

# Imprese al bivio del cambio generazionale



INTERVISTA

**Leo De Rosa**  
Commercialista

«L'integrazione tra famiglia e impresa non sempre avviene in modo virtuoso e naturale, con conseguenze talvolta nefaste». A ricordarlo è Leo De Rosa, managing partner studio legale e tributario Russo De Rosa Associati, con il quale facciamo il punto sul passaggio generazionale.

**È facile affrontare queste tematiche con gli imprenditori?**  
Si tratta di un argomento scomodo,

gli equilibri delicati e talvolta l'imprenditore assume un atteggiamento inerte davanti al nodo del passaggio generazionale. Occorre, quindi, saper dialogare con lui, trovare le chiavi giuste, le "leve che muovono gli ingranaggi", mettendo a nudo, come i fili di un sofisticato meccanismo, i bisogni e gli obiettivi che guidano gli attori, familiari e non, coinvolti.

**Quali sono gli strumenti che un consulente ha a disposizione?**

L'ordinamento mette a disposizione una varietà di strumenti in grado di cogliere gli obiettivi tipici del passaggio generazionale, ma è importante non commettere l'errore di anteporre lo strumento al bisogno, il mezzo al fine, la soluzione al problema. Occorre saper fare i conti con gli "aspetti emotivazionali" con ciò intendendo l'insieme di attese, bisogni, istanze intime, convinzioni, "paure" a volte irrazionali, e spesso inconsapevoli, degli attori del passaggio generazionale.

**C'è poi il fisco. Non è possibile fare qui una ricognizione di tutte le questioni connesse, ma è importante a questo fine la rivalutazione**

**delle quote societarie...**

La riapertura della finestra temporale (entro il 30 giugno) per "rivalutare" le quote societarie, allineando il valore di carico fiscale della proprietà al suo valore di mercato (mediante pagamento di un'imposta sostitutiva) evita di realizzare, quindi, plusvalenze tassabili in occasione di cessioni a titolo oneroso. Un'opportunità imperdibile per chi abbia in programma di vendere l'azienda, la cui riproposizione in futuro non è scontata.

**Tornando alle opportunità, quali ritiene più interessanti?**

Operazioni straordinarie, holding, patti di famiglia, società semplici, statuti societari, trust, valutazione e vendita dell'azienda, testamento: sono questi i principali strumenti, variamente declinabili e combinabili al fine di meglio comporre tutti gli interessi in gioco. È frequente che la fase di riorganizzazione societaria culmini con la costituzione di una holding di famiglia in un'ottica di separazione del piano dei soci da quello della società operativa. La holding diventa, così, centro di aggregazione del patrimo-

nio societario e veicolo privilegiato per la futura trasmissione, da realizzarsi, naturalmente con il patto di famiglia, strumento d'eccellenza per trasferire in maniera stabile e definitiva l'azienda (o le quote societarie) alla generazione successiva.

**Quali i vantaggi del patto di famiglia?**

Con il patto di famiglia si può ottenere l'effetto di donare senza però incappare nel tipico rischio delle donazioni, perché il patto di famiglia è l'unico strumento che consente di far sedere intorno ad un tavolo tutti gli eredi legittimari del genitore disponente e di realizzare un trasferimento al quale viene legittimante prestato un consenso da parte di tutti che lo rende "tombale" (in deroga al divieto dei patti successori). A differenza delle tradizionali donazioni, poi, praticamente irrevocabili (salvo rarissimi casi), dal patto di famiglia il disponente può anche recedere, riprendendosi quanto trasferito: leva psicologica è fortissima per chi riceve, ma anche per chi dona. — An.Cr.