



GUIDE PRATICHE ADEPTUS

Passaggio generazionale nell'impresa familiare

12 domande per preparare il futuro
dell'azienda e della famiglia

Chi guiderà l'impresa quando
non deciderai più tutto tu?

Una guida per distinguere proprietà, responsabilità e bisogni economici. Con esempi, alternative da confrontare e una scheda di lavoro compilabile.

A cura di Adeptus

Avv. Gianluca Capasso | Fondatore

01 / DA DOVE PARTIRE

Prima di scegliere uno strumento

Il primo risultato utile è capire quali decisioni sono ancora aperte.

Questa guida è rivolta a chi possiede un'impresa familiare, la dirige o si prepara a entrarvi. Serve a riconoscere i problemi da affrontare prima di trasferire quote, modificare lo statuto o scegliere un assetto patrimoniale.

Un passaggio ben preparato deve tenere insieme tre piani. Possono riguardare le stesse persone, ma richiedono decisioni diverse.

Piano	Decisione da rendere esplicita
Proprietà	Chi avrà le partecipazioni, con quali diritti economici e quali possibilità di uscita.
Guida dell'impresa	Chi amministrerà, chi potrà firmare e come verranno prese le decisioni rilevanti.
Equilibrio familiare	Come sostenere il fondatore e considerare i familiari che non lavorano nell'azienda.

La continuità familiare è una scelta da verificare

Se manca una persona disponibile e preparata, può essere più sensato affidare la gestione a un manager esterno oppure valutare una cessione. La parentela, da sola, non dimostra l'idoneità a guidare l'impresa.

Come usare la guida

Compila le 12 domande delle pagine successive, poi confrontale con il caso esemplificativo. Usa le pagine operative per raccogliere i documenti e fissare il primo passo. Puoi segnare le risposte e scrivere nella scheda direttamente nel PDF, con un lettore compatibile.

Ambito della guida: situazioni prevalentemente italiane. I casi con persone, beni o società all'estero richiedono verifiche ulteriori. Il testo orienta la preparazione e non sostituisce l'analisi del singolo caso.

02 / AUTOVALUTAZIONE

Chi è pronto a decidere

Rispondi pensando a ciò che è stato verificato o concordato. Se non lo sai, scegli In parte.

01 È chiaro chi può sostituirti nelle decisioni essenziali?

Considera un'assenza improvvisa di qualche mese: firme, banche, clienti, fornitori e personale.

- ☐ Sì ☐ In parte ☐ No

02 La persona che immagini alla guida vuole davvero quel ruolo?

Verifica disponibilità, competenze e un percorso di affiancamento. L'aspettativa del fondatore non basta.

- ☐ Sì ☐ In parte ☐ No

03 I familiari distinguono il ruolo di socio da quello di amministratore?

Essere proprietari, lavorare in azienda e avere poteri di gestione comporta responsabilità diverse.

- ☐ Sì ☐ In parte ☐ No

04 Compensi, dividendi e impiego dei familiari hanno criteri chiari?

Individua come si remunera il lavoro e come si decide sulla distribuzione delle risorse.

- ☐ Sì ☐ In parte ☐ No

05 È stata affrontata la posizione di chi non lavora nell'impresa?

Chiarisci aspettative economiche, accesso alle informazioni ed eventuali richieste di liquidazione.

- ☐ Sì ☐ In parte ☐ No

06 È previsto come risolvere uno stallo tra i futuri soci?

Non limitarti all'accordo attuale: valuta decisioni bloccate, uscite e criteri di valorizzazione delle quote.

- ☐ Sì ☐ In parte ☐ No

Non è un test validato e non produce un punteggio di rischio. Le risposte servono a individuare argomenti da approfondire, anche quando in famiglia il rapporto è sereno.

02 / AUTOVALUTAZIONE

Il patrimonio regge il passaggio

Le risposte economiche e documentali contano quanto la scelta del successore.

07 È ricostruito chi possiede cosa e quali debiti o garanzie esistono?

Comprendi partecipazioni, immobili, finanziamenti soci, fidejussioni e vincoli sugli attivi.

☐ Sì ☐ In parte ☐ No

08 Sono state considerate donazioni precedenti e diritti successori?

La verifica deve riguardare il patrimonio complessivo e la situazione familiare, non soltanto l'azienda.

☐ Sì ☐ In parte ☐ No

09 La famiglia può sostenersi se i dividendi si riducono?

Distingui spese ricorrenti, redditi esterni e risorse disponibili, senza contare su utili ancora da realizzare.

☐ Sì ☐ In parte ☐ No

10 Sai da dove arriverebbe la liquidità per un eventuale riequilibrio?

Il valore dell'impresa non equivale a denaro pronto per liquidare un familiare o un socio.

☐ Sì ☐ In parte ☐ No

11 Statuto, accordi e contratti sono coerenti con il progetto?

Controlla trasferimento delle quote, successione, poteri, finanziamenti e impegni verso terzi.

☐ Sì ☐ In parte ☐ No

12 Esiste un piano scritto con responsabili e verifiche periodiche?

Devono essere chiari i prossimi passi, chi li segue e quando rivedere le decisioni già prese.

☐ Sì ☐ In parte ☐ No

Come leggere le risposte: parti dalle questioni che potrebbero bloccare l'operatività o richiedere denaro non disponibile. Nessun numero di Sì sostituisce la verifica dei documenti.

03 / UN CASO ESEMPLIFICATIVO

Due figli e un'impresa

Caso interamente ipotetico. Non descrive un cliente o un risultato ottenuto da Adeptus.

Il fondatore possiede una società e desidera ridurre il proprio impegno. Chiara lavora nell'impresa e vorrebbe guidarla. Marco ha un'altra attività e preferirebbe ricevere risorse senza occuparsi della gestione. Il reddito dei genitori dipende ancora, in parte, dall'azienda.

L'idea iniziale è assegnare a ciascun figlio metà delle quote. Può sembrare una soluzione equilibrata, ma lascia aperti almeno tre temi: chi decide, quale reddito spetta ai diversi familiari e come può uscire chi non vuole restare socio.

Alternativa da valutare	Quando può funzionare	Punto da risolvere
Proprietà condivisa Gestione affidata a Chiara	Entrambi vogliono restare soci e accettano ruoli diversi.	Poteri, informazioni, dividendi, stalli e uscita.
Proprietà concentrata Altri beni o risorse a Marco	Patrimonio e liquidità consentono un riequilibrio sostenibile.	Valori, diritti successori e coperture finanziarie.
Gestione esterna o cessione	Manca un successore adatto o la famiglia preferisce diversificare.	Sostenibilità del manager, valore realizzabile e uso dei proventi.

La domanda che cambia la scelta

La divisione delle quote rispetta sia gli obiettivi della famiglia sia il funzionamento dell'impresa? La risposta può confermare l'idea iniziale oppure portare a una soluzione diversa.

Le alternative sono ipotesi di lavoro: vanno confrontate con composizione del patrimonio, diritti dei familiari, forma societaria, sostenibilità economica e fiscalità.

04 / LE SCELTE GIURIDICHE

Quale problema deve risolvere l'atto

Gli strumenti possono essere combinati. La loro utilità dipende dalla decisione che devono attuare.

Strumento o intervento	A cosa può servire	Limite da considerare
Testamento	Organizzare le attribuzioni per il momento della successione.	Richiede rispetto dei diritti riservati e coordinamento con il patrimonio. Non assegna oggi i poteri gestori.
Donazione di partecipazioni	Anticipare un trasferimento in vita, con assetti da definire nel caso concreto.	Occorre verificare effetti successori, diritti attribuiti e tutela economica del disponente.
Patto di famiglia	Trasferire azienda o partecipazioni a uno o più discendenti nel quadro previsto dalla legge.	Richiede atto pubblico, coinvolgimento dei legittimari e disciplina delle liquidazioni o rinunce. [1]
Statuto e accordi tra soci	Definire regole di governo, trasferimento, informazione e uscita.	Validità, efficacia e durata delle clausole dipendono dalla forma societaria e dai contenuti.
Holding o altri assetti patrimoniali	Organizzare partecipazioni e rapporti patrimoniali quando esiste un'esigenza concreta.	Aggiungono costi e obblighi. Non risolvono da soli i conflitti familiari o i diritti successori.

Prima di scegliere, chiedi di confrontare almeno due alternative, compresa la possibilità di mantenere la struttura attuale correggendo deleghe e regole. Una nuova società o un nuovo vincolo patrimoniale devono avere una funzione comprensibile.

Questa tabella orienta il confronto e non propone atti pronti da sottoscrivere. La verifica delle formalità e degli effetti richiede i professionisti competenti.

05 / LE VERIFICHE DA NON SALTARE

Accordi familiari e regole di legge

Tre controlli da portare al tavolo con i professionisti prima di eseguire il trasferimento.

Ricostruire i diritti successori

Un accordo percepito come giusto in famiglia deve essere verificato anche sul piano successorio. Occorre considerare i diritti riservati ai legittimari, il patrimonio e le liberalità già effettuate. Una disponibilità espressa informalmente oggi non equivale a una valida rinuncia a una successione futura. [1, 2]

Capire cosa stabilizza il patto di famiglia

Il patto di famiglia ha una disciplina specifica: trasferimento a discendenti, atto pubblico, partecipazione del coniuge e di chi sarebbe legittimario in quel momento. Prevede liquidazioni agli altri partecipanti, salvo rinunce consentite. La disciplina speciale di quanto ricevuto non lo rende immune da ogni impugnazione; vanno considerati anche gli eventuali legittimari sopravvenuti. [1]

Verificare l'agevolazione sulla singola operazione

Per determinati trasferimenti a favore del coniuge o dei discendenti può operare l'esenzione dall'imposta sulle successioni e donazioni. Il solo rapporto familiare non basta. Le condizioni cambiano in base all'oggetto trasferito. [3]

Oggetto del trasferimento	Condizione da verificare nel caso concreto
Azienda o ramo	Prosecuzione dell'attività per almeno cinque anni.
Partecipazioni nelle società di capitali considerate dalla norma	Acquisizione o integrazione del controllo richiesto e mantenimento per almeno cinque anni.
Altre quote sociali	Mantenimento della titolarità del diritto per almeno cinque anni.

Sono richieste le dichiarazioni d'impegno previste dalla norma. Il venir meno delle condizioni può comportare decadenza, imposta, sanzioni e interessi. La verifica comprende costi e altri tributi eventualmente dovuti. Riferimento al 15 ottobre 2026: art. 3, comma 4-ter, D.Lgs. 346/1990, come modificato dal D.Lgs. 139/2024. [3]

06 / LA SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

Il valore delle quote non è liquidità

Il passaggio deve poter funzionare anche quando l'impresa distribuisce meno risorse.

Prima di definire le attribuzioni, ricostruisci il fabbisogno dei familiari e le risorse che possono sostenerlo. Tieni distinte le somme della famiglia da quelle necessarie all'azienda per lavorare, investire e rimborsare i propri debiti.

Un esempio per impostare il ragionamento

Bilancio familiare ipotetico	Importo annuo
Spese ordinarie della famiglia	60.000 euro
Redditi esterni stabili disponibili	24.000 euro
Fabbisogno ancora da coprire	36.000 euro

I 36.000 euro rappresentano un fabbisogno da affrontare. Non dimostrano che l'impresa possa distribuirli né indicano un rendimento da cercare. Allo stesso modo, l'attribuzione di un immobile richiede di valutarne reddito netto, spese, tempi ed eventuali vincoli.

Importi esclusivamente esemplificativi, considerati al netto delle imposte. Il prospetto va integrato con spese straordinarie, debiti e scenari di riduzione dei redditi.

Tre domande da verificare insieme

Se i dividendi si fermano per un anno, quali risorse coprono le spese? Se un familiare chiede di uscire, chi può finanziarne la liquidazione? Se il fondatore trasferisce le quote, quali garanzie personali continuano a impegnarlo?

Fidejussioni, pegni e impegni bancari richiedono una verifica documentale specifica. Non presumere che il cambio di proprietà o di amministratore liberi automaticamente chi ha prestato una garanzia.

07 / IL PERCORSO DI LAVORO

I primi novanta giorni

Una possibile sequenza organizzativa. I tempi effettivi dipendono da complessità e accordi.

Periodo indicativo	Lavoro da svolgere	Risultato verificabile
Giorni 1-15	Ricostruire persone, proprietà, ruoli, documenti, debiti e garanzie.	Una mappa della situazione attuale con lacune e priorità.
Giorni 16-30	Raccogliere aspettative del fondatore e dei familiari. Verificare interesse e competenze del successore.	Obiettivi dichiarati e punti di dissenso riconosciuti.
Giorni 31-60	Confrontare almeno due alternative sul piano societario, successorio, fiscale ed economico.	Un confronto scritto con vantaggi, limiti, costi e condizioni.
Giorni 61-90	Scegliere se procedere, approfondire o rinviare. Definire incarichi, verifiche e ordine degli interventi.	Una decisione motivata e un piano di esecuzione con responsabili.

Chi deve tenere insieme le verifiche

Individua un referente del progetto e chiarisci il contributo dei professionisti coinvolti. La verifica legale e notarile, quella fiscale e quella economica devono lavorare sugli stessi dati e sulle stesse ipotesi. Se esistono interessi diversi, va valutata anche l'opportunità di assistenza distinta per i familiari.

Quando fermare l'esecuzione e approfondire

Non sono chiari proprietà o debiti; manca una copertura sostenibile per le liquidazioni; la persona indicata non accetta il ruolo; un vincolo contrattuale non è stato verificato. In questi casi il passo utile è risolvere la condizione aperta prima di firmare.

Novanta giorni non sono una promessa di completamento. L'esecuzione di atti, riorganizzazioni e trasferimenti può richiedere un periodo più lungo.

08 / PREPARARE IL CONFRONTO

I documenti che fanno emergere il caso

Inizia da ciò che esiste. L'assenza di un documento è già un'informazione utile.

Area	Cosa raccogliere	Cosa aiuta a chiarire
Società	Visure aggiornate, statuto, patti tra soci, titolarità delle quote, deleghe e procure.	Proprietà, poteri e vincoli al trasferimento.
Numeri	Ultimi bilanci, situazione recente, debiti, finanziamenti soci, investimenti programmati.	Capacità economica e finanziaria del progetto.
Famiglia e patrimonio	Mappa familiare e dei beni, donazioni, eventuali testamenti e precedenti sistemazioni patrimoniali.	Aspettative, attribuzioni già fatte e verifiche successorie.
Banche e contratti	Finanziamenti, garanzie personali o reali, contratti rilevanti e clausole sul cambio di controllo.	Consensi, rischi e obblighi da esaminare.
Organizzazione	Ruoli effettivi, persone chiave, rapporti decisivi, modalità di sostituzione del fondatore.	Dipendenze operative e priorità di affiancamento.

Una misura utile già durante la preparazione

Predisponi una breve mappa della continuità: chi può assumere le decisioni essenziali, quali poteri formali possiede, dove si trovano i documenti e chi segue i rapporti decisivi. Verifica che deleghe, procure e autorizzazioni siano adatte alle situazioni considerate.

Raccogliere i documenti serve a decidere il perimetro dell'analisi. La richiesta dei materiali di dettaglio va adattata al caso e ai professionisti che lo seguiranno.

09 / LA TUA SCHEDA DI LAVORO

Da una preoccupazione al primo passo

Compila, salva una copia e porta questa pagina al confronto con i professionisti.

Che cosa voglio ottenere per l'impresa e per la famiglia

Scrivi un risultato concreto, per esempio ridurre il tuo ruolo o chiarire i rapporti tra figli.

Quali sono le tre questioni ancora da chiarire

Riprendi le domande delle pagine 3 e 4. Indica anche dove mancano dati o accordi.

Quali documenti o informazioni devo recuperare**Qual è il primo passo e chi se ne occupa****Entro quale data verificheremo il risultato**

Se il lettore PDF non supporta i campi interattivi, puoi stampare e compilare la scheda a mano. Le risposte restano nel file che salvi: questa guida non le invia automaticamente ad Adeptus.

10 / IL CONFRONTO CON ADEPTUS

Mettere a fuoco il problema da affrontare

Un punto di partenza per chi vuole collegare le decisioni su impresa, patrimonio e famiglia.

Il fondatore può voler uscire dalla gestione senza rinunciare a un reddito. Un figlio può voler lavorare in azienda senza diventare socio insieme a tutti gli altri. Una famiglia può desiderare continuità e avere bisogno, prima, di capire se sia sostenibile.

Per Adeptus il punto di partenza è ricostruire questa situazione: persone, rapporti, proprietà, impegni e obiettivi. Da qui si possono confrontare le alternative e individuare le competenze necessarie per un eventuale percorso di lavoro.

Quando può essere utile un confronto

Quando le risposte della famiglia sono diverse; quando l'operatività dipende da una sola persona; quando la distribuzione del patrimonio sembra equa ma richiede denaro che non c'è; oppure quando sono già stati proposti strumenti senza aver chiarito quale problema debbano risolvere.

Porta una domanda concreta

Chi guiderà l'azienda? Come considerare chi non ci lavora? Quali risorse sosterranno il fondatore? Parti da uno di questi punti e dalla scheda compilata: sarà più facile capire quali verifiche servono.

Richiedi un confronto sul tuo passaggio generazionale

Sul sito di Adeptus trovi i riferimenti per descrivere la tua situazione e valutare il perimetro di un eventuale incarico. Il download della guida è gratuito e non comporta l'attivazione di una consulenza.

Visita adeptus.it

Le attività professionali riservate devono essere svolte dai soggetti abilitati. Nessuna struttura garantisce da sola l'assenza di conflitti, la protezione assoluta del patrimonio o un risparmio fiscale.

RIFERIMENTI / EDIZIONE OTTOBRE 2026

Fonti e note di lettura

Riferimenti normativi per i passaggi giuridici e fiscali della guida.

[1] Patto di famiglia

Codice civile, artt. 768-bis e seguenti, introdotti dalla legge 14 febbraio 2006, n. 55. Fonte istituzionale: Parlamento italiano. Nozione, forma, partecipazione, liquidazioni e rapporti con i legittimari.

[Leggi la legge 55 del 2006](#)

[2] Successione e diritti riservati

Codice civile, artt. 458, 536 e seguenti e 556. Per la consultazione del codice: Gazzetta Ufficiale. Le quote e gli effetti delle attribuzioni vanno ricostruiti sulla situazione familiare concreta.

[Consulta il codice civile](#)

[3] Trasferimenti agevolati

Art. 3, comma 4-ter, D.Lgs. 31 ottobre 1990, n. 346, come modificato dall'art. 1, comma 1, lett. d), D.Lgs. 18 settembre 2024, n. 139. Fonte: Gazzetta Ufficiale.

[Consulta il decreto legislativo 139 del 2024](#)

[4] Decorrenza del nuovo testo unico

La decorrenza applicativa del D.Lgs. 1 agosto 2025, n. 123 è stata differita al 1° gennaio 2027 dall'art. 4, comma 5, D.L. 31 dicembre 2025, n. 200, convertito dalla legge 27 febbraio 2026, n. 26. Fonte: Normattiva. Questa edizione usa i riferimenti applicabili nel 2026.

[Consulta il differimento al 2027](#)

Come interpretare questa pubblicazione

I casi, gli importi, le domande e la sequenza di lavoro sono elaborazioni esemplificative di Adeptus. Non costituiscono statistiche, previsioni di risultato o una diagnosi della situazione del lettore. Il questionario non è uno strumento di valutazione validato.

Data editoriale e verifica dei riferimenti principali: 15 ottobre 2026. Norme, prassi e interpretazioni possono cambiare; prima di assumere decisioni occorre verificare il quadro applicabile all'operazione. La guida riguarda l'orientamento iniziale e non sostituisce una consulenza legale, fiscale, notarile o finanziaria sul caso concreto.

© 2026 Adeptus. Guida divulgativa a cura di Adeptus e dell'Avv. Gianluca Capasso. Per informazioni: adeptus.it.