

Trust o patto di famiglia: cosa scegliere per il passaggio generazionale

2026-04-30 16:22:35 di Luigi Dell'Olio

URL:<https://forbes.it/2026/04/30/trust-o-patto-di-famiglia-cosa-scegliere-per-il-passaggio-generazionale/>

“L’errore più frequente è di considerare il passaggio generazionale come un evento, anziché come un processo che richiede tempo, visione e preparazione”. Così **Gianluigi Serafini, partner dello studio legale GA-Alliance**, inquadra una criticità che spesso si presenta nei passaggi di testimone delle imprese italiane. **Quanto è sentito in Italia il problema del passaggio generazionale e che tipo di imprese riguarda?** Il passaggio generazionale rappresenta oggi una delle sfide più rilevanti e, al tempo stesso, più sottovalutate del capitalismo familiare italiano. In un Paese in cui **oltre l’80% delle imprese è a conduzione familiare** e circa il 70% di queste si trova ad affrontare un processo di successione, il tema non è più confinabile alla dimensione privata, ma assume una rilevanza sistemica, ponendo a rischio il sistema produttivo e industriale del Paese. Ogni anno decine di migliaia di aziende sono coinvolte in questo delicato momento di transizione, con una concentrazione particolarmente significativa nei settori manifatturiero, moda, agroalimentare e turismo, soprattutto nel Nord Italia, dove si colloca il cuore industriale del Paese, mentre nel Centro-Sud il fenomeno si presenta con maggiore fragilità, per via della minore strutturazione delle imprese. Nonostante ciò, soltanto una minoranza delle famiglie (30%) riesce a superare con successo il passaggio alla generazione successiva, a conferma del fatto che il problema non è tanto la mancanza di valore o competenze, quanto **l’assenza di una pianificazione adeguata**; l’insuccesso è più frequente fra le Pmi di piccole dimensioni e destrutturate.

Cosa prevede la legge e quale è l’istituto giuridico più adatto a gestire il passaggio generazionale, in presenza di patrimoni familiari grandi e complessi? Il diritto offre strumenti potenzialmente efficaci e tali da garantire il passaggio endofamiliare, beneficiando di una sostanziale neutralità fiscale. Il patto di famiglia consente di anticipare il trasferimento dell’azienda, individuando con chiarezza il successore e riducendo il rischio di conflitti tra eredi; la holding familiare permette di mantenere unità di controllo, anche in presenza di più discendenti, separando proprietà e gestione; le clausole statutarie e i patti parasociali contribuiscono a disciplinare gli equilibri interni; la quotazione in Borsa consente di distinguere fra azionisti di mero capitale e successori con animo imprenditoriale.

Tuttavia, negli ultimi anni, in presenza di eredità complesse e di un determinato valore, **ha assunto un ruolo sempre più centrale il trust**, che si distingue per la sua flessibilità e per la capacità di separare il patrimonio dall’imprenditore, consentendo una gestione programmata e stabile nel tempo. Il trust, infatti, non è semplicemente uno strumento tecnico, ma una vera architettura di governance, capace di prevenire la frammentazione del controllo e di ridurre il rischio di conflitti familiari, soprattutto nei contesti più articolati, o internazionali e può essere abbinato ad altri strumenti, come la holding, o il patto di famiglia.

Sotto un diverso, ma altrettanto rilevante profilo, il trust si rivela particolarmente efficace anche in termini di **protezione patrimoniale e di ottimizzazione fiscale**, nella fase successoria. La segregazione dei beni conferiti consente infatti di sottrarre il patrimonio destinato alla continuità dell’impresa a vicende personali del disponente e dei beneficiari, riducendo il rischio di aggressioni da parte di creditori o di dispersione del valore.

Al contempo, se correttamente strutturato, il trust permette una pianificazione efficiente del carico fiscale, evitando fenomeni distorsivi e consentendo una trasmissione ordinata della ricchezza tra generazioni, nel rispetto dei principi dell'imposta sulle successioni e donazioni. Sul punto, la normativa fiscale e la giurisprudenza hanno progressivamente chiarito che la tassazione deve essere ancorata agli effetti reali del trasferimento (in capo ai beneficiari), **valorizzando la funzione del trust come strumento di gestione e non meramente elusivo**, fermo restando il limite della tutela dei legittimari. Peraltro, alla luce della vantaggiosa disciplina della tassazione delle successioni/donazioni, attualmente in vigore in Italia, in molti casi si ritiene conveniente assolvere ora per allora l'onere tributario.

Quali passi deve compiere, in anticipo, un'azienda per arrivare preparata al passaggio generazionale?

L'errore più frequente è di considerare il passaggio generazionale come un evento, anziché come **un processo che richiede tempo, visione e preparazione**. In altri termini, il peggior errore è dato dal ritardo con cui viene affrontato il tema. Una transizione efficace presuppone un intervento su più livelli: la definizione degli assetti proprietari, la costruzione di una governance adeguata e la formazione della nuova generazione.

In questo scenario, il consulente legale assume un ruolo determinante, non limitato alla scelta dello strumento più efficiente, ma esteso alla costruzione di un equilibrio tra interessi familiari e continuità aziendale, attraverso un approccio integrato che tenga insieme diritto civile, societario e fiscale e, perché no, esperienziale e psicologico, ricordando che l'ottimizzazione fiscale è soltanto uno dei fattori- e neppure il più importante- alla luce della vigente normativa agevolativa.

Il tema della continuità aziendale assume quindi una dimensione ulteriore, che travalica l'interesse della singola famiglia imprenditoriale e si collega alla **tutela del patrimonio industriale nazionale**: in mancanza di pianificazione, molte imprese diventano vulnerabili e finiscono per essere cedute in condizioni di debolezza, con la conseguente perdita di centri decisionali, competenze e radicamento territoriale.