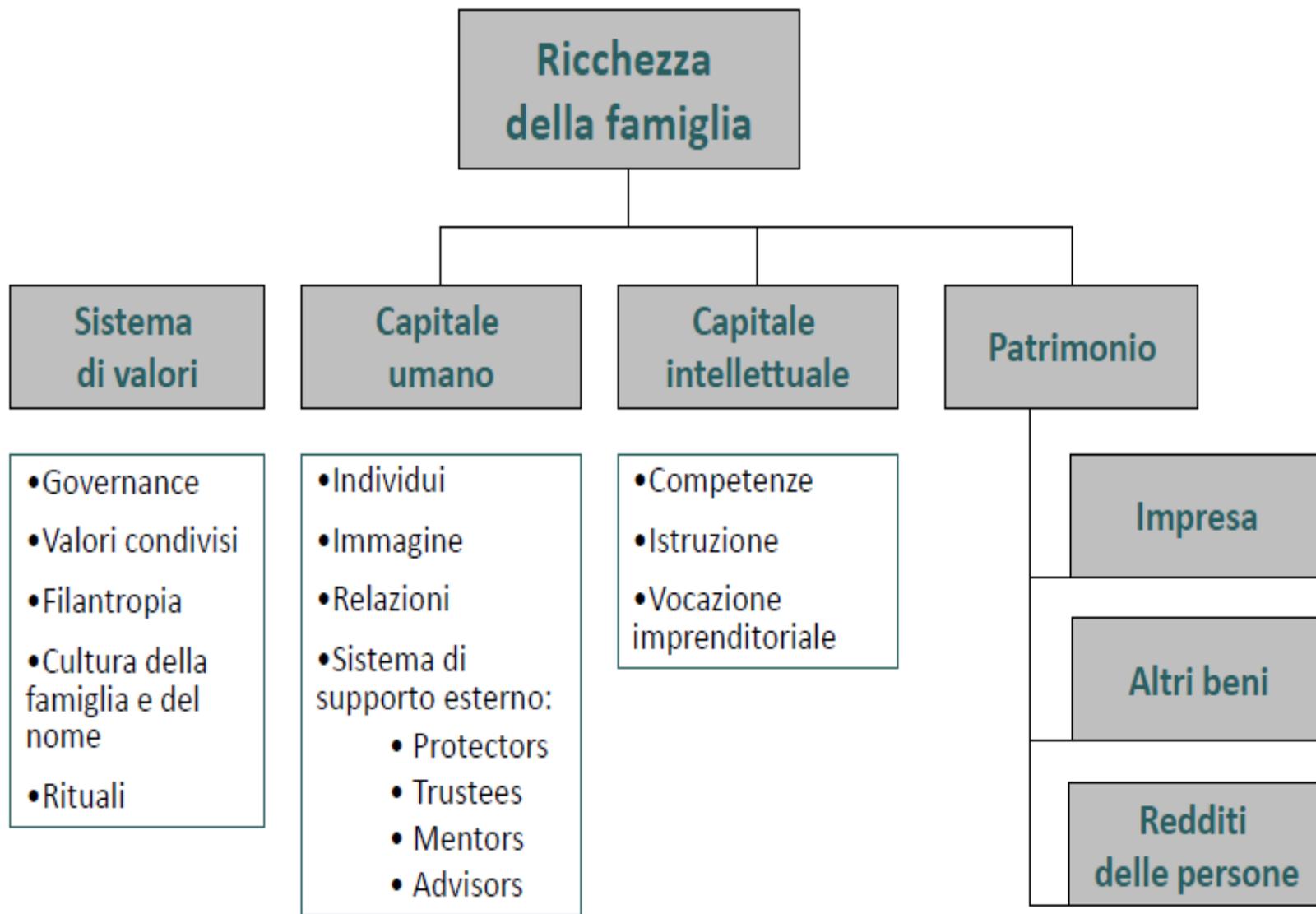


IMPRESA

- Obiettivi di crescita
- Fabbisogni Finanziari
- Risorse non finanziarie: manager, competenze, etc ..
- Autosufficienza dell'impresa/dipendenza dalle risorse della famiglia
- Assetto proprietario stabile e coeso
- Politiche di distribuzione utili

FAMIGLIA

- Bilanciamento del patrimonio aziendale e privato (immobiliare e finanziario)
- Esigenze economiche e finanziarie nel medio e lungo periodo → crescita dei membri della famiglia
- Competenze e capacità di leadership da dedicare all'impresa
- Futuri leaders capaci e desiderosi di impegnarsi in azienda?
- I diritti degli eredi possono mettere a rischio l'unità della proprietà?
- Remunerazione familiari
- Politiche del patrimonio familiare utili a diversificare il rischio e funzionali all'eventuale liquidazione di uno o più soci/eredi



Regole

Patti di famiglia

Processi

Governance

Famiglia

Patrimonio

Impresa

Strumenti

Disposizioni
Testamentarie

Trust
Fondazioni

Family buy-out

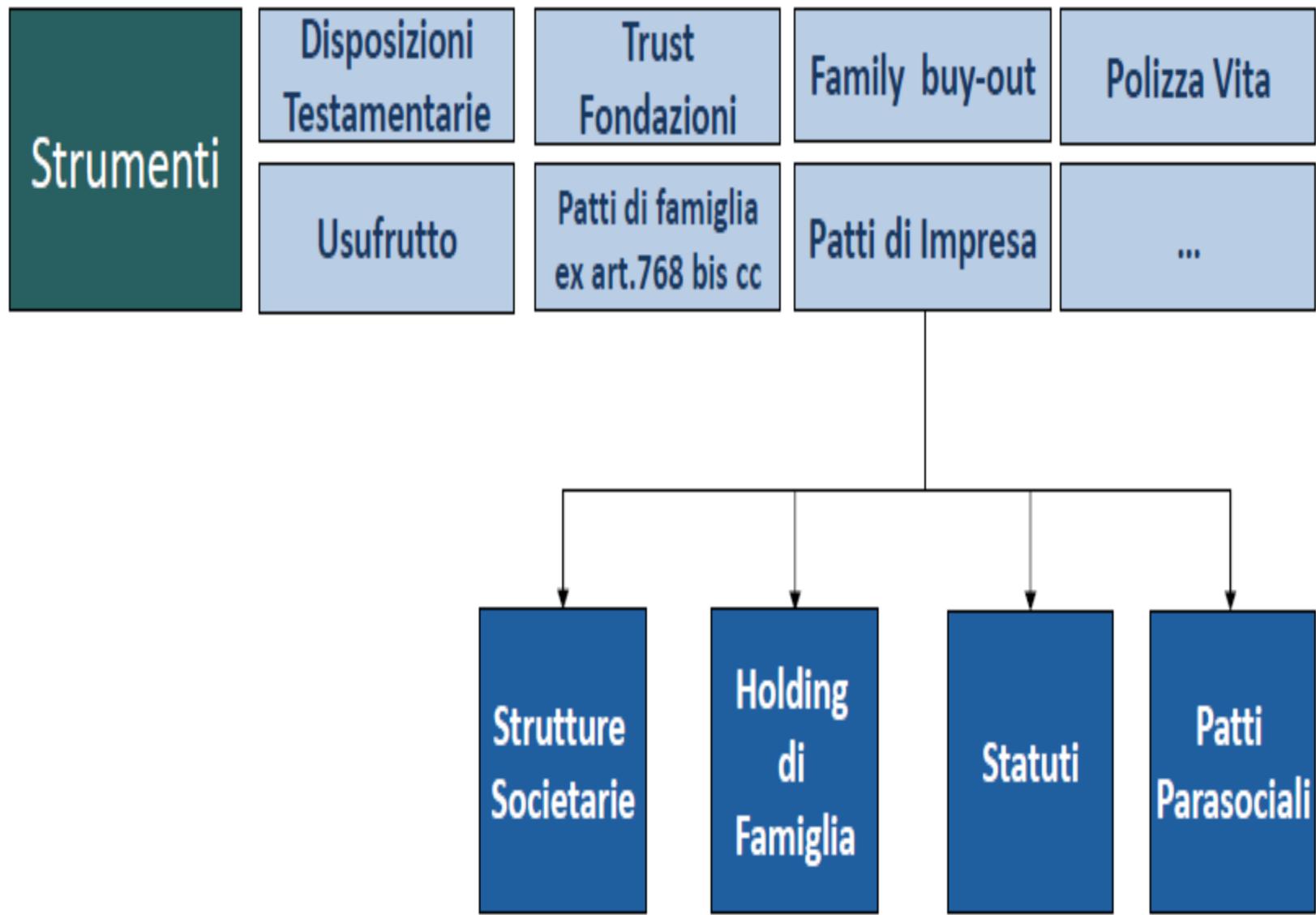
Polizza Vita

Usufrutto

Patti di famiglia
ex art.768 bis cc

Patti di Impresa

...



La sfida generazionale può essere vinta solo con un processo nel quale i vari attori si impegnano con costanza e coerenza.

	Genitori	Figli
Unico erede	<ul style="list-style-type: none">• Progettare percorsi formativi• Progettare verifiche periodiche• Comunicare con cura progetti e risultati	<ul style="list-style-type: none">• Dedicare tempo a conoscersi e a conoscere• Impegnarsi ad assumere responsabilità• Misurarsi e accettare di essere misurati
Più di un erede	<p>Inoltre...</p> <ul style="list-style-type: none">•Garantire equità di trattamento•Favorire la conoscenza reciproca•Favorire l'accettazione di una leadership	<p>Inoltre...</p> <ul style="list-style-type: none">•Riconoscere un bene comune da perseguire e una leadership•Imparare i comportamenti propri di una sana competizione

La gestione della continuità generazionale avviene nell'ambito della governance di famiglia e comprende le competenze e gli strumenti:

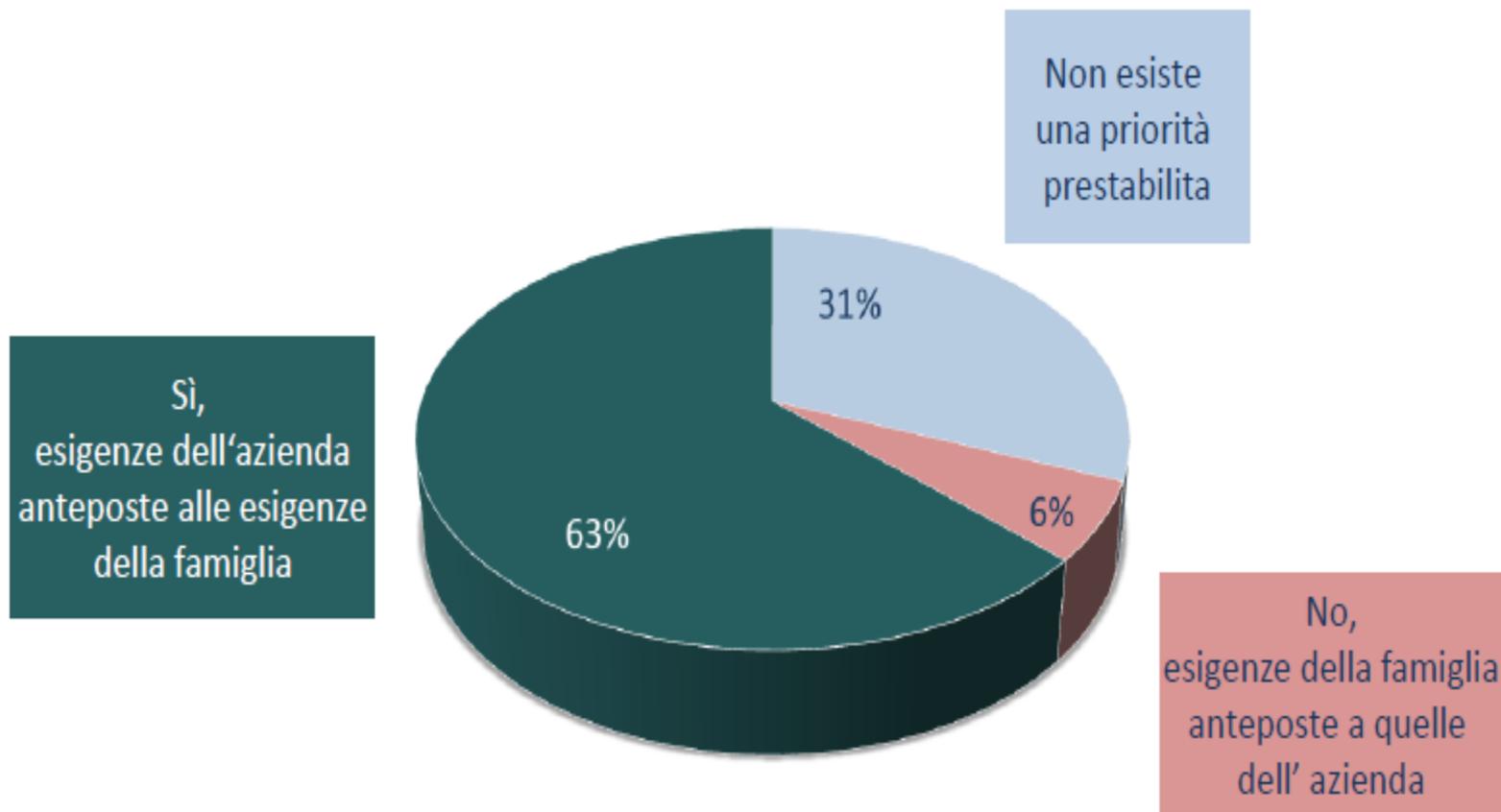
- giuridici
- economici e finanziari
- culturali
- educativi
- sociali

finalizzati a mantenere ed accrescere la ricchezza ed il benessere della famiglia attraverso le generazioni.

Essa non si limita ad aspetti particolari come:

- la successione
- la fiscalità
- l'impresa

ma li comprende in un quadro organico organizzato armonicamente.



Il 63% delle Famiglie Imprenditoriali antepone le esigenze dell'azienda a quelle della famiglia

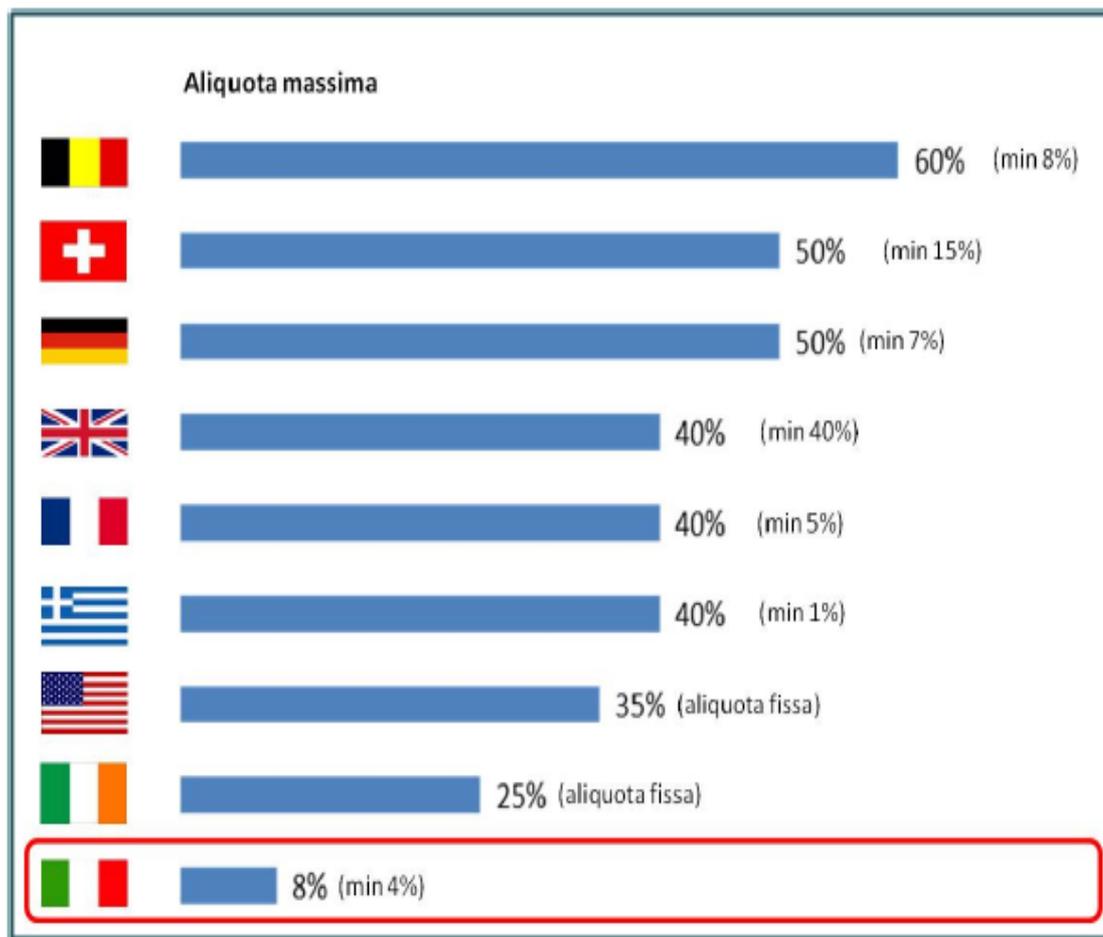


Solo il 18% delle aziende analizzate è dotata di un sistema di valori formalizzato, mentre il 9% delle Famiglie Imprenditoriali lo sta definendo.

Lo strumento utilizzato dalle famiglie intervistate per formalizzare il sistema di valori è il Patto di famiglia.

L'ITALIA E' UN PARADISO FISCALE

Si tassano di più i redditi rispetto ai patrimoni



IMPOSTE DI SUCCESSIONE

dal 5% al 60%



FRANCHIGIA di soli 100.000 Euro

IMPOSTE DI SUCCESSIONE

dal 7% al 50%

NESSUNA FRANCHIGIA



IMPOSTE DI SUCCESSIONE

Fino al 50%



FRANCHIGIA di soli 60.000 USD

I POSSIBILI SCENARI

Ipotesi	Franchigia	Aliquote sull'eccedenza
Fondo Monetario Internazionale	100 mila €	23% e 43%
Sole 24 ore	200 mila €	6% e 10%
Milano Finanza	100 mila €	20%



Ipotesi di innalzamento delle imposte di successione



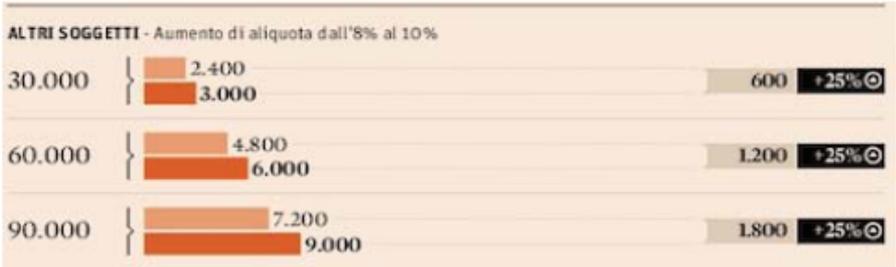
Fonte: il Sole 24 ore

Doppia penalizzazione per i parenti in linea retta:

- Riduzione della franchigia di 700.000€
- Innalzamento imposta al 5%



Aliquota fino al 10% per
“altri soggetti”



Fonte: il Sole 24 ore