



Associazione per gli Studi Aziendali e Manageriali



Il Passaggio Generazionale: gli STRUMENTI e le implicazioni PSICOLOGICHE

*A cura di:
Massimo Lodi e Matteo Zanaboni*

**Estratto del libro sul passaggio generazionale della Commissione Tecnica
ASAM/Cerif “Generazione Protetta”**

Di prossima pubblicazione

ESTRATTO

Il Passaggio Generazionale: gli strumenti e le implicazioni psicologiche

I sistemi economici dei paesi dell'Europa Occidentale stanno affrontando un passaggio assai delicato, non solo per il mutare del contesto economico globale, ma anche per fattori endogeni relativi alle caratteristiche strutturali dei rapporti impresa/famiglia.

In Italia in particolare, motivi anagrafici fanno sì che la generazione d'imprenditori affermatasi nell'immediato dopo guerra si trovi a non poter più eludere il confronto con il momento del passaggio delle consegne.

Quanto critica sia questa fase è testimoniato da due semplici dati della Commissione Europea: solo il 33% delle aziende supera il primo passaggio generazionale, percentuale che si riduce al 15% al secondo passaggio.

La situazione italiana, che da questo punto di vista non si discosta da quella europea, presenta però, anche per effetto del più recente processo di industrializzazione, alcune peculiarità:

- il 53% degli imprenditori è over 60 anni;
- fortissima prevalenza d'impresе familiari (oltre il 90%);
- dimensione ridotta (il 98% ha meno di 20 dipendenti);
- sovente le imprese hanno una scarsa capitalizzazione;
- i beni "aziendali" e quelli "familiari", spesso, non hanno una chiara suddivisione, non solo al livello di poste contabile, ma anche, e soprattutto, nella sensibilità dell'imprenditore;
- il patrimonio immobiliare familiare è spesso inserito o nell'azienda;
- le posizioni di management spesso sono un "diritto ereditario", con conseguente scarsa presenza e valorizzazione di management esterno autorevole che possa validamente assistere l'impresa nella fase del passaggio";
- contrariamente ad altri paesi, anche di civil law, il quadro normativo italiano, ha solo timidamente iniziato ad introdurre istituti giuridici rispondenti ai nuovi modelli di famiglie "plurime" od "allargate" che si vanno sempre più diffondendo;
- la forte richiesta di nuovi strumenti per regolare i mutati rapporti intra-generazionali causati dall'allungamento della vita media che, per la prima volta, portano a coesistere, fianco a fianco, più generazioni nell'attività d'impresa.

Sin dai primi incontri della Commissione ASAM, Associazione per gli Studi Aziendali e Manageriali dell'Università Cattolica sul Passaggio Generazionale che ho l'onore di presiedere, è immediatamente emerso che la gestione di tali criticità è resa più complessa dall'incidenza di fattori "non quantitativi".

La scelta del "successore" ad esempio, ha forti implicazioni psicologiche. In questa fase l'imprenditore si confronta, da un lato con lo spettro della propria caducità, ma dall'altro, con gli interessi e le aspettative molto "terrene" dei vari eredi...

Abbiamo, infatti, la consapevolezza che sono stati pubblicati altri lavori, più che esaurienti, sul passaggio generazionale e sui relativi strumenti.

Quello che secondo noi mancava era un'opera rivolta direttamente agli "utenti finali", e che si approcciasse alle sue problematiche dal LORO punto di vista. Un'opera che non partisse dagli strumenti, ma dai BISOGNI, più o meno manifesti che portano l'imprenditore alla decisione di affrontare il problema del passaggio generazionale.

L'opera è quindi separata in due parti ben distinte. Nella prima abbiamo identificato quattro "Macro Bisogni":

1. COME SCEGLIERE L'EREDE?
2. PREVENIRE LE LITI È POSSIBILE?
3. LE NUOVE REGOLE DEL GIOCO
4. LE NUOVE FONTI DEL BENESSERE

Abbiamo cercato di identificare, volta per volta, gli strumenti più indicati per la gestione della singola problematica e le loro eventuali interazioni e le principali criticità.

La Commissione ha poi provveduto a mappare tale diversi modelli di soluzione, identificandone le prerogative e le possibili criticità anche alla luce delle principali "trappole", psicologiche, organizzative, etc. che la dottrina, ma soprattutto la prassi quotidiana, hanno evidenziato come più probabili.

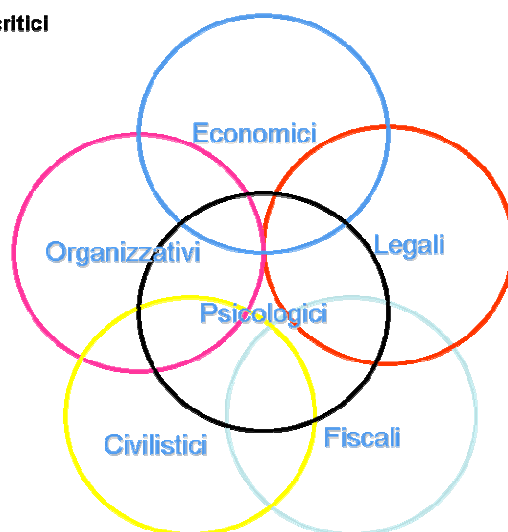
Solo per citarne alcune:

- scelta non in funzione del merito effettivo, ma della primogenitura, del sesso etc.
- non coincidenza tra job title ed effettiva linea di comando
- non chiara identificazione del soggetto deputato al comando
- delega non chiara alle nuove generazioni
- competizione tra vecchie e nuove generazioni per le lealtà interne aziendali
- mancanza di chiare regole di governance aziendale
- depauperamento delle risorse aziendali per soddisfare gli eredi "esclusi" dall'azienda

Esperienza comune di chiunque si sia confrontato "sul campo" con queste tematiche è quella dell'apparente contraddizione per la quale uno strumento, ancorché tecnicamente "perfetto", nella pratica non riusciva poi a raggiungere i risultati che ci si era prefissi. Quando invece, soluzioni tecnicamente meno "performanti" coglievano in pieno l'obiettivo.

In sostanza si deve prendere atto che, soprattutto in questa materia, "l' homo economicus" non esiste, e quindi le implicazioni valoriali, psicologiche, etiche ed emotive ricoprono un ruolo non inferiore a quelle legali, contabili e finanziarie; non solo nella scelta delle soluzioni, ma soprattutto nell'accettazione delle implicazioni del loro funzionamento.

Fattori critici



Infine abbiamo analizzato ciascuno degli strumenti utilizzabili nel passaggio generazionale:

- 1- Fondazioni e Operazioni sul capitale
- 2- Fondi immobiliari
- 3- Mandato fiduciario
- 4- Patti di famiglia
- 5- Polizza assicurativa United Linked
- 6- Private Equity
- 7- Società a responsabilità limitata aventi diritti differenziati
- 8- Trust
- 9- Vincoli di destinazione
- 10- Usufrutto e Nuda proprietà

Il Presidente della Commissione "Generazione Protetta"
Dott. Massimo Lodi

LE DETERMINANTI PSICOLOGICHE DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

a cura di Cristina Castelli e Diego Boerchi

Uno degli obiettivi di questa ricerca è quello di identificare alcuni elementi chiave, di tipo prettamente psicologico, che possono ostacolare o favorire il passaggio generazionale.

La ricerca ha avuto come elemento centrale il ruolo dell'imprenditore e, nello specifico, i comportamenti, le convinzioni e le emozioni che sembra possano ostacolare o favorire l'avvio, la conduzione e la conclusione del processo di passaggio della propria impresa nelle mani degli eredi.

Attraverso alcune interviste, condotte a chi conosce maggiormente l'imprenditore perché li incontra quotidianamente con l'obiettivo di supportarli "tecnicamente" in questo processo, è stato possibile identificare, e raccogliere in quattro aree, alcuni elementi che più di altri sembrano richiedere un'attenzione particolare.

1) Come scegliere l'erede

In molte situazioni, la scelta dell'erede può sembrare all'imprenditore come l'unico e vero problema che, se risolto, porta con sé la risoluzione di tutti gli altri. Nella realtà la questione è più complessa, tanto da poter far scegliere, in alcuni casi, di non lasciare l'impresa a nessun erede.

Anche nei casi in cui è possibile identificare un erede adeguato, nell'imprenditore emergono comunque paure legate alla propria persona e a quella dell'erede stesso.

L'imprenditore vive con la propria impresa un rapporto "generativo": è una sua creatura e verso di essa agiscono sentimenti, comportamenti e aspettative che sono tipiche di un padre verso i propri figli.

Un connubio così forte tra impresa e imprenditore può portare quest'ultimo, ma anche gli eredi stessi, a credere che la sua figura non sia sostituibile, che nessun altro possa ricoprire il ruolo di "padre" verso l'impresa, soprattutto se gli eredi sono di prima generazione.

Un passaggio efficace, quindi, dovrebbe essere vissuto come un processo che, nell'arco di un periodo molto lungo, permette agli eredi di formarsi, di acquisire competenze, personalità e

motivazioni adeguate al ruolo che li aspetta, ma ciò spesso si scontra con due ostacoli. Il primo è la complessità e indefinitezza dell'attuale situazione socio-economica, che rende ogni scelta di prospettiva molto incerta; il secondo è l'impazienza degli eredi, che a volte vorrebbero bruciare le tappe e acquisire in tempi brevi un potere che solitamente poi non sarebbero in grado di gestire.

Gli elementi che più di altri possono ostacolare la scelta e la formazione del nuovo imprenditore tra gli eredi, quindi, possono essere:

- confusione tra ruolo d'imprenditore e quello di padre;
- impossibile clonazione dell'imprenditore;
- confronto schiacciante tra eredi e imprenditore;
- difficile formazione degli eredi;
- impazienza degli eredi;
- genere sbagliato.

2) Prevenire le liti è possibile

Nel momento in cui l'imprenditore s'interroga in merito al proprio erede, si accorge immediatamente della complessità della questione, che non riguarda un rapporto fra due persone, ma la gestione di un sistema che comprende l'imprenditore, la sua famiglia ristretta, la sua famiglia allargata, l'azienda e il contesto sociale di riferimento.

Ogni soggetto coinvolto, infatti, porta un suo carico di bisogni, di aspettative, ma anche di timori personali, che possono essere in conflitto con quelli degli altri. Le liti, come affermato in precedenza, sono la manifestazione di interessi diversi che, se letti con atteggiamenti e percezioni soggettive inadeguate, possono risultare in conflitto tra di loro. Con questo non si vuol affermare che gli interessi possono sempre essere ricondotti a scelte che soddisfino tutti, ma che spesso questi vengono letti come conflittuali quando potrebbero essere ricomposti in un quadro diverso.

All'imprenditore, quindi, spetta innanzitutto il compito di prendere coscienza, oltre che dei propri interessi, anche dei propri atteggiamenti e delle proprie percezioni. Inoltre, essendo l'elemento centrale del processo di passaggio generazionale della propria azienda, ha anche il compito di comprendere interessi, atteggiamenti e percezioni altrui e di costruirsi un progetto di intervento che possa mediare tra esigenze diverse.

Gli elementi che più di altri possono creare situazioni conflittuali e liti sono:

- la non abitudine al compromesso;
- le difficoltà a confrontarsi con altri;
- l'impazienza dei figli;
- il proprio sistema di valori;
- i conflitti tra i sistemi "impresa" e "famiglia".

3) Le nuove fonti del benessere

Il benessere al quale si fa riferimento è quello dell'imprenditore, e delle persone a lui collegate, una volta completato il Passaggio generazionale.

Anche nei casi in cui è aiutato da una visione ottimista sul futuro della propria impresa, l'imprenditore vive comunque dei timori legati all'effettiva efficacia della soluzione scelta.

Alcune convinzioni e atteggiamenti, in effetti, possono rendere il processo più difficile di quanto non si possa pensare in un primo momento.

Tra queste può esservi, molto banalmente, la difficoltà ad accettare i metodi proposti da consulenti.

Altri atteggiamenti possono riguardare una visione del ruolo dell'impresa non più funzionale. Non sono rari i casi in cui l'impresa è considerata un valore in sé e non più come uno

strumento per fare utile, e questo ostacola interventi finanziari o investimenti che potrebbero aumentarne il valore.

Un altro elemento è l'indisponibilità a cedere a terzi il controllo dell'impresa, anche se questo comporterebbe dei sicuri vantaggi per la stessa e per l'imprenditore.

Più nota è l'incapacità di accettare l'idea che il proprio modo di operare non sia più adeguato, e che quindi nuovi modelli gestionali potrebbero essere più efficaci.

Infine, vi è il fatto che il passaggio generazionale richiede che venga esplicitato il sistema di valori dell'imprenditore, perché è su di esso che vengono condotte delle scelte, e questo può generare nello stesso il timore che esso non possa essere accettato dagli altri o debba essere messo in discussione.

Gli elementi che più di altri possono ostacolare un raggiungimento veloce della soluzione del problema, quindi, possono essere:

- il conflitto tra approcci operativi diversi;
- la difficoltà a considerare l'impresa come uno strumento;
- il timore di fare investimenti sbagliati;
- la paura di perderne il possesso;
- l'incapacità di accettare nuovi modelli gestionali;
- la difficoltà ad affrontare il proprio sistema di valori.

4) Le nuove regole del gioco

È il momento in cui l'imprenditore perde totalmente il possesso della propria impresa ed è l'area in cui l'imprenditore è maggiormente di fronte alle proprie paure.

Le paure riguardano la morte, con la quale deve improvvisamente fare i conti, e la perdita di parte della propria identità, soprattutto personale e sociale, che dipende in buona parte dalla sua identità professionale.

Anche le relazioni sociali extra-lavorative, che potrebbero essere coltivate e enfatizzate con lo scopo di coprire il vuoto lasciato dall'abbandono del proprio ruolo professionale, spesso si dimostrano scarsamente efficaci perché troppo legate a quest'ultimo. Soprattutto in alcune realtà, l'imprenditore ha un potere e un prestigio nella vita sociale che vive di luce riflessa del suo essere imprenditore, e che quindi vengono fortemente indebolite quando questo ruolo viene a cadere.

Infine, ma non perché meno importante, l'abbandono della propria impresa, e con essa della propria carriera imprenditoriale, è vissuto come un segno dell'avvicinamento della fine della propria vita, e quindi la paura della morte si presenta in maniera più incisiva.

Gli elementi che più di altri possono creare resistenze all'abbandono del proprio ruolo di imprenditore sono:

- paura della perdita di identità personale;
- paura della perdita di potere sociale;
- paura della morte.

I "MACROBISOGNI"

"Come scegliere l'erede"

a cura di Stefania Tomasini

La trattazione si focalizza in particolare sul passaggio generazionale di un'azienda di famiglia, in quanto tale problema è tra i più sentiti e complicati da affrontare. Il tema è sviluppato nell'ottica della prosecuzione e dell'unitarietà aziendale.

CRITICITÀ

Le criticità legate alla scelta dell'erede possono essere quindi di vario genere, ma schematizzando si possono individuare tre tipologie di famiglia e due tipologie di aziende.

Le realtà familiari e aziendali possono essere variamente composte.

Tipologie di famiglia:

1. Famiglia con più eredi
2. Famiglia con un solo erede
3. Complessi familiari

Tipologia di aziende:

- A. Aziende medio piccole
- B. Aziende di grandi dimensioni

Quali possono essere le criticità legate alle varie tipologie di famiglia?

Caso 1: famiglia con più eredi. Ci potrebbero essere più eredi che vogliono entrare in azienda. In questo caso gli strumenti più adatti sono le operazioni sul capitale o le srl con statuti speciali in modo da prevedere già l'attribuzione ad alcuni eredi di quote con particolari diritti o patrimoniali o amministrativi in base alle esigenze o attitudini dei singoli.

Oppure, più eredi di cui solo uno è interessato o ha le capacità per poter portare avanti l'azienda. In questo caso il patto di famiglia può essere un buono strumento per destinare già l'azienda a uno o più eredi e compensare gli altri per la quota a loro corrispondente.

Caso 2: famiglia con un solo erede. Potrebbe sussistere il problema che quel solo erede non voglia o non abbia le capacità per succedere nell'azienda di famiglia, in questo caso può essere utile l'utilizzo del Trust o srl statuto speciale al fine di facilitare l'inserimento di management esterno.

Caso 3: complessi familiari. Quando si è in presenza di aziende che fanno capo a più famiglie, la soluzione nella pratica più utilizzata è quella di scindere la figura del socio (professional ownership), da quella del management. A tal fine possono essere utilizzati i patti di famiglia intesi come costituzioni familiari, ovvero un insieme di regole che disciplinino i rapporti delle famiglie rispetto all'azienda (sapa, spa e srl statuto speciale o anche trust).

Quali possono essere le criticità legate alla tipologia di azienda:

A) Nel caso di aziende piccole o medie le criticità sono rappresentate da un lato dall'esigenza di un'adeguata preparazione scolastica dall'altro dalla necessità di coinvolgere l'erede in quel complesso di relazioni, molto disparate, interne ed esterne all'azienda che poi sono decisive per il non traumatico inserimento dell'erede nelle grandi azienda le criticità sono più spesso relative alla complessità della realtà aziendale ed alla competizione tra rami familiari, dato che spesso in questi casi si è in presenza di aziende che hanno già una lunga storia. In questi casi può essere una soluzione il private equity, il trust o le operazioni sul capitale.

"Prevenire le liti è possibile"

a cura di Massimo Lodi

Liti tra generazioni

Liti tra eredi

Nell'affrontare il passaggio generazionale sotto questo profilo spesso ci si trova a confrontarsi con una serie di tematiche inaspettate in quanto originate da pulsioni non solo razionali, ma anche emotive dei soggetti coinvolti.

- Non abitudine al compromesso

- Difficoltà nel confronto:

l'imprenditore, abituato a decidere e a vedere altre persone che accettavano incondizionatamente le sue decisioni.

- Confronto tra sistemi:

per l'imprenditore il sistema "azienda" appare, e spesso è effettivamente, più semplice da gestire di quanto non sia il sistema "famiglia".

- Impazienza dei figli:

così come per i padri, anche i figli peccano di impazienza nel voler succedere al padre.

- Riluttanza ad esplicitare il proprio sistema di valori:

per esempio la consapevolezza che per l'imprenditore la sopravvivenza dell'Azienda è più importante dell'armonia familiare.

CRITICITÀ

Una soluzione realmente ottimale al possibile insorgere di liti nella fase del passaggio generazionale, deve necessariamente considerare sia la maggior o minor "efficacia" degli strumenti ed istituti utilizzabili, sia le implicazioni che il loro utilizzo comporta.

Ad esempio, nel passaggio tra generazioni, la pragmaticamente corretta decisione di trasferire il ruolo di "capo-azienda" al figlio, che potrebbe realizzarsi attribuendogli la carica di "Amministratore Delegato", anche se formalmente implementata in modo "esemplare", potrebbe, nella pratica, scontrarsi con il rifiuto, da parte del "senior", di accettare tale nuovo status quo.

Nella gestione delle liti tra eredi, una soluzione che identifichi in un preciso figlio l'erede prescelto alla continuazione dell'attività imprenditoriale, potrà essere equa ed ineccepibile da un punto di vista economico e patrimoniale, ma insostenibile per gli altri eredi che si potrebbero sentire "sminuiti",

GESTIONE DEL PASSAGGIO TRA GENERAZIONI. (PADRI/DISCENDENTI)

In questo caso le problematiche più sensibili sono quelle aziendali; infatti, nel Patrimonio inteso come insieme di beni non aziendali, le regole di trasmissione sono principalmente quelle della successione necessaria.

Nel caso in cui la successione tra generazioni invece coinvolga un complesso di beni aziendali, il problema di assicurare un armonioso e graduale "passaggio di consegne", è invece molto sentito.

Il senior, imprenditore, di solito è combattuto tra la necessità di testare e far maturare l'erede o gli eredi designati, e la naturale riluttanza a cedere parti più o meno ampie della responsabilità imprenditoriale/manageriale.

Le strutture e soluzioni prescelte sono spesso diretta conseguenza di quale tra le due "necessità" ha avuto la meglio.

Deleghe manageriali

In questo caso il Senior, pur conservando il suo ruolo di socio e/o amministratore, utilizza le deleghe statutarie proprie delle società ed investe di alcune funzioni l'erede designato (es. Direttore Generale).

Operazioni sul Capitale (es. Società a Statuto Speciale)

In questo caso il Senior trasferisce in tutto od in parte il possesso del pacchetto azionario di controllo agli eredi, conservando però nella propria disponibilità alcuni diritti/facoltà (es. nomina e revoca degli Amministratori).

Patto di Famiglia (Art. 768 C.C.)

In questo caso il Senior trasferisce la maggioranza delle azioni o quote dell'Azienda ad uno o più eredi designati.

Trust e Fondazioni

Il Senior, con questo tipo di strumenti, può giungere sino a privarsi del potere ultimo "di cambiare idea".

GESTIONE DELLA FAMILY E CORPORATE GOVERNANCE TRA EREDI

In questo caso, contrariamente a quello della successione in ottica generazionale, l'approccio deve essere diversificato non più in funzione della composizione del Patrimonio, bensì di quelle che vengono percepite come le finalità del Proponente.

Si tratta (con una definizione molto tranchant), di determinare se il driver principale della struttura è quello di assicurare l'unità / armonia della Famiglia oppure la tutela / sviluppo dell'Azienda / Patrimonio.

Usufrutto/Nuda proprietà

Con tale strumento ogni singolo erede alla morte del Senior potrà gestire autonomamente il bene a lui assegnato. È uno strumento estremamente efficace per trasmettere e SUDDIVIDERE tra gli eredi un dato complesso di beni. Il Patrimonio viene sacrificato (suddiviso) al soddisfacimento della famiglia.

Patto di famiglia

Qui la preoccupazione per il mantenimento del Patrimonio appare più accentuata (in teoria viene scelto l'erede più adatto), tuttavia l'assenso di tutti i principali componenti il nucleo familiare (eredi legittimari) è elemento espressamente richiesto dalla norma.

Polizze Assicurative

Il sottoscrittore della polizza può indicare quale beneficiario della stessa il soggetto (erede) da lui preferito.

Mandati Fiduciari

Il mandato fiduciario viene spesso utilizzato per "garantire" certi equilibri decisionali o reddituali rispetto alla pluralità di eredi.

Fondazioni e Trust

A seconda delle clausole contrattuali, si possono disciplinare le modalità con le quali il Patrimonio familiare viene gestito, garantendo l'equilibrio tra i vari eredi, o quanto meno rendendo "controproducente" la lite, oppure privilegiare l'unità del Patrimonio investendo di poteri più o meno ampi un erede ben preciso.

Operazioni sul Capitale (es. Società a Statuto Speciale)

Il Senior può ad esempio trasferire in tutto od in parte il possesso del pacchetto azionario di controllo agli eredi, decidendo però di attribuire ad un erede determinato dei particolari diritti/facoltà (es. nomina e revoca degli Amministratori), dandogli una posizione di relativa od assoluta preminenza rispetto ad altri eredi/soci.

“Le nuove regole del gioco”

a cura di Alberto Musy, Laura Paganini

- *Timore dell'estinzione dei propri valori con la propria morte*
- *Timore di rimanere senza nulla da fare*

Siamo nella fase del distacco dalla propria creatura (azienda). Al fine di affrontare questo momento tanto delicato e complesso diventa importante programmare il passaggio. Programmare significa affrontare per tempo i propri timori.

Timore dell'estinzione dei propri valori con la propria morte

Innanzitutto ci si deve rendere conto del fatto che non si potrà mai essere in grado di prevedere quel che capiterà dopo il passaggio del testimone.

Deve inoltre essere tenuto in considerazione il fatto che il mondo al giorno d'oggi cambia con una velocità impressionante, si pensi alla tecnologia, alla concorrenza dei paesi emergenti, alla globalizzazione, ma non solo, non tutti i figli nascono con le stesse caratteristiche dei loro genitori¹. Ciò che non cambia sono i valori ed i principi che hanno ispirato l'imprenditore.

Timore di rimanere senza nulla da fare

È normale che dopo anni passati a costruire un'impresa, dopo una vita intera trascorsa nella propria azienda, si diventi parte di essa. Così com'è difficile e doloroso pensare che questa possa andare avanti sotto il controllo di altri, così anche nasce inevitabilmente nell'imprenditore il terrore di perdere parte di se stesso.

STRUMENTI

Tra gli strumenti di cui l'imprenditore si può avvalere al fine di affrontare le problematiche sopra menzionate, particolarmente adattabili e flessibili a tali esigenze si prestano il trust e la costituzione familiare.

Il Trust

Il trust è un valido strumento di cui l'imprenditore si può servire per regolamentare i rapporti familiari all'interno dell'impresa, per evitare l'insorgere di problemi nella gestione dei rapporti interni e di quelli patrimoniali.

La costituzione familiare

È uno degli strumenti che meglio si adatta alla necessità per l'imprenditore di trasmettere agli eredi i propri valori, l'istituto attraverso il quale lasciare una linea guida per i successori. Il patto, scritto o orale che sia, è in ogni caso la premessa fondamentale per l'imprenditore ed eventualmente la sua famiglia, per razionalizzare i rapporti.

CRITICITÀ

Le imprese che sembrano aver superato con successo i passaggi generazionali e che hanno ottenuto forte crescita si sono "istituzionalizzate", ossia hanno adottato una concezione ferma di autonomia e trasparenza dell'impresa rispetto alla famiglia, dotandosi di un assetto di regole che facilitano la consapevolezza della distinzione dei due ruoli. Gli aziendalisti americani hanno sintetizzato, efficacemente, il modello con l'espressione "*professional ownership*".

L'esperienza americana ci insegna che una volta abbracciata con decisione la via della *professional ownership*, anche una base familiare ampia ed in crescita può conservare e consolidare la leadership imprenditoriale della famiglia, rinnovare la propria struttura organizzativa e migliorare la propria capacità industriale.

¹ "Il nostro iceberg si sta sciogliendo", John Kotter and Holger Rathgeber, vincere le sfide, crescere ed essere felici in un mondo che cambia, Sperling & Kupfer editori.

"Le nuove fonti del benessere"

a cura di Andrea Angelelli, Francesco Nobili

1. *Paura di dipendere finanziariamente dall'andamento dell'impresa*
2. *Timore che l'azienda non sopravviva alla successione*

CRITICITÀ

Le aziende italiane sono, in buona parte dei casi, esattamente sovrapponibili alla figura dell'imprenditore che le ha fondate e sviluppate.

Per affrontare e risolvere la paura di dipendere finanziariamente dall'andamento dell'impresa ed il timore che l'azienda non sopravviva alla successione è necessario iniziare a risolvere la sovrapposizione fra la figura dell'imprenditore e quella dell'azienda.

Per quanto riguarda il primo tipo di paura (dipendere finanziariamente dall'andamento dell'impresa) le difficoltà sono legate a due tipi di problematiche:

- la funzionalità del patrimonio aziendale all'attività svolta dall'azienda;
- la resistenza culturale all'ingresso di nuovi azionisti che potrebbero consentire agli imprenditori di monetizzare almeno in parte il valore creato nel corso degli anni attraverso la cessione di una parte del capitale.

In merito al primo punto, la classica soluzione di separare il patrimonio immobiliare dell'azienda portandolo o riportandolo in diretto possesso degli azionisti può essere una soluzione che non riveste un'efficacia definitiva.

Le difficoltà legate al secondo punto sono invece spesso di natura culturale. La presenza di un altro azionista non consente, infatti, in generale una gestione degli aspetti di corporate governance di natura strettamente informale così come usualmente avvenuto in passato.

In merito al secondo tipo di paura (timore che l'azienda non sopravviva alla successione) le difficoltà possono essere innumerevoli. In generale è necessario passare da un sistema organizzativo prevalentemente basato sull'*intuitus personae* ad un sistema basato su una serie di regole stabilite.

SOLUZIONI

a) Paura di dipendere finanziariamente dall'andamento dell'impresa

La prima possibilità è quella di scorporare la parte del patrimonio aziendale meno direttamente legato all'attività industriale specifica e portarlo nel diretto possesso degli azionisti.

Con tutti i possibili limiti cui si è accennato nella sezione precedente la soluzione che appare più semplicemente percorribile è quella legata alla separazione del patrimonio immobiliare, attraverso un'operazione di scissione, di conferimento o di cessione dell'immobile.

La seconda alternativa più facilmente percorribile è quella di monetizzare parte o tutto il valore creato attraverso la cessione di una percentuale di maggioranza o di minoranza delle azioni o quote rappresentative del capitale sociale aziendale.

- **Maggioranza a socio industriale**

È una tipologia di operazione che è generalmente legata alla scelta di un'uscita definitiva a termine da parte dell'imprenditore dal capitale dell'azienda.

- **Maggioranza a socio finanziario**

Per sua natura intrinseca l'investitore finanziario non è coinvolto direttamente nella gestione operativa ordinaria (day-by-day). Questo può consentire all'imprenditore di continuare ad esercitare anche un ruolo gestionale pieno (o molto simile a quello esercitato precedentemente).

b) Timore che l'azienda non sopravviva alla successione

In generale la sopravvivenza di qualsiasi azienda nel lungo periodo è, infatti, legata alla competitività dell'azienda stessa.

- **Managerializzazione**

L'aspetto in cui le aziende imprenditoriali italiane sono forse più carenti è quello della managerializzazione. Tale problematica è generalmente legata al ruolo di *Dominus* che frequentemente l'imprenditore svolge.

In alcuni casi, potrebbe essere prescelto, in alternativa o in aggiunta alla managerializzazione, uno sviluppo interno, nel senso che l'imprenditore sceglie l'erede.

In tale prospettiva l'imprenditore potrebbe trasferire agli eredi la nuda proprietà delle azioni della società di famiglia, mantenendone l'usufrutto.

- **Adeguate patrimonializzazione**

Le possibili soluzioni alle problematiche di fornire adeguate risorse finanziarie all'azienda per il proprio sviluppo e perseguimento delle politiche industriali attraverso delle operazioni straordinarie ricadono nelle fattispecie ricordate nel paragrafo precedente.

L'unica variabile sostanzialmente diversa è legata al fatto che i flussi dell'operazione sono indirizzati prevalentemente verso l'azienda e non verso gli azionisti.

Un altro strumento utilizzabile è quello della holding di famiglia. In pratica, i componenti della famiglia costituiscono una holding in cui fanno confluire l'intera partecipazione detenuta nella società operativa. In tal modo, vi è un solo soggetto (l'holding di famiglia) che si interfaccia con il soggetto terzo.

- **Il Prestito obbligazionario convertibile ("POC")**

Il prestito obbligazionario convertibile è un'obbligazione emessa dalla società, di durata normalmente pluriennale, e sottoscritta da persone fisiche o giuridiche che possono essere gli attuali soci o terzi. L'effetto del POC è quello di immettere risorse in azienda pari all'importo del POC stesso e di fornire ai sottoscrittori un'opzione di conversione del prestito in titoli azionari.

GLI STRUMENTI

1- LE FONDAZIONI

a cura di Laura Paganini

Definizione dello strumento

L'istituto è normalmente noto come un atto unilaterale attraverso il quale un complesso di beni viene destinato ad un determinato scopo da parte di uno o più fondatori.

Quali problemi aiuta a risolvere

- Quando si desidera destinare una parte del proprio patrimonio a fini estranei all'area successoria diretta (i.e. caritatevoli, assistenziali, culturali...).

Nel caso di fondazione estera inoltre:

- Quando si ritiene che i vantaggi derivanti dal mantenimento dell'aggregazione dell'impresa siano superiori alla suddivisione diretta tra gli eredi;
- Quando non ci si vuole far carico della divisione del suo patrimonio fra gli eredi e pertanto lo si trasmette in forma aggregata;
- Quando nel timore di un contenzioso fra gli eredi si preferisce rimandare ad un momento successivo l'eventuale conflitto;
- Quando si ritiene che gli eredi non siano in grado di proseguire l'attività o nessuno degli eredi intende proseguire l'attività dell'impresa.

Come funziona

La fondazione è costituita mediante un negozio unilaterale nel quale il fondatore, manifestando la volontà di dare vita ad un ente che dovrà realizzare lo scopo o la finalità predeterminata, ne conferisce il patrimonio necessario per il perseguimento del medesimo.

L'atto attraverso il quale è costituita la fondazione inter vivos deve avvenire per atto pubblico a pena di nullità.

La costituzione della fondazione può anche avvenire mediante attribuzione mortis causa.

Quando utilizzarlo

Lo scopo predeterminato dal fondatore e perseguito dalla fondazione deve ricoprire il carattere non lucrativo e di pubblica utilità (assenza di distribuzione di utili ai soci fondatori).

Requisiti e grado di complessità

La fondazione assume personalità giuridica attraverso il riconoscimento giuridico, che si attua attraverso l'iscrizione nel registro delle persone giuridiche istituito presso la Prefettura o presso il registro delle persone giuridiche istituito presso la regione di competenza.

Ai fini del riconoscimento si richiede:

- liceità dello scopo sociale;
- rispetto della normativa prevista per la costituzione dell'ente;
- l'adeguatezza del patrimonio per la realizzazione dello scopo.

Aspetti fiscali

L'atto pubblico comporta l'applicazione dell'imposta di registro. Se vengono conferiti in patrimonio beni immobili, saranno dovute le imposte ipotecarie, catastali e registro nonché a quelle di donazione e successione.

Dal punto di vista dell'imposizione diretta sulle attività di tipo commerciale, è dovuta in sede di UNICO ENC la dichiarazione di tutte le tipologie di reddito generate nell'anno di competenza.

Vantaggi e benefici

- La costituzione di un patrimonio separato e destinato ad uno specifico scopo;
- Attribuire determinati beni a scopi differenti dal passaggio generazionale diretto;
- Consente il mantenimento, l'assistenza e la possibilità di un monitoraggio delle condizioni anche dopo la morte del fondatore, utile nel caso di tutela dei figli minori e con gravi patologie.

Tempistiche di progettazione e realizzazione

I tempi necessari per la costituzione e funzionamento di una fondazione sono essenzialmente i tempi amministrativi.

Conseguenze del mancato utilizzo

La fondazione italiana assolve pienamente lo scopo di pubblica utilità sociale. Qualora tale strumento non venisse usato difficilmente potrebbero essere raggiunti i medesimi leciti scopi attraverso l'utilizzo di altri strumenti.

Complementarietà con altri strumenti

L'istituto della fondazione può essere pienamente utilizzato in sintonia con altri strumenti volti al passaggio generazionale.

L'istituto della fondazione estero, disciplinando il passaggio generazionale anche a livello aziendale, potrebbe essere associato a strumenti di riorganizzazione dell'assetto societario e ad operazioni aventi carattere straordinario.

Quanto costa costituirlo, mantenerlo e limiti operativi

Una volta conferito il patrimonio alla Fondazione, individuati il costo del notaio per la redazione dell'atto pubblico e gli oneri richiesti per il riconoscimento e l'aspetto fiscale, la fondazione deve essere in grado di fare fronte al proprio mantenimento.

È possibile per la fondazione ricever donazioni successive, senza obbligatoriamente comportare la necessità di risorse dedicate.

Impatto psicologico

Soddisfazioni di carattere emotivo e psicologico.

La scelta di disciplinare parte del passaggio generazionale attraverso l'istituto della fondazione di diritto estero impatta, al contrario, scelte di carattere maggiormente imprenditoriale, analoghe a quelle previste per il trust.

1.2 OPERAZIONI SUL CAPITALE

a cura di Laura Paganini

Definizione dello strumento

Le soluzioni più frequenti sono:

- Separazione usufrutto – nuda proprietà
- Costituzione società di persone
- Costituzione di pegno su azioni/partecipazioni
- Delibera di aumenti di capitale
- Conferimento di partecipazioni di "controllo ad un soggetto super-partes"
- Cessione di rami di aziende e partecipazioni
- Operazioni di leverages
- Operazioni finanziarie
- Operazioni straordinarie – merger and acquisitions
- Leasing azionario
- Clausole di put and call option
- Azioni con caratteristiche differenti
- Affitto/cessione di rami o aziende
- Operazioni di Management (buyout o buyin)
- Obbligazioni e titoli di debito

Come funziona

Tutte le operazioni sul capitale sinteticamente esposte, sono utilizzate nel passaggio generazionale quali mezzi per realizzare o la segregazione del patrimonio aziendale o per destinarne tutto o una parte agli scopi predeterminati.

Quando utilizzarlo

Le operazioni sul capitale sono poste in essere ogniqualvolta la struttura patrimoniale dell'azienda non soddisfa più le esigenze e le aspettative del soggetto imprenditore.

Requisiti e grado di complessità

Molte operazioni sul capitale richiedono l'intervento di un notaio per la realizzazione.

Le presenti soluzioni prima di essere poste in essere richiedono un attento esame per la valutazione sia dei vincoli conseguenti tali scelte, sia dei costi nonché le implicazioni dal punto di vista fiscale.

Vantaggi e benefici

Il principale vantaggio derivante dall'utilizzo delle operazioni sul capitale è individuabile nell'immediato raggiungimento di assetti societari maggiormente confacenti agli obiettivi preposti.

Tempistiche di progettazione e realizzazione

Per valutare l'incidenza dei tempi necessari per la realizzazione delle operazioni sul capitale deve essere esaminata ciascuna operazione. In linea di massima l'engineering è la fase che richiede maggior tempo.

Conseguenze del mancato utilizzo

In generale è possibile affermare che la mancata riorganizzazione aziendale dal punto di vista sociale spesso comporta delle gravi inefficienze anche dal punto di vista operativo dell'azienda stessa.

Complementarietà con altri strumenti

Le operazioni societarie possono essere abbinate o considerate congiuntamente e sinergicamente a tutti gli altri strumenti esaminati per il passaggio generazionale.

Quanto costa costituirlo, mantenerlo e limiti operativi

Le operazioni sul capitale comportano spesso implicazioni sia dal punto di vista fiscale sia dal punto di vista finanziario. Spesso, come nel caso di operazioni di leasing, leverage o di management, l'impegno finanziario è uno degli aspetti principali.

Implicazioni psicologiche

L'impatto psicologico dipende dall'operazione adottata. Ad esempio nel caso di scissione del diritto reale tra nuda proprietà e usufrutto l'impatto è relativamente basso in quanto continua a tutelare entrambe le parti nei propri diritti e in quelli reciproci, oltre che garantire la valenza nei confronti di terzi. Differente è l'impatto psicologico collegato ad operazioni quali quella di management by out o by in.

2- FONDI IMMOBILIARI

a cura di Francesco Nobili

Definizione dello strumento

I fondi immobiliari rappresentano una particolare categoria di fondi comuni di investimento, che investono esclusivamente o prevalentemente in beni immobili, diritti reali immobiliari e partecipazioni in società immobiliari.

Quali problemi aiuta a risolvere e quando utilizzarlo

Proprio la gestione professionale del patrimonio immobiliare da parte di un intermediario specializzato rappresenta una caratteristica importante dello strumento.

Lo strumento prevede una valorizzazione periodica del patrimonio immobiliare conferito nel fondo (effettuata dall'intermediario specializzato), che consente di monitorare continuamente il valore degli immobili, anche per:

- esigenze di carattere successorio
- eventuale interesse di terzi al patrimonio immobiliare.

Infatti, anche nell'ipotesi in cui gli immobili siano detenuti da società, il valore di bilancio non esprime solitamente il valore di mercato degli immobili stessi.

In genere, il patrimonio immobiliare da conferire nel fondo deve essere di una certa consistenza, un valore di riferimento minimo può essere identificato in circa 30/35 milioni di Euro.

Come funziona

Il patrimonio immobiliare viene conferito in un fondo immobiliare.

La SGR gestisce il patrimonio immobiliare conferito nel fondo.

I componenti (persone fisiche) della famiglia detengono direttamente o indirettamente (mediante società) le quote del fondo e ricevono i relativi redditi, periodici o *una tantum* (vendita quote del fondo).

Requisiti e grado di complessità

Ha un'elevata complessità e richiede operatori specializzati.

Un primo vincolo all'utilizzo di un fondo immobiliare è la dimensione del patrimonio immobiliare da conferire nel fondo (30-35 mln di Euro).

Un secondo vincolo è rappresentato dalla pluralità degli investitori necessaria in genere per l'istituzione del fondo ed il rilascio dell'autorizzazione da parte di Banca d'Italia.

Vantaggi e benefici

I principali vantaggi dell'utilizzo dello strumento possono essere individuati in una gestione professionale del patrimonio immobiliare e in una valorizzazione periodica di quest'ultimo.

Il fondo immobiliare non è soggetto ad imposizione diretta, con la conseguenza che i redditi realizzati (ivi comprese le plusvalenze derivanti dalla cessione degli immobili) non sono imponibili.

La tassazione dei sottoscrittori del fondo si realizza al momento della distribuzione (pagamento) a favore dei sottoscrittori stessi. A questo proposito, occorre rilevare che i proventi, se incassati direttamente dalle persone fisiche (componenti della famiglia), scontano un'imposta sostitutiva (secca) del 12,5%.

Tempistiche di progettazione e realizzazione

La progettazione e la realizzazione relativa allo strumento fondo patrimoniale non richiede un tempo eccessivo, anche se la mappatura di tutto il patrimonio immobiliare, la definizione della struttura (anche societaria) più efficiente per la realizzazione e, soprattutto, il processo decisionale possono risultare piuttosto laboriosi.

Conseguenze del mancato utilizzo

Il mancato utilizzo dello strumento comporta che il patrimonio immobiliare, invece di essere gestito da un fondo, viene gestito direttamente dai componenti della famiglia o da società da questi detenute, con le conseguenze già evidenziate in precedenza.

Complementarietà con altri strumenti

a) In primo luogo, si potrebbe ipotizzare che le quote del fondo immobiliare siano detenute in nuda proprietà dai figli con usufrutto a favore del padre. In questo modo il padre continuerebbe a ricevere i frutti dell'investimento (proventi dei fondi immobiliari) e, alla sua morte, i figli diverrebbero pieni proprietari delle quote del fondo, senza applicazione dell'imposta sulle successioni e donazioni, risolvendo così proprio uno dei principali problemi fiscali dell'utilizzo dello strumento.

b) Si potrebbe anche ipotizzare che le quote del fondo immobiliare siano detenute in trust i cui beneficiari siano i figli. In questo modo, oltre ad ottenere i vantaggi derivanti dall'utilizzo del fondo immobiliare, si potrebbe beneficiare della protezione patrimoniale e della funzione di carattere successorio di tipo sostanziale che caratterizzano i trust.

c) Un'ulteriore ipotesi potrebbe consistere nell'intestazione fiduciaria delle quote del fondo, con i vantaggi di riservatezza che ciò comporta.

Quanto costa costituirlo, mantenerlo e limiti operativi

I principali costi di costituzione sono i seguenti:

- commissioni a favore della SGR (da quantificare caso per caso);
- costi fiscali: in genere, il principale costo fiscale è rappresentato dalla tassazione della plusvalenza che si origina il seguito al conferimento degli immobili nel fondo.

I costi periodici sono invece rappresentati dalle commissioni (da quantificare caso per caso), a favore della SGR che gestisce il fondo.

A fronte dell'indubbio vantaggio della non tassabilità dei redditi conseguiti dal fondo immobiliare, occorre peraltro segnalare due aspetti critici di natura fiscale che caratterizzano lo strumento:

- In linea generale, il conferimento degli immobili nel fondo immobiliare comporta, in capo al soggetto conferente sottoscrittore, il realizzo di una plusvalenza tassata, calcolata facendo riferimento al cd. *valore normale* dell'immobile;
- Per quanto riguarda l'applicazione dell'imposta sulle successioni e donazioni è verosimile che l'imposta di successione risulti più elevata nel caso in cui cadano in successione le quote del fondo immobiliare (valore influenzato dal valore di mercato) rispetto ai casi in cui cadono in successione gli immobili (valutazione catastale).

Implicazioni psicologiche

La relativa complessità della struttura, e la detenzione del bene in via "mediata", possono rappresentare un ostacolo in quanto si potrebbe perdere la percezione del "possesso fisico" dei beni.

3 - MANDATO FIDUCIARIO

a cura di Fabrizio Vedana

Definizione dello strumento

Il mandato fiduciario è il contratto con il quale un soggetto detto fiduciario viene investito da un altro detto fiduciante o mandante di una posizione reale, dall'assunzione di un'obbligazione del primo verso quest'ultimo.

Il fiduciante trasferisce quindi al fiduciario uno o più beni per conferire l'incarico al fiduciario di amministrare il bene secondo le sue direttive.

Quali problemi aiuta a risolvere e quando utilizzarlo

Il mandato fiduciario può essere utilizzato da chi desidera intestarsi un bene in modo riservato ovvero da chi intende assicurarsi la corretta e certa esecuzione degli impegni contrattuali assunti.

L'amministrazione fiduciaria di un bene mantiene riservata l'effettiva proprietà e consente alla Fiduciaria di porre in essere a nome proprio ma per conto del fiduciante attività in grado di soddisfare le più diverse esigenze in ambito finanziario, societario ed artistico.

Come funziona

Il fiduciante dovrà recarsi presso la società fiduciaria prescelta o presso la propria banca o il professionista di fiducia e sottoscrivere il mandato fiduciario.

Requisiti e grado di complessità

L'apertura di un mandato fiduciario non richiede particolari requisiti in capo all'utilizzatore, si presenta come un'operazione semplice.

Vantaggi e benefici

La società fiduciaria può, fungendo ove possibile da sostituto di imposta, assicurare al cliente una amministrazione riservata dei propri beni e una semplificazione nella gestione del pagamento delle relative imposte.

Tempistiche di progettazione e realizzazione

L'apertura di un mandato fiduciario può avvenire in breve tempo e può essere preceduta o meno da uno studio preliminare sull'opportunità e sui vantaggi che si associano all'utilizzo della fiduciaria.

Conseguenze del mancato utilizzo

Il cliente che ha sottoscritto il mandato fiduciario e poi non lo utilizza ovvero continua ad amministrare il bene come se la fiduciaria non esistesse va incontro ai seguenti principali inconvenienti:

- pagamento di una commissione annua per un servizio che non utilizza
- duplicazione delle incombenze e rallentamento inutile della propria operatività.

Complementarietà con altri strumenti

- polizza assicurativa
- patto di famiglia
- private equity

Quanto costa costituirlo, mantenerlo e limiti operativi

Il pagamento di una commissione all'atto dell'apertura del rapporto e un compenso annuo normalmente commisurato al patrimonio intestato alla fiduciaria.

Implicazioni psicologiche

Il cliente conferendo mandato alla società fiduciaria mantiene il pieno controllo dei beni alla stessa intestati.

Aspetti fiscali

Esistono delle norme che obbligano il cliente e/o la fiduciaria a manifestare l'esistenza del contratto fiduciario palesando in tal modo il nominativo del soggetto per conto del quale la società fiduciaria risulta intestataria di un determinato bene.

4- PATTI DI FAMIGLIA (e Costituzione Familiare) a cura di Alberto M. Musy

Definizione dello strumento

Può essere inteso come:

- l'istituto disciplinato dagli articoli 768 bis e seguenti del codice civile come "contratto con il quale l'imprenditore trasferisce in tutto o in parte l'azienda o le proprie quote al coniuge o ad uno o più discendenti ben determinati.
- "costituzione familiare", si intende nello specifico un insieme di regole scritte o non scritte condivise e/o firmate dai familiari, ma pur sempre non giuridicamente vincolanti, che può essenzialmente essere di due tipi: un documento scritto oppure un patrimonio di valori e regole di comportamento tramandato di generazione in generazione.

Quali problemi aiuta a risolvere e quando utilizzarlo

Il Patto di Famiglia (Art. 768 bis), consente all'imprenditore di trasferire l'impresa a chi tra i suoi discendenti egli considera il più idoneo a proseguire l'attività imprenditoriale. In presenza di più eredi può contribuire a ridurre la possibile litigiosità.

La "costituzione familiare" costringe i membri della famiglia a riflettere sulla separazione tra famiglia ed impresa e sulla varietà dei principi guida che possono influenzare le scelte in tema; favorisce il consolidamento di una memoria storica dei principi guida e delle regole che possono fungere da punto di riferimento per le generazioni future.

Come funziona

Il Patto di Famiglia deve essere concluso con atto pubblico e prevede la partecipazione negoziale di tutti gli eredi legittimari. Gli eredi esclusi dall'attribuzione dell'azienda hanno diritto a ricevere un'attribuzione in denaro o in natura sino alla concorrenza delle quote di legittima loro spettanti.

Con la "Costituzione familiare" i membri della famiglia stendono liberamente un testo contenente gli orientamenti di fondo che vorrebbero influenzassero i comportamenti collegati: (es. le politiche di selezione e di carriera dei membri della famiglia; le regole di ammissione dei membri della famiglia agli organi di governo dell'impresa; la composizione di tali organi e la modalità di funzionamento; i principi e regole per la nomina del leader; i principi e le regole dei passaggi delle quote di proprietà in caso di cessione o di morte).

Quando utilizzarlo

Il "patto di famiglia" è consigliabile quando il fondatore ha chiaro quale dei figli sia in grado e voglia continuare l'impresa. Inoltre il patrimonio deve essere sufficiente a compensare anche gli altri eredi.

La "costituzione familiare" è considerabile come strumento attraverso cui i membri della famiglia regolano i loro rapporti, senza però sacrificare lo sviluppo della società.

Requisiti e grado di complessità

Entrambi gli istituti hanno il pregio di essere alquanto economici rispetto a tanti altri strumenti di cui l'imprenditore si può avvalere.

Nel caso del "patto di famiglia", così come disciplinato dal Codice Civile, saranno sufficienti le spese notarili per la stesura del contratto sotto forma di atto pubblico. La costituzione familiare può anche non essere formalizzata.

Vantaggi e benefici

Il patto di famiglia è particolarmente indicato quando il fondatore ha ben chiaro quale dei figli sia in grado di continuare l'attività imprenditoriale e quando i soggetti coinvolti nella successione non siano particolarmente numerosi. È un Contratto tipico. I costi sono contenuti in quanto solo relativi alla stesura e registrazione del contratto notarile. Il trattamento fiscale è favorevole (cfr. parte relativa aspetti fiscali).

La "costituzione familiare", è maggiormente indicata per le società che presentano al loro interno più gruppi familiari o membri acquisiti (nuore, generi, ex mogli,...), desiderosi di entrare a far parte della compagine societaria: in questo caso, sarà proprio lo statuto a regolare la loro presenza o meno all'interno dell'azienda, nonché le cariche che costoro potranno ricoprire.

Tempistiche di progettazione e realizzazione

Il Patto di Famiglia non implica tempi di realizzazione eccessivamente lunghi. Una volta individuato l'erede si dovrà procedere alla formalizzazione dell'atto, previa quantificazione del patrimonio familiare/aziendale, in modo tale da calcolare l'ammontare delle quote spettanti a ciascun erede.

La costituzione familiare va impostata per tempo, quando i problemi non si sono ancora verificati. Il processo che porta alla stesura del patto è normalmente lungo e richiede ampia disponibilità di tempo da parte degli interessati al fine di arrivare ad un'adesione sufficientemente convinta da parte dei familiari. Un'adesione non convinta è fonte di successivi problemi.

Conseguenze del mancato utilizzo

Mancata possibilità di indirizzare la successione d'impresa verso l'erede più indicato.

Complementarietà con altri strumenti

Per il Patto di famiglia: Trust, fiduciarie e Srl a statuto speciale, che consentono di graduare e condizionare il passaggio di consegne tra generazioni (che per effetto del solo patto di famiglia sarebbe subitaneo).

Essendo la "costituzione familiare" un insieme di regole scritte o non scritte condivise e/o firmate dai familiari, ma pur sempre non giuridicamente vincolanti, in taluni casi è ipotizzabile dar loro maggiore stabilità utilizzando altri strumenti come Fiduciarie, Trust, Statuti speciali etc.

Quanto costa costituirlo, mantenerlo e limiti operativi

I costi sono quelli relativi all'atto pubblico e alla registrazione. Di per sé il limite operativo importante è quello rappresentato dalla necessità di compensare gli eredi esclusi, nonché la necessità di adesione al patto di tutti gli eredi legittimari.

Implicazioni psicologiche

Sono significative, in quanto l'imprenditore prende la decisione da un lato di escludere dalla gestione alcuni eredi, dall'altro pianifica la sua stessa sostituzione come figura imprenditoriale di riferimento.

Appare però evidente che nelle imprese dove esistono regole eque e condivise, i processi di transizione sembrano meno problematici. La presenza di un buon patto di famiglia dimostra un senso di grande attenzione che viene dedicata al rapporto impresa e famiglia ed in questo senso diventa un punto di riferimento virtuoso per l'armonia tra familiari/prosperità dell'impresa.

Aspetti fiscali

Il Patto di Famiglia è trattato con insolito favore da parte dell'amministrazione finanziaria, che si spinge sino a prevedere, al verificarsi di certe condizioni, la totale non imponibilità del

passaggio generazionale d'azienda, qualora gli eredi si impegnino formalmente a continuare l'attività per almeno cinque anni, mantenendo una partecipazione di controllo.

6- La Polizza assicurativa: utilizzo e vantaggi delle Unit Linked

a cura di Giacomo Bianchi

Definizione dello strumento

Le polizze assicurative sono strumenti d'investimento che fondono caratteristiche tipiche degli investimenti finanziari con i profili tipici di istituti giuridici che garantiscono i cosiddetti "Effetti Segregativi del Patrimonio".

Si tratta di polizze vita a premio unico emesse da una società assicurativa il cui valore nel tempo è legato all'evoluzione del valore della "Unit" sottostante, data dal portafoglio di riferimento.

La prestazione assicurativa in caso di morte è rappresentata dal pagamento ai beneficiari di una somma pari ad una certa percentuale del valore della "Unit", al momento della realizzazione dell'evento assicurato.

Essa non ha normalmente una durata fissa e prevede la possibilità di pagamenti di premio unico, premi ricorrenti, integrazioni successive e riscatti parziali.

Quali problemi aiuta a risolvere e quando utilizzarla

A titolo puramente esemplificativo e sicuramente non esaustivo si possono citare alcuni casi:

- "L'imprenditore è interessato a tutelare, in caso di proprio decesso, la propria famiglia. Inoltre, vuole conservare la possibilità di modificare le proprie disposizioni in qualsiasi momento. Tutto ciò garantendosi la massima riservatezza facendo in modo che tale investimento rimanga separato dal proprio patrimonio al momento del decesso";
- "Un imprenditore è interessato ad una soluzione che, con la massima riservatezza, tuteli il proprio patrimonio personale da azioni avanzate da terzi";
- "L'imprenditore ricerca l'ottimizzazione del carico fiscale per il proprio patrimonio".

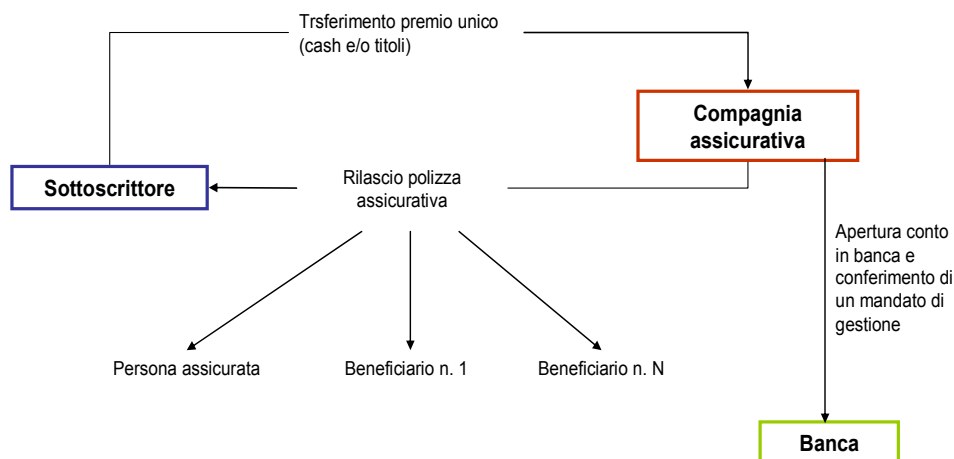
Come funziona

Da un punto di vista operativo:

Il Sottoscrittore sottoscrive la polizza assicurativa individuando la persona assicurata - o testa assicurata - ed i beneficiari, coloro cioè che beneficeranno della prestazione assicurata, al verificarsi della morte della persona assicurata, specificando la percentuale di pertinenza di ciascuno di essi.

Una volta sottoscritta la documentazione e fornito indicazioni circa la composizione della "Unit", il profilo di rischio/rendimento e la banca depositaria, il sottoscrittore effettua il pagamento del premio unico o ricorrente a favore della Compagnia di Assicurazione in denaro od in natura, conferendo direttamente singoli investimenti, dossier titoli, GPM, GPF e simili.

Qui sotto viene esplicitato in forma grafica il funzionamento di tali polizze, considerando il ruolo svolto dai vari attori.



Da un punto di vista formale:

Esse trovano la loro definizione generale all'art 1882 e art. 1919 e seguenti del C.C. come "[...] il contratto con il quale l'assicuratore, verso il pagamento di un premio, si obbliga a rivalere l'assicurato, entro i limiti convenuti, del danno ad esso prodotto da un sinistro, ovvero a pagare un capitale o una rendita al verificarsi di un evento attinente alla vita umana".

Elemento caratterizzante della polizza assicurativa Unit Link diviene quindi non tanto la prestazione assicurata, ma le performance finanziarie delle "Unit" di riferimento.

Requisiti e grado di complessità

In generale viene posta una soglia di accesso minimo in termini di patrimonio.

Per massimizzare i benefici evidenziati è opportuno destinare alla polizza assicurativa quella porzione di patrimonio che può non essere toccato nel medio/lungo periodo.

Nonostante possa sembrare un prodotto sofisticato, la polizza Unit Linked risulta in genere essere di facile comprensione e di semplice utilizzo da parte della clientela.

Vantaggi e benefici

Le polizze assicurative Unit Linked permettono al sottoscrittore di beneficiare di alcuni vantaggi in primo luogo fiscali, ma anche finanziari, successori e civilistici che sono tipici delle polizze assicurative, mantenendo le caratteristiche del profilo dell'investimento sottostante l'emissione della polizza molto simile a quello di un normale investimento finanziario.

Vantaggi di natura Civilistica

Il Codice Civile all'art. 1923 riserva alle polizze assicurative uno speciale trattamento per quanto attiene i diritti dei creditori e degli eredi dell'assicurato.

Anche se sugli "effetti segregativi" che si realizzano con la sottoscrizione di una polizza assicurativa Unit Link non c'è un'univoca interpretazione, è possibile sostenere che per poter beneficiare dei vantaggi ad essa riservati dall'Ordinamento Giuridico, debba essere a prevalente contenuto "demografico".

Per questo motivo i vantaggi civilistici propri delle polizze assicurative, data la non preponderanza dell'elemento demografico, potrebbero essere contestati in sede di contenzioso. Il tema è dibattuto e non chiaro, ma i vantaggi civilistici sono, probabilmente, residuali rispetto a quelli fiscali e finanziari.

Vantaggi di natura Successoria

Per quanto attiene questa categoria di vantaggi occorre precisare come la polizza, ai sensi dell'art. 1923 del codice civile, non rientri nell'asse ereditario e per tale ragione garantisce ampia discrezione. È altresì opportuno ricordare come, tale strumento, non possa, comunque, essere utilizzato, al fine di eludere norme imperative, quali il rispetto delle quote legittime.

Tempistiche di progettazione e realizzazione

Tempi estremamente rapidi: una volta definito il proprio profilo rischio/rendimento, scelta la strategia di investimento ideale e sottoscritto il modulo della polizza, occorrono solo alcuni giorni per l'implementazione.

Conseguenze del mancato utilizzo

Mancata possibilità di usufruire dei vantaggi sopra elencati.

Complementarietà con altri strumenti

Mandato fiduciario: a scopo di riservatezza e reciproca garanzia tra le parti.

Trust: in una logica di wealth planning.

Quanto costa costituirlo, mantenerlo e limiti operativi

Il costo varia a seconda del grado di complessità della polizza, della natura dei prodotti in portafoglio, nonché della natura degli intermediari. Indicativamente oscilla tra l'1% e il 3% (costi onnicomprensivi) del patrimonio inserito nella polizza.

Aspetti fiscali

Una polizza assicurativa beneficia di un vantaggio determinato dal differimento del momento impositivo dei rendimenti degli investimenti finanziari sottostanti al premio assicurativo.

Il momento impositivo avverrà, infatti, unicamente al momento del riscatto parziale o totale della polizza, con un'aliquota attualmente pari al 12.5%.

La morte del soggetto assicurato e la contestuale erogazione della prestazione assicurata, garantisce ai beneficiari la non applicazione delle imposte di successione (variabili dal 4% all'8%) in virtù della natura assicurativa della prestazione.

Impatto psicologico

Impatto relativamente contenuto in quanto lo strumento è sempre e facilmente revocabile.

6 - PRIVATE EQUITY

a cura di Paolo Bologna e Andrea Angelelli

Definizione dello strumento

Le operazioni di p.e. sono quelle in cui gestori professionali, utilizzando fondi di terzi, acquisiscono partecipazioni in aziende, generalmente non quotate, in un'ottica di successione a terzi o quotazione, con un orizzonte temporale di tre-sette anni.

Quali problemi aiuta a risolvere e quando utilizzarlo

- Monetizzare in tutto o in parte la proprietà aziendale;
- Garantire la continuità aziendale, qualora la famiglia non sia in grado di assicurarla autonomamente;
- Affiancare alla famiglia competenze manageriali, finanziarie e organizzative;
- Reperire le disponibilità finanziarie per liquidare soci (familiari e non);
- Supportare finanziariamente l'azienda;
- Portare l'azienda alla quotazione in borsa;
- Separare il ruolo di azionista da quello manageriale - imprenditoriale.

Come funziona

Può assumere la forma di:

- Leverage Buy Out che prevede l'acquisizione dell'azienda (target) tramite la creazione di una società veicolo (New-co) nella quale vengono i fatti confluire i mezzi necessari all'operazione e successiva eventuale fusione delle due società.
- Development Capital, che prevede l'apporto di mezzi propri da parte del fondo di private equity, direttamente nell'azienda target, tramite, solitamente, aumento di capitale.

Requisiti e grado di complessità

Solitamente l'azienda target deve fatturare almeno 10 milioni di euro.

Richiedendo sostanzialmente l'entrata del nuovo socio, bisogna prestare attenzione a tutte le clausole contrattuali relative.

Il grado di complessità è in funzione della tipologia di azienda, degli obiettivi che si vogliono conseguire e della complessità della compagine sociale.

Vantaggi e benefici

- Incremento del patrimonio familiare liquido;
- Gestione più efficiente del passaggio generazionale;
- Trasformazione del socio imprenditore in socio professionista (professional ownership);
- Nuove competenze specialistiche in azienda.

Tempistiche di progettazione e realizzazione

Richiede un minimo di quattro mesi, difficilmente supera i dodici.

Conseguenze del mancato utilizzo

Può riflettersi sull'azienda (fino alla sua scomparsa) e sulla famiglia (svalutazione dell'asset rappresentato dall'azienda e/o perdita del patrimonio familiare).

Complementarietà con altri strumenti

- Mandato fiduciario: le parti, a scopo di riservatezza e reciproca garanzia;
- Operazioni sul capitale: per definizione il ricorso al p.e. richiede operazioni sul capitale;
- Trust: in una logica di controllo, garanzia e gestione, viene spesso utilizzato.

Quanto costa costituirlo, mantenerlo e limiti operativi

Le commissioni all'advisor variano in una percentuale dall'1 al 2% del valore dell'operazione.

Le spese di consulenza legale/fiscale oscillano tra i 30.000 e i 200.000 euro, a seconda della complessità dell'operazione sono una variabile percentuale. Per il resto in relazione alla way-out dell'operazione.

Implicazioni psicologiche

Significative, in quanti in tutto o in parte l'imprenditore può perdere il controllo della propria azienda. Spesso inoltre comporta l'obbligo di confrontarsi con professionalità estranee.

Aspetti fiscali

Sono quelli soliti relativi a dividendi e capital gain.

7- SOCIETÀ A RESPONSABILITÀ LIMITATA AVENTI DIRITTI DIFFERENZIATI

a cura di Stefania Tomasini

Definizione dello strumento

L'articolo 2468 recepisce due grandi novità della nuova disciplina societaria nella direzione della maggiore autonomia contrattuale:

- A) la possibilità di effettuare conferimenti non proporzionali
- B) la possibilità di attribuire particolari diritti amministrativi o patrimoniali.

Ciò in deroga ai principi generali della proporzionalità delle quote, in base ai conferimenti e alla proporzionalità dei diritti relativamente alla quota posseduta.

Quali problemi aiuta a risolvere

La previsione dell'art. 2468 permette principalmente di separare efficacemente la proprietà dell'impresa familiare dalla gestione della stessa.

I conferimenti non proporzionali danno la possibilità di coinvolgere alcuni membri della famiglia, rendendoli soci e partecipi alla gestione dell'azienda, non sulla base del conferimento economico, ma della propria opera in base alle proprie attitudini.

L'attribuzione di alcuni diritti amministrativi alle quote di partecipazione dei soci membri della famiglia, permette di mantenere all'interno della famiglia adeguati strumenti per dare

l'indirizzo gestionale e strategico della azienda senza privarsi della possibilità di coinvolgere manager esterni.

Nel caso di coinvolgimento dei figli nella azienda di famiglia, permette al genitore/imprenditore di riservarsi diritti patrimoniali privilegiati.

Ancora, in presenza di una pluralità di famigliari, dei quali alcuni prestano la loro attività lavorativa in azienda, ed altri no, si decide di attribuire diritti patrimoniali che rispecchiano le diverse posizioni rispetto all'azienda.

Come funziona

Conferimenti non proporzionali

Il conferimento non proporzionale permette di diventare socio senza impiegare mezzi finanziari, ma conferendo la propria opera e capacità lavorativa.

Diritti patrimoniali e diritti amministrativi

Consente di attribuire ad un socio o a una categoria di soci alcuni diritti amministrativi quali:

- attribuzione al socio della decisione di determinati atti di gestione;
- subordinare al voto favorevole del socio (diritto di veto) alcune decisioni di gestione, quali, l'alienazioni di beni o diritti immobiliari, nomina di amministratori, cessione dell'azienda o rami della stessa;
- attribuzione al socio della carica di amministratore per tutta la durata della sua qualità di socio dell'azienda;
- facoltà di esprimere il gradimento degli amministratori nominati;
- diritto di nominare e/revocare uno o più amministratori, sindaci o revisori.

O diritti patrimoniali quali:

- priorità nella percezione degli utili di esercizio, ovvero, prima vengono distribuiti gli utili ai soci privilegiati, e solo dopo che questi ultimi hanno ricevuto il minimo garantito, vengono distribuiti anche agli altri;
- diritto di percepire un utile di esercizio superiore alle quota di partecipazione;
- diritto di percepire gli utili in parti uguali nonostante le quote di partecipazioni siano diverse;
- diritto di percepire una somma superiore agli utili distribuiti o una somma determinata indipendentemente dalla decisione sulle distribuzione degli utili.

Con questa previsione viene garantita una più ampia autonomia privata nel delineare la disciplina statutaria compensata anche dall'aumento dei diritti inderogabili legati alla qualità di socio quali:

diritto di recesso (art. 2473), diritto di controllare l'amministrazione e la contabilità sociale (art. 2476, comma 2), diritto di promuovere l'azione di responsabilità nei confronti di amministratori (art 2476, comma 3), diritto di promuovere azioni di responsabilità (art 2476, comma 7) e diritto di impugnare decisioni dei soci (art. 2479-ter).

Questi aspetti vanno tenuti in considerazione soprattutto nei passaggi, sia inter-vivos che mortis causa, nella pianificazione successoria.

In linea di principio, l'attribuzione di particolari diritti amministrativi o patrimoniali, può essere fatta solo con il consenso di tutti i soci, salvo che, l'atto costitutivo non preveda espressamente maggioranze diverse, e salvo quanto disposto dall'articolo 2473 del codice civile che disciplina il recesso del socio. Ciò può essere un limite alla reversibilità.

Vantaggi e benefici attesi

I vantaggi sono rappresentati dalla possibilità di modulare o ritenere da parte dell'imprenditore diritti patrimoniali e o amministrativi.

Tempistica di progettazione e realizzazione

Una volta identificati gli obiettivi è solo il tempo necessario alla stesura delle clausole statutarie e la loro formalizzazione nell'atto Notarile.

Conseguenze del mancato utilizzo

Assolutamente nessuna, perchè la società in mancanza di specifiche previsioni funziona in base alle regole del codice civile.

Eventuale complementarità con altri strumenti

Trust

Patto di famiglia

Negozi fiduciario

Usufrutto e nuda proprietà

Quanta costa implementarlo, mantenerlo e limiti operativi

I costi sono rappresentati dagli oneri professionali e il costo dell'atto Notarile.

Solo nel conferimento dovranno essere considerati gli oneri fiscali propri del conferimento.

Implicazioni psicologiche

Le implicazioni psicologiche sono molto basse e dipendono molto dalle particolari situazioni familiari.

8- TRUST

a cura di Giampaolo Naronte

Definizione dello strumento

Il Trust è un atto tra vivi o mortis causa, per mezzo del quale un soggetto "Disponente" (o "Settlor") può spogliarsi della proprietà di diritti, utilità o beni ed affidandoli ad un soggetto terzo noto come "Trustee" affinché questi li gestisca ed amministri per un determinato scopo. Il Trustee può, a sua volta, agire sotto il controllo di un "Guardiano" (o "Protector").

Quali problemi aiuta a risolvere e quando utilizzarlo

- Facilitare e governare il passaggio generazionale consentendo l'amministrazione unitaria di aziende in proprietà di soggetti diversi;
- Consente la protezione del patrimonio aziendale dalle vicissitudini relative ai familiari;
- Garantire nel tempo l'elargizione regolata e misurata di redditi o per la conservazione e gestione di beni e utilità appartenenti alle famiglie;
- Il Trust consente all'imprenditore di soddisfare la necessità di progettare ora per allora le scelte di gestione aziendali successive alla sua dipartita.

Come funziona

Il Trust viene creato dal Disponibile per mezzo di un atto istitutivo (tra vivi o per testamento) che disciplina: i beni e/o diritti che devono essere trasferiti in Trust; le regole di come questi beni devono essere gestiti e ripartiti; la nomina del Trustee; la nomina dei Beneficiari.

Requisiti e grado di complessità

L'Istituto del Trust è stato riconosciuto in Italia solo all'inizio degli anni '90 e non è ancora regolato specificamente dall'ordinamento italiano (al di là della citata normativa fiscale e di altre minori disposizioni).

In definitiva lo strumento appare ampiamente utilizzabile, ma necessita di una profonda ponderazione e strutturazione e di una accorta disamina delle reali necessità.

Vantaggi e benefici

I vantaggi di un Trust risiedono principalmente:

- nella segregazione del patrimonio in Trust al fine di proteggere efficacemente tale patrimonio da vicende personali del Disponibile, del trustee e dei beneficiari;
- nella possibilità di affidare il patrimonio per un lungo periodo ad un Trustee meglio protetto dalle vicissitudini familiari;
- riservatezza e continuità dello strumento;
- nella possibilità di sostenere efficacemente i beneficiari esistenti o individuabili.

Tempistiche di progettazione e realizzazione

Strutturare e realizzare un Trust richiede tempo, anche in dipendenza della necessità di individuare i giusti referenti e i soggetti preposti ai vari ruoli.

Conseguente del mancato utilizzo

Data la peculiare caratteristica dell'Istituto in parola risulta difficile immaginare un "mancato utilizzo" del Trust in quanto tale.

Complementarietà con altri strumenti

Esso può essere utilizzato congiuntamente ad altri istituti quali: patti di Famiglia, Srl a statuto speciale, Negozi Fiduciari, Usufrutto e Nuda proprietà.

Quanto costa costituirlo e mantenerlo, limiti operativi

Può avere costi di esecuzione e gestione, la presenza figure professionale straniere può comportare un aggravio dei costi.

Sotto il profilo dei limiti operativi possono ricordarsi:

- difficoltà a modificare le regole operative del Trust una istituito;
- difficoltà di modificare la struttura del Trust una volta istituito;
- necessità di utilizzarlo nel quadro delle norme in materia di successione necessaria o legittima previste dal nostro ordinamento;
- non possibilità per il Disponente di gestire il patrimonio in Trust.

Implicazioni psicologiche

Dal punto di vista psicologico, trattandosi di una vera e propria spoliazione, da parte del Disponente, della propria proprietà e del potere di disposizione e gestione, l'Istituto incontra significative resistenze psicologiche da parte dei potenziali utilizzatori.

9- USUFRUTTO E NUDA PROPRIETA'

a cura di Massimo Lodi

Definizione dello strumento

Istituto previsto dal codice civile (articolo 978 e seguenti) secondo il quale la proprietà di un bene è separabile in due parti distinte: la nuda proprietà (ossia l'intestazione giuridica del bene) e l'usufrutto (la disponibilità del bene per un determinato periodo di tempo o tutta la vita).

Entrambe possono essere oggetto di distinti accordi contrattuali.

Alla morte dell'usufruttuario nuda proprietà e usufrutto si ricongiungono automaticamente.

Quali problemi aiuta a risolvere e quando utilizzarlo

Nel caso di passaggio generazionale consente di attribuire un determinato bene ad un ben specificato erede (la nuda proprietà), mantenendo all'originario proprietario la facoltà di utilizzo del bene stesso (usufrutto).

Necessità di cassa, ad esempio due coniugi anziani, al fine di mantenersi, decidono di vendere la nuda proprietà del proprio appartamento di residenza mantenendone l'usufrutto, finché almeno uno dei due è in vita.

Come funziona

Con atto pubblico il trasferimento può avvenire a titolo oneroso o gratuito (per donazione).

Requisiti e grado di complessità

Strumento tipico presente da tempo nel nostro ordinamento. Si formalizza con atto notarile e relativa registrazione. Il patrimonio può essere anche di modesta entità. È uno strumento efficace, affidabile ed economico per problematiche dove il livello di complessità non è elevato.

Vantaggi e benefici

Semplice da realizzare. Con il contratto si cristallizzano ben precisi diritti in capo a tutti i soggetti contraenti. Gode di un trattamento fiscale favorevole.

Tempistiche di progettazione e realizzazione

Non richiede tempi significativi di realizzazione, limitandosi a quelli necessari per la redazione del contratto e successiva registrazione.

Conseguenze del mancato utilizzo

Nel caso di passaggio generazionale potrebbe comportare un maggior costo fiscale della successione, in presenza di una pluralità di eredi, un più elevato grado di litigiosità (mancata definizione di quali beni spettano ai singoli eredi).

Complementarietà con altri strumenti

In un'ottica di family e corporate governance può essere utilizzato congiuntamente con Srl a statuto speciale, trust, patti di famiglia, patti parasociali e fiduciarie.

Quanto costa costituirlo, mantenerlo e limiti operativi

Non ci sono costi di implementazione e manutenzione significativi.

Implicazioni psicologiche

Pur costituendo una forma di attenuazione della "piena proprietà", anche in funzione della sua diffusione e delle precise garanzie e diritti assicurati dal codice civile, non ha particolari implicazioni psicologiche.

Aspetti fiscali

Gode di un trattamento fiscale insolitamente favorevole. La base imponibile dell'operazione è data solo dal valore della nuda proprietà dell'immobile e quella dell'usufrutto parte dal valore complessivo del bene, moltiplicato per il tasso legale e diviso per un coefficiente variabile in relazione all'età del soggetto cui è riservato l'usufrutto (maggiore è l'età dell'usufruttuario, più cresce il valore dell'usufrutto).

10- VINCOLI DI DESTINAZIONE

a cura di Francesco Comisso

Definizione dello strumento

Definito dall'art. 2645 ter come "atto in forma pubblica con cui beni immobili o mobili iscritti in pubblici registri sono destinati per un periodo non superiore a 90 o per la durata della vita della persona beneficiaria, alla realizzazione di interessi meritevoli di tutela...".

Quali problemi aiuta a risolvere e quando utilizzarlo

Finalità di protezione patrimoniale, segregazione o destinazione privilegiata di beni immobili o mobili registrati.

Come funziona

Mediante atto pubblico, si costituisce una massa patrimoniale distinta-separata rispetto alla restante parte del patrimonio.

Requisiti e grado di complessità

Richiede l'intervento di un pubblico ufficiale, avendo come elemento costitutivo la forma pubblica. Lo strumento, pur non essendo presente da molto tempo nel nostro ordinamento, è efficace ed economico per la gestione di problematiche dove il livello di complessità non è elevato.

Vantaggi e benefici

- facilità di utilizzo;
- contratto tipico disciplinato dal codice civile;
- può sottrarre a procedure concorsuali o esecutive il patrimonio vincolato;
- non richiede costi di mantenimento.

Tempistiche di progettazione e realizzazione

Non richiede tempi significativi, trattandosi della semplice stesura e registrazione di un atto notarile.

Conseguenze del mancato utilizzo

La nuova norma rappresenta l'eccezione alla regola "aurea" prevista dall'articolo 2740 c.c. secondo cui ciascuno risponde delle proprie obbligazioni "... con tutti i suoi beni presenti e futuri".

Complementarietà con altri strumenti

Trust, fiduciarie, Srl a statuto speciale.

Quanto costa costituirlo, mantenerlo e limiti operativi

Non ha particolari costi, se non quelli strettamente burocratico - amministrativi (spese notarili di redazione dell'atto e di registrazione), Non ha costi di mantenimento. Il limite è dato dalla recente introduzione e relativa scarsa giurisprudenza in merito.

Implicazioni psicologiche

Non ve ne sono di particolarmente significative.

Aspetti fiscali

Dal combinato disposto dell'art. 2, comm. 49 del decreto legge 262/2006 e della circolare dell'agenzia delle entrate n. 3 del 22 gennaio 2008, ai fini dell'applicazione delle imposte indirette sui vincoli di destinazione è fondamentale la distinzione tra vincoli di destinazione che abbiano effetti traslativi di proprietà (nel qual caso si applicano le imposte su successione e donazione, con applicazione delle relative franchigie) e vincoli di destinazione senza natura traslativa, per la quale l'imposta è dovuta in misura fissa.

Devo ringraziare per il prezioso sostegno fornitoci:

Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano;
ASAM, Associazione per gli Studi Aziendali e Manageriali, e il suo Direttore Scientifico Prof. Claudio Devecchi;
Cerif, Centro di Ricerca sulle Imprese di Famiglia;
UBI Private Banking.

La realizzazione di questo Lavoro non sarebbe stato possibile senza l'impegno e la dedizione dei membri della Commissione Tecnica Permanente Asam/Cerif Università Cattolica "Generazione Protetta", che ho avuto l'onore di presiedere e coordinare:

Direttore Scientifico:	Claudio Devecchi
Coordinatore Istituzionale:	Matteo Zanaboni
Il team di psicologi:	Cristina Castelli Diego Boerchi

I Commissari:	Andrea Angelelli Alberto M. Musy Carlotta Preve Francesco Commisso Francesco Nobili Fabrizio Vedana Giampaolo Naronte Giacomo Bianchi Laura Paganini Stefania Tomasini Paolo Bologna
---------------	--

Grazie a Enrico Bellezza, Mario Binda, Augusto Cicogna, Stefano Colombo, Fabio Guffanti, Giovanni Lega, Massimo Leoncini Bartoli, Massimo Raimondi per i preziosi consigli e intelligenti suggerimenti con cui ci hanno assistito.

Ed infine un ringraziamento particolare a:
Laura Paganini, Stefania Tomasini, Alberto M. Musy, Andea Angelelli,
per il loro speciale contributo.

Il Presidente
Commissione "Generazione Protetta"
Dott. Massimo Lodi

L'estratto è stato curato da Massimo Lodi e Matteo Zanaboni.