

Trust e Continuità d'Impresa

La dimensione interna e la proiezione esterna

Assolombarda — Riunioni di Famiglia | 26 maggio 2026

Avv. Andrea F. Mainini | Mainini & Associati

Di cosa parliamo

ANDREA MAININI | 17:30 – 18:00 | CONTINUITÀ D'IMPRESA

A) Continuità Interna

- Regole di ingresso del successore
- Patti parasociali
- Sistema di deleghe e processi
- Modello 231 come strumento di governance

B) Continuità Esterna

- Crescita per linee esterne

C) Valutazione degli strumenti

Ratio · Ottimizzazione fiscale
Esigenze/urgenze · Obiettivi

La continuità d'impresa come sistema



La continuità d'impresa non si esaurisce nella trasmissione della proprietà. Riguarda anche la capacità dell'impresa di mantenere la propria operatività, la propria identità e la propria capacità di generare valore attraverso il tempo, indipendentemente dai cambiamenti che intervengono nelle persone che la governano o nella struttura che la detiene.



I numeri sono questi:

- circa il 30% delle imprese familiari arriva alla seconda generazione
 - circa il 10-15% arriva alla terza
 - meno del 5% supera la quarta

La continuità d'impresa come sistema

Continuità Interna

Soci · Governance · Processi · Struttura organizzativa

Continuità Esterna

Mercato · Clienti · Prodotti · Crescita strategica

Continuità Interna

Soci · Governance · Processi



Regole di ingresso del successore

Il primo presidio della continuità interna è sapere chi entrerà a governare l'impresa e a quali condizioni.

Il rischio

L'assenza di criteri formalizzati per l'accesso alla governance è uno dei principali fattori di interruzione della continuità nelle PMI familiari.

I criteri da formalizzare

- Formazione accademica o professionale
- Esperienza esterna maturata
- Periodo di affiancamento
- Requisiti comportamentali
- Meccanismi di valutazione periodica

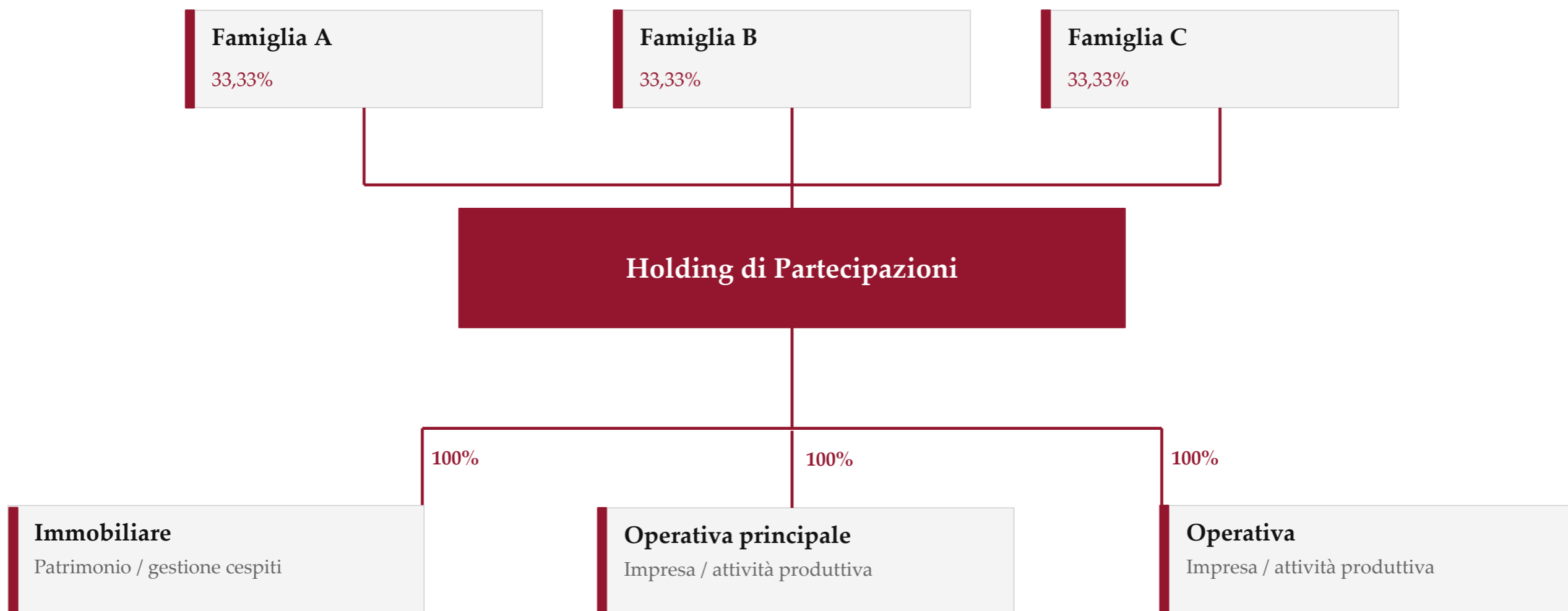
La struttura

Distinguere tra:

- Ruolo operativo nella società
- Partecipazione nella holding
- Governance della SRL / SS
- Gestione di processi e progetti specifici

Ogni livello richiede regole proprie.

Struttura tipo — tre famiglie e holding



Schema esemplificativo — strutture e quote adattabili alle esigenze specifiche

SOCI Patti parasociali

I patti parasociali regolano ciò che lo statuto non disciplina: allineano i soci sul governo, non solo sulla proprietà.

Trasferimento delle quote

Diritti di prelazione a favore degli altri soci.

Tag-along e drag-along per gestire l'ingresso di terzi.

Lock-up nei periodi critici del passaggio generazionale.

Governance e uscita

Meccanismi di exit concordata.

Clausole di Russian roulette o compravendita forzata.

Arbitrato come strumento di risoluzione dei conflitti.

Distribuzione degli utili

Politica dei dividendi condivisa tra i soci.

Equilibrio tra reinvestimento e liquidità personale.

Regole per aumenti di capitale e operazioni straordinarie.

GOVERNANCE Sistema di deleghe

Un sistema di deleghe correttamente strutturato è uno strumento diretto di continuità operativa.

Chi può decidere

Identificazione nominale delle figure autorizzate.

Corrispondenza con la struttura organizzativa effettiva, non solo formale.

Cosa è delegato

Materie specifiche: acquisti, contratti, assunzioni, investimenti.

Soglie di valore entro cui la delega è operativa.

Entro quali limiti

Importi massimi per singola operazione.

Categorie di atti che restano in capo al CdA o all'organo amministrativo.

Con quale responsabilità

L'impresa non si ferma quando una figura chiave è assente, indisponibile o viene meno.

PROCESSI e dipendenza da singole persone

"Un'impresa che non funziona senza il suo fondatore non è un'impresa strutturata: è una somma di competenze individuali non trasferite."

Il rischio

- Fondatore unico portatore del know-how commerciale
- Responsabile tecnico insostituibile
- Direttore commerciale storico senza back-up
- Processi non documentati e non trasferibili

La struttura come risposta

- Mappare e documentare i processi chiave
- Formazione e affiancamento strutturato
- Doppia competenza su ruoli critici
- Procedure scritte: la conoscenza non deve risiedere solo nelle persone

Modello 231 come strumento di continuità

Il Modello 231 non è solo uno strumento di compliance: è una mappa organizzativa e una catena di responsabilità definita.

Processi sensibili

Quali sono i processi che espongono l'impresa al rischio penale?

Responsabilità

Chi presidia ciascun processo?

È definita in modo chiaro, scritto e aggiornato?

Flussi informativi

Le operazioni sono tracciabili?

Esiste un sistema di reporting verso l'Organismo di Vigilanza?

Adottare seriamente il Modello 231 significa dotarsi degli stessi strumenti di cui ogni impresa strutturata ha bisogno.

Continuità Esterna

Mercato · Crescita · Resilienza



Crescita per linee esterne

La crescita per linee esterne riduce la dipendenza da un singolo mercato, cliente o prodotto. Non è una strategia per i grandi.

Struttura di gruppo

Holding e sub-holding separano patrimonio e rischio operativo.

Facilitano l'ingresso di investitori su singole linee di business.

Acquisizioni complementari

Aziende con prodotti o clienti diversificati.

Assorbire competenze e mercati senza sviluppo organico.

Abbassare i limiti per le commesse.

Integrazioni verticali

Acquisizione di fasi della catena del valore.

Riduce la dipendenza dai fornitori critici e consolida i margini.

Partnership strategiche

JV e accordi di collaborazione commerciale.

Accesso a nuovi mercati senza le complessità di un'acquisizione piena.

Come valutare gli strumenti

Ogni strumento — patto, trust, delega, M&A — va letto attraverso quattro lenti.

Qual è la finalità dello strumento?

Separazione patrimoniale · Governance · Protezione · Efficienza fiscale

Quali vantaggi fiscali produce?

Redditi, imposte di successione, IVA, registro.
La fiscalità non è il fine, ma è un criterio di scelta.

Ci sono scadenze, contenziosi, situazioni di salute, passaggi imminenti?

L'urgenza cambia lo strumento ottimale.

L'imprenditore vuole proteggere · cedere · trasmettere · aggregare · crescere?

L'obiettivo determina la scelta.

La continuità non si improvvisa.

Governance, struttura e crescita sono strumenti. Funzionano se sono progettati, non subiti.

Avv. Andrea Mainini | Mainini & Associati