



IMPRESA & FAMIGLIA

— FBC CONTINUITY METHOD —

by STUDIO FMDN



FMDN
& PARTNERS

STRATEGY • GOVERNANCE • VALUE

L'IMPRESA CONTINUA

L'ARCHITETTURA DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

Dalla successione come evento traumatico alla rifondazione come processo strategico

IMPRESA & FAMIGLIA • FBC CONTINUITY METHOD

by STUDIO FMDN



Diciamolo subito, senza girarci intorno: il passaggio generazionale è il momento più pericoloso nella vita di un'impresa familiare. Le statistiche sulla mortalità delle aziende familiari al cambio di generazione le conosce chiunque le abbia viste da vicino da consulente, e sono statistiche brutte. Ma dopo anni passati a seguire questi dossier, una cosa l'ho capita: il fallimento quasi mai dipende da un errore di calcolo. Dipende, nella grande maggioranza dei casi, dall'aver trattato la successione come un adempimento notarile invece che come un progetto che tiene insieme persone, governance, numeri e diritto.

Proviamo allora a metterla giù per bene: una lettura integrata — psicologica, strategica, fiscale e legale — di come si costruisce un passaggio generazionale che funzioni davvero, non solo sulla carta.

1. Il framework concettuale: oltre la successione

L'impresa familiare non è un blocco unico. È l'intersezione di tre sistemi che parlano lingue diverse: la **Famiglia** (che ragiona per sentimento e uguaglianza tra gli eredi), la **Proprietà** (che ragiona per rendimento del capitale) e il **Business** (che ragiona per merito e razionalità operativa). Gran parte dei conflitti che vediamo nei passaggi generazionali nasce proprio da qui: dalla sovrapposizione di queste tre logiche su una stessa decisione — l'assunzione di un familiare, la distribuzione di un dividendo, la scelta di chi guiderà l'operativo domani.

E c'è un secondo livello, meno immediato ma spesso decisivo, che chi guarda solo i numeri tende a ignorare: la **Socioemotional Wealth (SEW)**. Le famiglie imprenditoriali non decidono solo per massimizzare il profitto. Decidono anche per preservare un patrimonio socio-emotivo fatto di identità familiare, legami sociali, attaccamento all'azienda e desiderio di continuità dinastica — il modello **FIBER**, nella letteratura anglosassone. Un CFO che legge un rifiuto apparentemente "irrazionale" del fondatore — ad esempio a cedere quote a un manager esterno bravissimo — solo con la calcolatrice in mano, e non con questa lente, difficilmente costruirà una soluzione che la famiglia accetterà davvero.

2. I protagonisti e le dinamiche comportamentali

Il **fondatore**, va detto senza ipocrisie, tende a identificarsi con l'azienda: è il suo monumento, e toglierglielo di mano è un'operazione che tocca corde ben più profonde del bilancio. Sonnenfeld ha classificato quattro stili tipici di uscita, e sono una chiave di lettura che uso spesso in fase di diagnosi perché funziona:

Stile	Comportamento tipico	Rischio per il passaggio
Monarca	Non lascia mai il comando	Blocco della successione, governance che invecchia con lui
Generale	Si ritira, poi torna alla prima difficoltà	Doppio comando, successore delegittimato
Ambasciatore	Si ritira ma resta mentore	Transizione più fluida, se i ruoli



		sono scritti nero su bianco
Governatore	Pianifica un ritiro con data certa	Il modello che, quando riesce, funziona meglio

La NextGen, dal canto suo, non eredita legittimazione per diritto di nascita: se la deve guadagnare, con competenza (capitale umano) e relazioni (capitale sociale). E qui una cosa la dico chiaramente perché la vedo funzionare quasi sempre: l'esperienza lavorativa fuori dall'azienda di famiglia non è un vezzo, è quasi sempre il passaggio che fa la differenza tra un successore e un semplice erede.

Il CFO, in tutto questo, non fa solo controllo di gestione. È il mediatore tecnico che traduce le tensioni emotive in dati oggettivi e coordina i professionisti esterni — notaio, legale, valutatore indipendente. E qui mi permetto un principio che va ribadito con forza, perché lo vedo violare spesso: **nessuna decisione di passaggio generazionale può basarsi solo sul conto economico**. Vanno sempre verificati liquidità, PFN, capacità di generare cassa post-operazione e tenuta del capitale circolante. È lì, e non nell'EBITDA di facciata, che si manifestano per primi gli effetti — spesso non previsti da nessuno — di riorganizzazioni societarie, distribuzioni ai soci uscenti o indennizzi concordati nei patti di famiglia.

3. L'architettura tecnica: gli strumenti a disposizione

La Holding come "cassaforte" di famiglia (art. 177 TUIR)

La holding di famiglia separa il patrimonio dal rischio operativo e ottimizza la circolazione dei flussi finanziari nel gruppo, grazie al regime di participation exemption (PEX): esenzione al 95% sulle plusvalenze e, in presenza dei requisiti, tassazione dei dividendi infragruppo effettivamente attorno all'1,2% (5% imponibile su aliquota IRES ordinaria). Numeri che, detto senza troppi giri di parole, fanno la differenza vera in qualsiasi progetto di riorganizzazione.

Il conferimento delle partecipazioni operative nella holding può avvenire in **regime di realizzo controllato** (neutralità fiscale indotta, art. 177 co. 2 e 2-bis TUIR): non si pagano imposte immediate sulla plusvalenza latente se l'incremento di patrimonio netto della holding conferitaria è pari all'ultimo costo fiscalmente riconosciuto (CFR) della partecipazione conferita. È un meccanismo potente, ma tecnicamente delicato — soprattutto quando i soci conferenti hanno CFR molto diversi tra loro. In questi casi lo strumento delle **riserve targate** e delle assegnazioni non proporzionali consente di riequilibrare le posizioni senza perdere la neutralità fiscale, ma serve una perizia di stima solida e uno statuto costruito su misura, non uno standard scaricato da internet.

Esempio numerico semplificato, solo per capirci:

Voce	Valore
Valore di conferimento partecipazione operativa	€ 5.000.000
Costo fiscalmente riconosciuto (CFR) del socio	€ 800.000
Plusvalenza "latente"	€ 4.200.000



Imposta dovuta in regime di realizzo controllato (se rispettate le condizioni)	€ 0 (differita)
Aumento di patrimonio netto della Holding richiesto	≥ € 800.000 (pari al CFR)

Nota: valori puramente illustrativi. La verifica dei requisiti va condotta caso per caso, su perizia e bilanci reali — su questo non si transige.

Il Patto di Famiglia (art. 768-bis e ss. c.c.)

È lo strumento che consente di trasferire l'azienda o le partecipazioni di controllo ai discendenti "in vita", cristallizzando i valori al momento della firma ed escludendo il trasferimento dalle azioni di riduzione e collazione all'apertura della successione — ma solo se **tutti i legittimari** (compresi quelli non assegnatari, da liquidare con conguaglio) partecipano all'atto. Attenzione: qui non ci sono scorciatoie. È l'anello che tiene insieme pianificazione fiscale e tenuta giuridica nel tempo, e se si sbaglia il conguaglio ai non assegnatari, la bomba a orologeria è pronta.

Il Trust

Offre il massimo livello di segregazione patrimoniale e la flessibilità per gestire eredi "deboli" — minori, soggetti fragili, familiari non coinvolti nella gestione — mantenendo unità di comando sull'impresa anche con una compagine familiare frammentata.

4. Il nodo fiscale più delicato: tassazione dei trasferimenti dopo la riforma 2025

Qui serve una precisazione tecnica importante, perché il quadro è cambiato in modo sostanziale dal **1° gennaio 2025** con il **D.Lgs. 139/2024**, e vale la pena essere precisi fino in fondo:

- **Trust — imposta di successione e donazione.** La regola base resta la **tassazione in uscita**: l'imposta si applica solo al trasferimento definitivo ai beneficiari, mentre il conferimento in trust sconta la sola imposta di registro in misura fissa (€ 200). Il disponente ha comunque la **facoltà di optare per la tassazione in entrata**, anticipando l'imposta al conferimento per "cristallizzare" il trattamento fiscale — scelta che, attenzione, una volta presa è **irrevocabile e non rimborsabile**, anche se la devoluzione ai beneficiari finali non si realizzerà mai. Non è una decisione da prendere alla leggera.
- **Esenzione per trasferimento di aziende e partecipazioni (art. 3, co. 4-ter TUS) — holding include.** E qui devo essere schietto: se avete letto in giro che le "holding pure" sono escluse dall'esenzione perché prive di attività operativa, quell'informazione è **superata**. Era vero fino al 31 dicembre 2024, sulla base della Cassazione (ord. 6082/2023). Dal 1° gennaio 2025 la norma è cambiata e distingue tre casi:



1. **Aziende o rami d'azienda:** esenzione condizionata alla prosecuzione dell'attività per almeno 5 anni;
2. **Quote/azioni di società di capitali** (ex art. 73 co. 1 lett. a TUIR): esenzione condizionata al mantenimento del **controllo di diritto** (art. 2359 co. 1 n. 1 c.c.) per almeno 5 anni, **senza più richiedere** che la società svolga attività d'impresa operativa;
3. **Altre quote sociali** (incluse holding pure/miste e società di mero godimento): esenzione condizionata alla sola **titolarità** per almeno 5 anni, punto.

In parole povere: una holding di famiglia, anche se detiene solo partecipazioni di minoranza o immobili, oggi **può** beneficiare dell'esenzione — il contrario di quello che valeva fino a poco più di un anno fa. Detto questo, io resto prudente: la norma è recente, manca ancora una casistica giurisprudenziale consolidata sul nuovo testo, e su operazioni di valore rilevante il consiglio resta uno solo — interpello preventivo, non un parere buttato lì in fretta.

5. Roadmap operativa in sei passaggi

1. **Diagnosi predittiva** — check-up del clima familiare (relazioni, aspettative, conflitti latenti) e dei fondamentali aziendali (EBITDA, PFN, cassa, capitale circolante).
2. **Struttura organizzativa** — separazione tra gestione operativa e asset immobiliari/finanziari: quasi sempre il primo passo, e non è negoziabile.
3. **Architettura fiscale** — costituzione della holding e conferimenti ex art. 177 TUIR, con perizie di stima e verifica puntuale dei requisiti di neutralità.
4. **Formazione della NextGen** — percorso con KPI oggettivi e tempi definiti, non a tempo indeterminato: senza scadenze, non funziona mai.
5. **Professionalizzazione della governance** — ingresso di manager esterni e CdA con consiglieri indipendenti.
6. **Esecuzione legale** — patto di famiglia, statuti, patti parasociali e, se serve, trust.

Conclusione

L'impresa continua non quando si firma un atto. Continua quando la volontà di "bruciare le navi" del passato — smettere di trattare l'azienda come proprietà personale del fondatore — incontra la precisione dell'ingegneria giuridico-fiscale. E sono due condizioni che servono entrambe, non una a scelta: la parte tecnica senza il lavoro sulle persone produce un'architettura perfetta che nessuno rispetterà; il lavoro sulle persone senza rigore tecnico produce buone intenzioni che il Fisco, i creditori o gli eredi non coinvolti smonteranno alla prima occasione utile.