

# youtrade CONFERENCE



Per un passaggio generazionale a «regola  
d'arte»

*Prof. Alberto Bubbio*

*12 Dicembre 2019*



## 1. Il passaggio generazionale: prime riflessioni

Il passaggio generazionale non è solo un momento delicato, ma un processo complesso.

**Si tratta di scegliere «il delfino»,  
colui che sostituirà  
l' imprenditore/titolare d' azienda  
e una volta individuato  
di metterlo alla prova.**

Liquidato

Socio

In CdA

Se con quote  
del capitale sociale

Fuori

# 1. Il passaggio generazionale

Esterni (spesso i «famigli»)

Individuazione dei  
«papabili»

Verifica sul campo delle  
loro qualità

Valutazione  
oggettiva e  
scelta finale

Vendita  
Azienda

Della famiglia

Dentro con un  
percorso chiaro  
e definito

## 2. Quando ci si deve porre il problema

I tempi per realizzare con efficacia il passaggio generazionale sono lunghi (3 – 5 anni).

Per cui

**Prima ci si pone il problema  
meglio è**

## 2. Quando ci si deve porre il problema

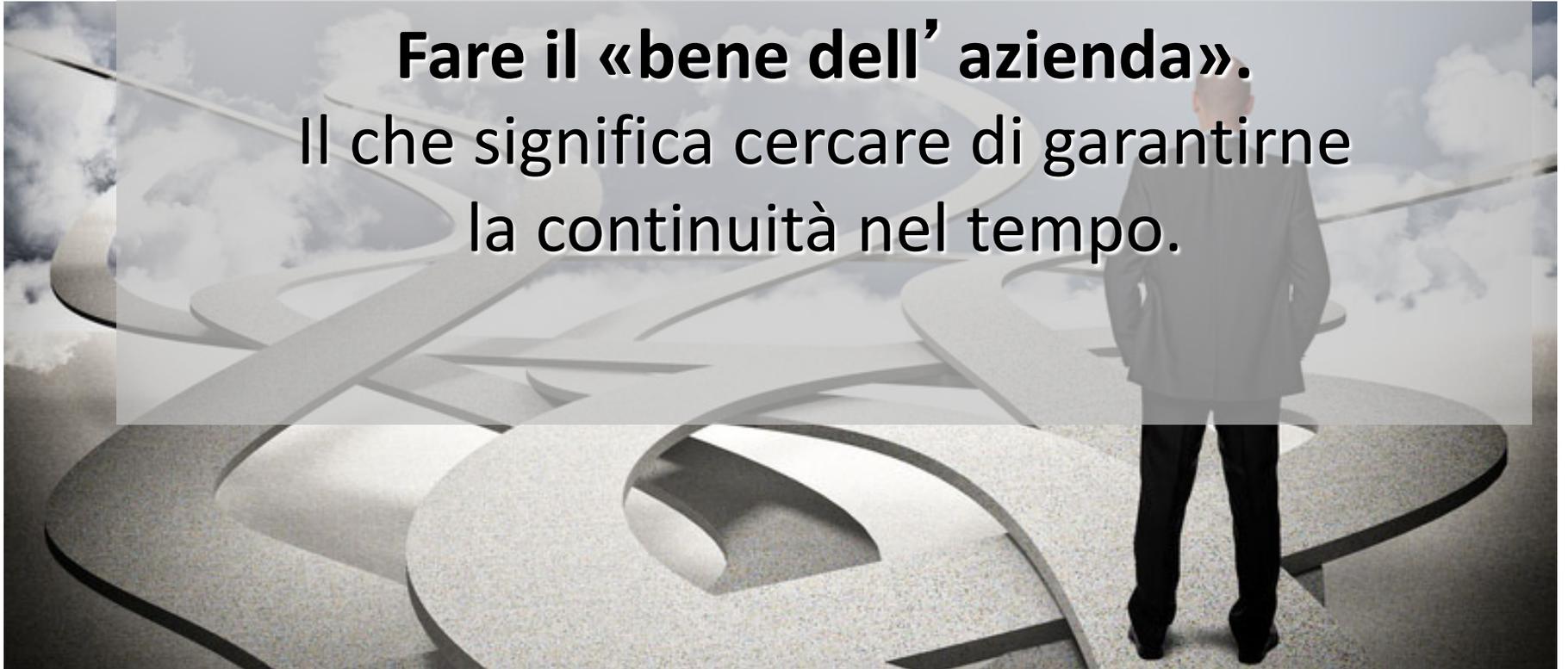
Anche se quando ce lo si pone tardi

**è sempre meglio che  
mai**

### 3. I principi che devono ispirare il passaggio generazionale

Principio fondamentale:

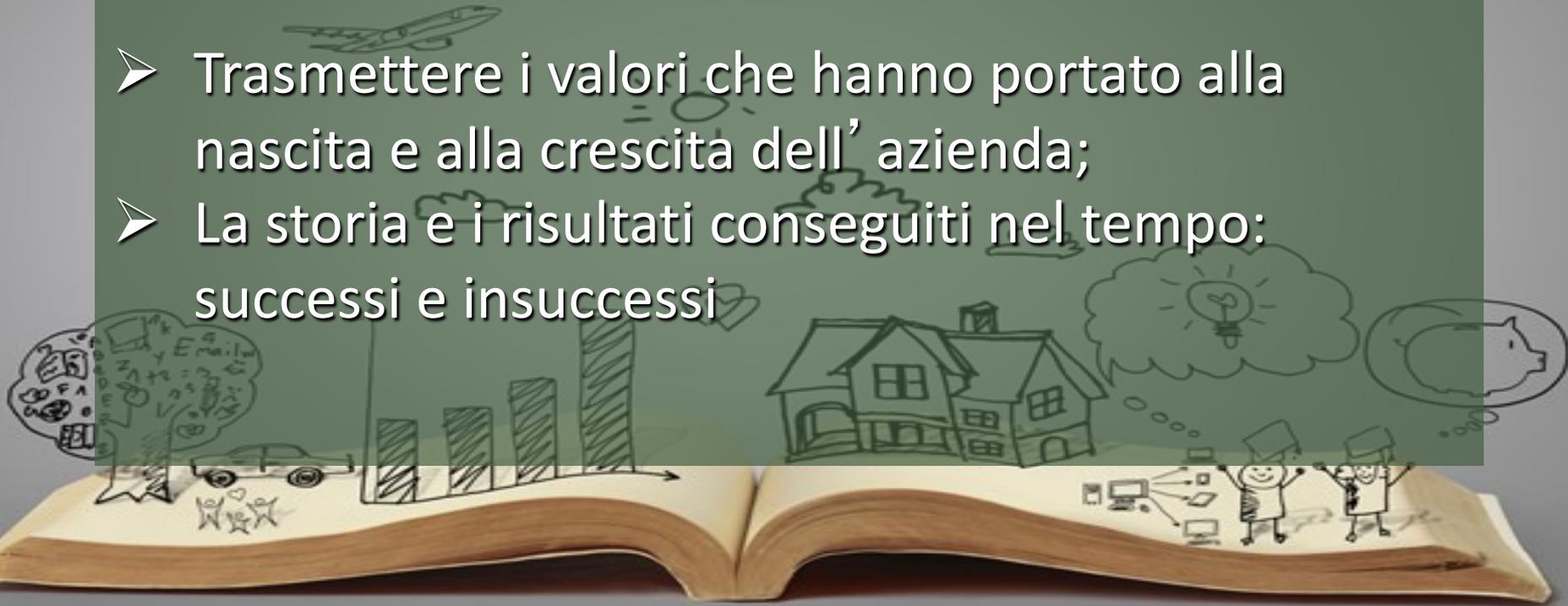
**Fare il «bene dell'azienda».**  
Il che significa cercare di garantirne  
la continuità nel tempo.



### 3. I principi che devono ispirare il passaggio generazionale

Per dare «continuità»:

- Trasmettere i valori che hanno portato alla nascita e alla crescita dell'azienda;
- La storia e i risultati conseguiti nel tempo: successi e insuccessi



### 3. I principi che devono ispirare il passaggio generazionale

Individuare i possibili «delfini» sulla base di 3 caratteristiche:

- **Attitudini**
- **Passione**
- **Competenze**



### 3. I principi che devono ispirare il passaggio generazionale

Si deve redigere e far sottoscrivere a tutti i soci e i «delfini»  
**il «patto di famiglia»**

### 3. I principi che devono ispirare il passaggio generazionale



Alla base del «patto di famiglia» vi è il seguente assunto:

Di diritto si è soci !!!  
**il ruolo di socio operativo/manager  
ha da essere conquistato  
lavorando «in azienda»**

## 4. I contenuti del patto di famiglia

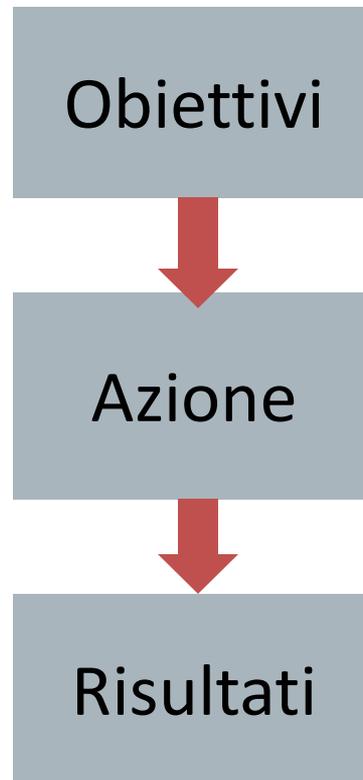
**4.1** Quali sono le condizioni di ingresso nella qualità di socio operativo o di «delfino» extra famiglia

**4.2** le condizioni per continuare ad essere socio operativo. (Ad esempio risultati conseguiti in linea con quelli desiderati)

**4.3** prevedere organi o strumenti a tutela dei soci che non diventano operativi → soci di capitali.

## 5. Il patto di famiglia

Deve essere chiarito che le posizioni dirigenziali vanno conquistate, **dimostrando di «saper fare» e di «saper fare le cose giuste»**



## 5. Le modalità di funzionamento del «patto di famiglia»

Costituisce una efficace soluzione quella di dotarsi di  
**un sistema di Planning & Control per**

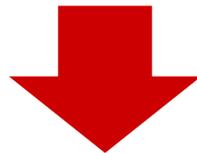
- Definire i target/obiettivi
- Rilevare i risultati
- Effettuare una «valutazione» la più possibile oggettiva dei risultati conseguiti vs i risultati desiderati

## 5. Le modalità di funzionamento del «patto di famiglia»

Con il patto di famiglia si può anche pensare ad una  
**ridistribuzione delle quote societarie**

## 6. A latere

**Far funzionare il consiglio di amministrazione (ad esempio introducendo la figura del consigliere indipendente – ruolo superpartes)**



**Soprattutto se la compagine sociale è ampia**

## 7. In presenza di compagine litigiosa

**In presenza di compagine litigiosa o di tensioni indesiderate si può decidere di proteggere il patrimonio della famiglia con il ricorso a figure giuridiche quali:**

- Trust
- Fondo patrimoniale