



IL PASSAGGIO GENERAZIONALE DELLE AZIENDE FAMILIARI: ASPETTI CIVILISTICI, TRIBUTARI E D'IMPRESA DELL'ISTITUTO DEL PATTO DI FAMIGLIA





II PASSAGGIO GENERAZIONALE DELLE AZIENDE FAMIGLIARI: ASPETTI CIVILISTICI, TRIBUTARI E D'IMPRESA DELL'ISTITUTO DEL PATTO DI FAMIGLIA

A cura delle Unioni Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di

Siena, Arezzo, Pistoia, Firenze, Reggio Emilia

(ultimo aggiornamento: novembre 2022)

AUTORI:

Dott. Alberto Landi - UGDCEC di Siena

Dott.ssa Laura Di Renzone- UGDCEC di Siena

Dott. Arcangelo Chirico - UGDCEC di Siena

Dott. Andrea Friggeri - UGDCEC di Reggio Emilia

Dott. Claudio Sbarbucci; - UGDCEC di Siena

Dott. Leonardo Vasta - UGDCEC di Siena

Dott.ssa Rosaria Sallemi - UGDCEC di Siena

Dott. Paolo Amatore - UGDCEC di Siena

Dott. Fabrizio Greco - UGDCEC di Siena

Dott. Artur Moch - UGDCEC di Siena

Dott.ssa Marta Rossellini - UGDCEC di Arezzo

Dott. Luca Felci - UGDCEC di Pistoia

Dott.ssa Claudia Perri - UGDCEC di Firenze

Dott. Francesco Mataloni - UGDCEC di Firenze

Avv. Seghi Niccolò – Foro di Firenze

Prof. Antonio Marinello - Professore di Diritto Tributario presso l'Università di Siena

Prof. Mario Renna – Professore di Diritto Privato presso l'Università di Siena

Prof. Massimo D’Auria – Professore di Diritto Privato presso l’Università di Siena

Prof.ssa Gabriella Gimigliano - Professoressa di Diritto Commerciale presso l’Università di Siena

Prof. Giovanni Romano – Professore di Diritto Commerciale presso l’Università di Siena

Prof.ssa Elena Casprini – Professoressa di Economia e Gestione delle Imprese presso l’Università di Siena

SOMMARIO

1. PROFILI DI DIRITTO PRIVATO.....	6
1.1 Premessa	6
1.2 L'istituto dei patti di famiglia.....	9
1.3 L'oggetto del patto di famiglia	12
1.4 Le parti del contratto	13
1.5 L'impugnazione del patto di famiglia	18
1.6 Scioglimento del patto di famiglia	21
1.6.1 Scioglimento del patto di famiglia.....	22
1.6.2 Scioglimento tramite recesso	22
1.7 Il rapporto con la disciplina in tema di imprese familiari e con le differenti tipologie societarie.....	24
1.7.1 Il patto di famiglia e disposizioni in materia di impresa familiare	24
1.7.2. Il patto di famiglia e le tipologie societarie	28
1.7.2.1 Trasferimento quote società di persone	29
1.7.2.2 Trasferimento quote società di capitali.....	30
1.8 Il patto di famiglia, successione e donazione: confronto fra gli istituti.....	31
1.8.1 Gli aspetti relativi al diritto successorio	32
1.8.2 L' <i>animus</i> dei due momenti attributivi	37
1.8.3 Rapporti con la divisione e con gli aliti di liberalità. Contratto tipico con causa autonoma	38
2. PROFILI DI DIRITTO COMMERCIALE.....	42
2.1 Family buy out	42
2.1.1 La definizione	42
2.1.2 Casi pratici di Family buy out	44
2.1.3 Le criticità del FBO e la netta distinzione con il patto di famiglia.....	45
2.1.4 Il family buy out può costituire una forma di finanziamento al patto di famiglia?	48
2.2 Comunione d'azienda e trasformazione eterogenea da e in società di capitali	52
2.3 Come programmare la successione aziendale: criticità dello strumento e possibili soluzioni	60
2.3.1 Patti di famiglia e clausole di limitazione al trasferimento delle quote societarie	60

2.3.2 Patto di famiglia e clausole anti-stallo (Russian roulette o Cowboy)	62
2.3.3 La determinazione del valore degli asset oggetto del patto	63
2.3.4 Sul finanziamento del patto, liquidazione differita e rinuncia differita	66
3. PROFILI DI DIRITTO TRIBUTARIO	70
3.1 Imposte indirette	70
3.1.1 Imposte indirette: l'imposta di successione e donazione	70
3.1.2 Imposte indirette: l'imposta di registro	81
3.1.3 Imposte indirette: le imposte ipotecarie e catastali	84
3.2 Imposte dirette	84
3.2.1 Liquidazione del beneficiario (posizione del disponente)	85
3.2.2 Liquidazione del beneficiario (posizione dell'assegnatario)	86
3.2.3 Liquidazione dei legittimari non assegnatari	88
3.3 Imposizione diretta ed indiretta della successione e donazione d'azienda	90
3.3.1 Imposizione indiretta	91
3.3.2 Imposizione diretta	103
3.4. Fiscalità del family buy-out	111
3.4.1. Introduzione	111
3.4.2. La convenienza (fiscale e non) del family buy out	111
3.4.3. L'abuso del diritto nelle operazioni con rivalutazione	112
3.4.4. Il riporto delle perdite in caso di (merger) family buy out	114
3.4.5. Affrancamento del disavanzo di fusione	117
3.5 Il punto sul tema dei passaggi generazionali circa l'abuso del diritto	119
3.5.1 Definizione	119
3.5.2 Gli elementi costitutivi dell'elusione fiscale (o abuso del diritto)	120
3.5.3 L'esimente disposta dal terzo comma, art. 10 bis , L. n. 212/2000	123
3.5.4 La libertà di scelta del contribuente	124
4. IL PASSAGGIO GENERAZIONALE IN AZIENDA	133
4.1 La successione nelle imprese familiari	134
4.2 L'ingresso della donna nelle realtà familiari	138
4.2.1 Donne e leadership: quali caratteristiche	142

4.2.2. Casi aziendali di aziende vitivinicole con governance femminile	143
4.2.3. Conclusioni	146
4.3 Il nuovo entrante come driver per l'innovazione.....	147
4.3.1 L'innovazione collaborativa	149
4.3.2 Imprese familiari multigenerazionali e innovazione	150
4.4 I casi aziendali	152
4.4.1 AMA S.p.a.	152
4.4.2 Nannoni grappe s.r.l.	157
4.4.3 POGGIO AMASI - La Nuova Panoramica di Rusconi-Clerici	163
4.4.4 SL arredamenti S.r.l.	167

1. PROFILI DI DIRITTO PRIVATO

A cura di: Paolo Amatore, Laura Di Renzone, Fabrizio Greco, Niccolò Seghi,

1.1 Premessa

L' esigenza di una legge che favorisse il passaggio generazionale delle imprese di famiglia era latente già dal secolo scorso, anche in considerazione del fatto che nel 1994 l'Unione Europea aveva sollecitato l'Italia, la Francia, il Belgio, il Portogallo e la Spagna ad intervenire per ridurre o abrogare il divieto dei patti successori con l'obiettivo di tutelare il patrimonio aziendale.¹

Nel 2006 il legislatore italiano ha introdotto la disciplina del patto di famiglia con l'art. 768 bis c.c. e seguenti.

ne è discesa una sorta di successione per atto *inter vivos* con lo scopo di far programmare all'imprenditore anticipatamente il passaggio generazionale in termini di controllo e gestione della propria azienda. Il patto di famiglia nasce con l'intento di agevolare il transito soggettivo nell'obiettivo della salvaguardia della continuità commerciale, cercando di garantire un certo grado di fermezza e di rafforzare l'operatività aziendale

Esso rappresenta uno strumento legislativo alternativo e più evoluto rispetto al diritto successorio che tuttora si basa sul modello di famiglia tradizionale in cui il *pater* si faceva carico di tutti i componenti della famiglia fino in punto di morte e solo in tale momento si realizzava il trasferimento di ricchezza a favore delle future generazioni. Infatti, l'obiettivo perseguito dal patto di famiglia è preservare l'azienda, evitando che cada in comunione ereditaria al momento della morte dell'imprenditore. Infatti, quest'ultimo,

¹ Raccomandazione della Commissione CE del 7 Dicembre 1994 (94/1069/CE sulla successione delle piccole e medie imprese.

prima della sua morte, può individuare il suo successore e prevenire il conflitto generazionale “sfruttando” la sua posizione di comando e di leadership di cui gode. Con l’introduzione di detto istituto, quindi, è soddisfatta l’esigenza di “contrattualizzare” il diritto successorio, anticipando il momento del passaggio generazionale dell’azienda ad una fase *ante mortem*. Il patto di famiglia mira a garantire, in via anticipata rispetto al momento dell’apertura della successione, solidità e stabilità agli interessi dei componenti della famiglia, attraverso un atto stipulato tra vivi a titolo gratuito che realizza il trasferimento immediato dell’azienda e/o delle partecipazioni sociali.

L’istituto in oggetto si incardina in un contesto socioeconomico - quello italiano - caratterizzato da un grande numero di medio/piccole aziende individuali, o comunque a carattere familiare. Anche a livello europeo l’Italia è il paese con il maggior numero di piccole e medie imprese, per lo più a partecipazione familiare. Secondo il *Global Family Business*, il 65% delle imprese ha composizione familiare, ma soltanto il 30% delle imprese arriva alla seconda generazione e non più del 15% arriva alla terza.² L’Italia si colloca al settimo posto tra i Paesi che ospitano le prime 500 società familiari al mondo. Con un numero di leader ultrasettantenni dal 17% al 25.5% in un decennio.³

Il vincolo familiare produce legami affettivi, di collaborazione, di solidarietà e sovente capita che all’interno dell’impresa i membri della famiglia siano interessati a trovare uno spazio per soddisfare le proprie aspettative economiche senza guardare alle esigenze aziendali.⁴ Frequentemente nell’impresa a conduzione familiare risultano coinvolti molti familiari, non già selezionati in base alle loro competenze imprenditoriali o manageriali, ma solo in quanto parte della famiglia,⁵ ciò alimentando il rischio di esternalità negative in termini di management.

² Cfr. G. CORBETTA, *Le aziende familiari: una risorsa da valorizzare per il bene del Paese*, Milano 1995

³ Il Sole 24 Family Business in Italia, la priorità è un piano di successione, https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2021/02/16/family-business-successione/?refresh_ce=1 16 Febbraio 2021

⁴ V. SCIARRINO, *Famiglia ed impresa: convenienza, conflitti e trapasso generazionale*, in *Diritto di famiglia e delle persone* III fasc. 2,1 Giugno 2019;

⁵ Cfr. P. MASTROBERARDINO, *Significato e ruolo dei clan familiari nel governo dell’impresa*, Padova 1996 pag. 325

I valori dell'impresa devono invece essere legati all'idea di profitto, della crescita economica, dell'efficienza e della produzione di benessere. Nell'ottica di un contesto sociale, economico e burocratico più flessibile e articolato rispetto al passato, con il patto di famiglia si afferma un concetto di impresa (e di azienda) assai più dinamico.⁶

Il connubio fra impresa e famiglia può quindi generare contraddizioni, pressioni, conflitti, gelosie e queste problematiche sono destinate solo ad aumentare in caso di decesso dell'imprenditore che ha sempre gestito l'impresa. Tuttavia, è opportuno segnalare che tra gli aspetti negativi del patto di famiglia emerge purtroppo la reale impossibilità di applicare quanto fino ad ora descritto perché spesso la realtà non coincide con i potenziali vantaggi espressi dal tema oggetto di studio, basti solo pensare alla reale possibilità di mettere in completo accordo più soggetti anche grazie alla disponibilità di beni mobili, il cui valore, deve compensare quello dell'azienda oggetto del patto e che purtroppo rendono irrealizzabile il progetto.

Per supportare un passaggio generazionale ragionato, sono state selezionate nella letteratura scientifica *sei building block* che prevedono di : 1) avviare le attività della successione con più fasi e sviluppato su un arco temporale pluri-annuale; 2) formare e sviluppare il potenziale erede, anticipandone l'ingresso in azienda; 3) scegliere il successore in modo obiettivo e meritocratico; 4) chiudere il processo di successione, formalizzando responsabilità e ruoli definiti durante le fasi di trasferimento della leadership, anche con un periodo di collaborazione al vertice tra le due parti; 6) avere aperture verso soggetti esterni che potrebbero avere competenze necessarie.⁷

Il trapasso generazionale dell'impresa è quindi un processo delicato, che ha bisogno di un'azione programmata con attenzione per passare la "titolarità" dell'impresa da una

⁶ Cfr. M. SANNA, *Patto di famiglia più efficace con compensazione del disponente* in Quotidiano del commercialista del 28.08.2020

⁷Il Sole 24 Family Business in Italia, la priorità è un piano di successione, orehttps://www.econopoly.ilsole24ore.com/2021/02/16/family-business-successione/?refresh_ce=1 16 febbraio 2021

generazione ad un'altra senza minare né la competitività aziendale, né l'armonia familiare.

Le aziende di famiglia che si trovano in una situazione di passaggio generazionale, in seguito al decesso dell'imprenditore, finiscono per essere spesso causa di contrasti familiari e questo comporta l'inevitabile e conseguente stallo dell'attività economica, con un danno non soltanto per il valore delle quote sociali ma anche per i suoi dipendenti.

Grazie all'istituto del patto di famiglia l'imprenditore ha dunque la facoltà di ponderare e pianificare il passaggio generazionale della sua impresa, scegliendo fra i potenziali eredi la figura più adatta e capace a gestire l'impresa, per garantire la continuità e la crescita aziendale, cosicché il trapasso generazionale possa essere graduale e pacifico.

1.2 L'istituto dei patti di famiglia

L'istituto del patto di famiglia è regolato dall' art. 768 bis c.c. e seguenti.

L' articolo 768-bis c.c. stabilisce che: *“ E' patto di famiglia il contratto con cui, compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare e nel rispetto delle differenti tipologie societarie, l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l' azienda, e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote, ad uno o più discendenti.”*

Il successivo art. 768-ter pone l'attenzione sulla forma stabilendo che il contratto deve essere concluso per atto pubblico *“a pena di nullità”.*

Dall'analisi dei sopracitati due articoli si evince come la norma abbia lo scopo di consentire al *disponente* (imprenditore o proprietario di partecipazioni di controllo della società) di trasferire l'azienda o la quota sociale a una generazione successiva, individuando il familiare ritenuto più idoneo alla conduzione e alla vita aziendale, cioè assicurandosi la continuità gestionale dell'impresa.

La norma considera il patto di famiglia un contratto *inter vivos* da redigere con atto pubblico a pena di nullità, con il quale, rispettando le norme relative alle imprese familiari e/o ad altre forme societarie, il disponente cede tutto o in parte l'azienda o le quote di partecipazione societarie ad uno o più beneficiari. Tutti i discendenti in linea retta o collaterale dell'imprenditore sono i possibili beneficiari.

Il patto di famiglia è utilizzabile da qualunque imprenditore, in quanto la norma non pone limiti in merito alle dimensioni dell'impresa o alla natura della stessa. Quindi, non è rilevante se l'impresa sia di medie o grandi dimensioni, né se si tratti di una società di persone o di capitali.

Indubbiamente risulta più semplice gestire un patto di famiglia per un'azienda di piccole o medie dimensioni in confronto ad aziende di grandi dimensioni.

La disciplina si configura, di fatto, come deroga al generale divieto di patti successori di cui all'art. 458 c.c.⁸, posta allo scopo di coonestare gli accordi diretti a regolamentare la successione dell'imprenditore o di chi è titolare di partecipazioni societarie.⁹

Quindi, non si tratta di un patto successorio eccezionalmente consentito per i seguenti motivi:

- ha effetti immediati e non è differito al momento del decesso del disponente;
- ha ad oggetto l'azienda e non i beni ereditari che risulteranno al momento della successione;
- i beneficiari sono nominati al momento della stipula del patto di famiglia e non all'apertura della successione.¹⁰

Un altro aspetto fondamentale dell'istituto, oltre alla cessione a titolo gratuito del comparto aziendale al beneficiario o ai beneficiari, è la relativa "compensazione" degli altri familiari (gli altri discendenti e di coloro che sarebbero eredi legittimari ove, in quel

⁸ Si ricava che la volontà privata non può disporre in ordine a beni facenti parte di una successione non ancora apertasi, se non attraverso il testamento del futuro *de cuius*, unico negozio *mortis causa* ammesso nel nostro ordinamento.

⁹ V. SCIARRINO, *Famiglia ed impresa: convenienza, conflitti e trapasso generazionale* in *Diritto di famiglia e delle persone* III fasc. 2, 1 Giugno 2019

¹⁰ Avv. Bellato <https://www.consulenzalegaleitalia.it/patto-difamiglia/#:~:text=La%20forma%20del%20patto,%C3%A8%20quella%20scritta%20ad%20substantiam.>

momento, si aprisse la successione dell'imprenditore) mediante l'attribuzione di beni diversi dal compendio aziendale, come esposto più approfonditamente nei paragrafi successivi.

La serenità familiare e la stabilità del patrimonio aziendale creato dall'imprenditore capofamiglia vengono ulteriormente tutelati dal fatto che i beni assegnati con il patto non sono soggetti a collazione ereditaria e ad azione di riduzione.

L'art. 737 c.c. dà la definizione di collazione: *"I figli e i loro discendenti ed il coniuge che concorrono alla successione devono conferire ai coeredi tutto ciò che hanno ricevuto dal defunto per donazione (744 c.c.) direttamente o indirettamente, salvo che il defunto non li abbia da ciò dispensati"*

L'azione di riduzione è disciplinata dall'art. 553 ss. c.c. E concede ai legittimati una forma di tutela in quanto possono contestare il contenuto di un testamento se non rispecchia i loro diritti. Si tratta di un accertamento costitutivo che verifica se le disposizioni del defunto sono in conflitto con le norme che tutelano i parenti più stretti. La norma prevede una reintegrazione delle quote legittime.¹¹

Pertanto, l'assegnazione effettuata con il patto di famiglia è da considerarsi definitiva sia per gli assegnatari dei beni aziendali sia per gli altri legittimari che hanno partecipato al patto¹².

La dottrina è divisa sulla natura giuridica del patto di famiglia: L'opinione dominante riflette sul fatto che tale contratto rappresenta una liberalità da parte del trasferente diretta nei confronti dei discendenti e indiretta nei confronti dei legittimari non assegnatari. Infatti, quest'ultimi ricevono dai prescelti quanto corrispondente alla propria quota di legittima. Pertanto, le attribuzioni patrimoniali non sono tutte a titolo gratuito nascendo in capo ai suddetti l'onere di liquidare in denaro o in natura la quota dei legittimari ulteriori.¹³

¹¹ <https://avvocato360.it/news/azione-di-riduzione-come-funziona#cose-unazione-di-riduzione>

¹² V. SCIARRINO *Famiglia ed impresa: convenienza, conflitti e trapasso generazionale* in *Diritto di famiglia e delle persone* III fasc. 2,1 Giugno 2019 .

¹³<https://www.consulenzalegaleitalia.it/patto-di-famiglia/#:~:text=La%20forma%20del%20patto,%C3%A8%20quella%20scritta%20ad%20substantiam.>

1.3 L'oggetto del patto di famiglia

Il patto di famiglia si sostanzia nel trasferimento dell'azienda o delle partecipazioni sociali dal disponente ad uno più assegnatari e nell'attribuzione in denaro o in natura ai familiari non beneficiari dell'azienda a "compensazione" di quanto ricevuto in donazione.

Dalla norma non si evincono limitazioni ai beni oggetto di trasferimento ma deve essere assicurata l'idoneità produttiva del complesso dei beni costitutivi dell'azienda.¹⁴

Il trasferimento potrà essere parziale o totale: se parziale, il complesso dei beni deve essere idoneo a garantire l'esercizio dell'attività d'impresa.

In merito alle partecipazioni societarie, esistono posizioni dottrinali diverse, meglio approfondite nei paragrafi successivi, aventi ad oggetto l'interrogativo che possano costituire oggetto del patto tutti i tipi di partecipazione, anche quelli equiparati a mero strumento di investimento nell'azienda, oppure se è necessario limitarsi solo alle partecipazioni che consentono al beneficiario il controllo o la direzione dell'impresa.

Il patto può avere ad oggetto il trasferimento del solo ramo d'azienda o della concessione di un diritto di usufrutto sull'azienda, in conseguenza del quale il titolare mantiene il diritto di usufruire della stessa e al discendente assegnatario consegue la nuda proprietà.¹⁵

Invece, l'affitto d'azienda non può essere oggetto di trasferimento, in quanto questa forma contrattuale ha come effetto il trasferimento temporaneo dell'azienda e non è compatibile con la ratio della norma.

Secondo l'art. 768 *quater* secondo comma: " *Gli assegnatari dell'azienda o delle partecipazioni societarie devono liquidare gli altri partecipanti al contratto, ove questi non vi rinunzino in tutto o in parte, con il pagamento di una somma corrispondente al*

¹⁴ Altalex Pedia *I patti di famiglia* <https://www.altalex.com/documents/altalexpedia/2012/11/21/patto-di-famiglia>

¹⁵ L'imprenditore, le guide; *Patti di famiglia. Per garantire il passaggio generazionale e la continuità d'impresa* <https://notariato.it/wp-content/uploads/FAMIGLIA-Patti-di-famiglia.pdf>

valore delle quote previste dagli art. 536¹⁶ e seguenti; i contraenti possono convenire che la liquidazione, in tutto o in parte, avvenga in natura.”

Dall’articolo sopra citato risulta evidente la necessità di una valutazione dell’azienda¹⁷, elaborata non soltanto tenendo conto dell’oggetto dell’azienda trasferita, ma anche del rischio d’impresa e del settore in cui essa opera.¹⁸ Questa attestazione è fondamentale anche per individuare le quote spettanti ai soggetti “non assegnatari”, cioè ai familiari che non avranno il controllo della società ma dovranno essere liquidati.

Il legislatore non ha previsto alcuno specifico criterio da osservarsi ai fini della determinazione del valore dell’azienda: pertanto si può ricorrere a qualsiasi metodo di valutazione¹⁹, partendo dal bilancio d’esercizio come veicolo di informazione, nonché quale documento che al contempo assurge a rendiconto contabile e a prospettazione del futuro,²⁰.

L’assenza di tale valutazione d’azienda, o l’errata valutazione, potrebbe anche generare la nullità del contratto per indeterminatezza dell’oggetto.

1.4 Le parti del contratto

Le parti del contratto dei patti di famiglia non sono solo l’imprenditore (il disponente), il quale decide di assegnare la propria azienda ad uno o più beneficiari (i legittimari assegnatari), ma un ruolo importante in questo istituto è rivestito anche da tutti gli altri familiari dell’imprenditore (i legittimari non assegnatari).

Quindi, sono coinvolti diversi soggetti che possono mutare a seconda della consistenza della famiglia. Infatti, è bene precisare che l’assegnatario dell’azienda potrà essere solo

¹⁶ Sono legittimari il coniuge, i figli e gli ascendenti. A favore dei discendenti dei figli, i quali vengono alla successione in luogo di questi, la legge riserva gli stessi diritti attribuiti ai figli.

¹⁷ G. RACUGNO *I legittimari e determinazione del valore dell’azienda nel patto di famiglia* in rivista di Notariato, fasc. 1, 2017.

¹⁸ V. SCIARRINO *Famiglia ed impresa: convenienza, conflitti e trapasso generazionale* in *Diritto di famiglia e delle persone* III fasc. 2, 1 Giugno 2019

¹⁹ Cfr. GUATRI e BINI, *Nuovo trattato sulla valutazione delle aziende*, Milano, 2005

²⁰ G. RACUGNO *I legittimari e determinazione del valore dell’azienda nel patto di famiglia*, in *Rivista di Notariato*, fasc. 1, 2017

un "discendente" dell'imprenditore, ovvero un suo figlio o nipote, mentre sono, al contrario, esclusi da tale ruolo i genitori, i fratelli del disponente, nonché il coniuge o il soggetto civilmente unito

L' articolo 768- *quater* è fondamentale per la regolamentazione dell'istituto, in quanto fa chiarezza sulle parti necessarie ai fini della regolare stipula del contratto, sulla liquidazione dei legittimari non assegnatari, sul valore dei beni assegnati e sulle tempistiche di assegnazione degli stessi.

Il sopracitato articolo infatti dispone che *"Al contratto devono partecipare anche il coniuge e tutti coloro che sarebbero legittimari ove in quel momento si aprisse la successione nel patrimonio dell'imprenditore. Gli assegnatari dell'azienda o delle partecipazioni societarie devono liquidare gli altri partecipanti al contratto, ove questi non vi rinunzino in tutto o in parte, con il pagamento di una somma corrispondente al valore delle quote previste dagli art. 536 e seguenti; i contraenti possono convenire che la liquidazione, in tutto o in parte, avvenga in natura.*

I beni assegnati con lo stesso contratto agli altri partecipanti non assegnatari dell'azienda, secondo il valore attribuito in contratto, sono imputati alle quote di legittima loro spettanti; l'assegnazione può essere disposta anche con successivo contratto che sia espressamente dichiarato collegato al primo e purché vi intervengano i medesimi soggetti che fanno partecipato al primo contratto o coloro che li abbiano sostituiti."

Dall'analisi dell'articolo è possibile evidenziare quanto segue.

Il primo comma sancisce che devono prendere parte obbligatoriamente al contratto anche *"il coniuge e tutti coloro che sarebbero legittimari ove in quel momento si aprisse la successione"*. I soggetti coinvolti da tale disposizione sono, dunque, il coniuge dell'imprenditore, i suoi figli (ed in caso i discendenti ulteriori) ed i genitori dell'imprenditore, se non ci sono figli. La presenza obbligatoria del coniuge e dei legittimari garantisce, infatti, che essi vengano posti a conoscenza dell'accordo e delle

sue conseguenze, l'art. 768- quinquies precisa che i partecipanti possono impugnare il patto e l'azione si prescrive entro il termine di un anno.²¹

La nozione di legittimari, accolta dall'articolo, coinvolge un insieme potenzialmente molto ampio di persone che, peraltro, potrebbero essere persone diverse da quelle che ricopriranno la stessa qualifica al momento dell'apertura della successione.

Oltre alla *ratio* principale della continuità aziendale, uno degli obiettivi della norma è quello di mantenere la serenità familiare e questo può essere salvaguardato attraverso la trasparenza dell'operazione e la presenza dei futuri legittimari che avranno così conoscenza dell'operazione. Se eventualmente ci fosse l'esclusione di uno o più legittimari al momento della conclusione del patto renderebbe lo stesso nullo.²² Il secondo comma dell'articolo evidenzia invece che gli assegnatari dell'azienda o delle partecipazioni societarie devono liquidare gli altri partecipanti al contratto con il pagamento di una somma corrispondente al valore delle quote. Quindi, una volta determinato il valore dell'azienda o delle partecipazioni oggetto del patto, i legittimari non assegnatari vanteranno un credito nei confronti dei beneficiari legittimari assegnatari.²³

L'importo della quota va calcolato solamente sul bene oggetto del patto, mentre eventuali donazioni effettuate dal disponente prima del patto non verranno menzionate, né incise, in sede negoziale,

Valutando la reale ipotesi in cui l'assegnatario possa avere difficoltà nel reperire i mezzi per liquidare la quota spettante ai non assegnatari al momento della conclusione del patto, il Legislatore dà la possibilità di poter liquidare questi ultimi con successivo contratto collegato espressamente al primo. Questo vale sia per la liquidazione in denaro che in natura.

²¹ Cfr. C. PASQUALE – M. SCHEPIS. *Patto di Famiglia* in *Guide Eutekne*. Pag. 2

²² V. SCIARRINO, *Famiglia ed impresa: convenienza, conflitti e trapasso generazionale* in *Diritto di famiglia e delle persone* III fasc. 2,1 Giugno 2019

²³ V. SCIARRINO, *Famiglia ed impresa: convenienza, conflitti e trapasso generazionale* in *Diritto di famiglia e delle persone* III fasc. 2,1 Giugno 2019

La liquidazione ai non assegnatari può avvenire anche mediante il trasferimento di altri diritti (ad esempio i diritti su immobili).

Una difficoltà che si può incontrare nella liquidazione degli altri legittimari è rappresentata dal fatto che il discendente assegnatario dell'azienda o delle partecipazioni non abbia disponibilità economica pari al valore delle quote da liquidare: si correrebbe il rischio che l'idea di continuità aziendale verrebbe minata se il beneficiario, per far fronte al pagamento, dovesse contrarre un mutuo e quindi iniziare il suo percorso imprenditoriale con un debito e in passivo, che potrebbe essere anche considerevole se l'impresa fosse di grandi dimensioni con consistenti quote da liquidare. In questo caso è possibile che lo stesso disponente provveda direttamente alla liquidazione della quota in favore dei non assegnatari o fornisca all'assegnatario i mezzi per poter rispettare il contratto. La fattispecie consiste in una donazione indiretta e i legittimari non assegnatari ricevono la loro quota spettante. Non vi è dubbio che in questa ipotesi il beneficiario dell'azienda riceva dal disponente un vantaggio ulteriore pari alla neutralizzazione della posizione debitoria: questo vantaggio sarà successivamente assoggettato alle regole della *reductio ad successionem*²⁴ delle liberalità fatte in vita dal *de cuius* e sarà soggetto a collazione e riduzione.²⁵

In questo modo si evita di spingere verso l'indebitamento il futuro proprietario dell'azienda o titolare delle partecipazioni di essa e la deroga alla collazione e alla riduzione in questo caso specifico è uno strumento per semplificare la conclusione del patto e raggiungere un accordo da parte di tutti i familiari coinvolti.

Se un legittimario non assegnatario dovesse essere incapace di agire totalmente o parzialmente bisogna distinguere due diverse ipotesi: qualora il legittimario sia incapace

²⁴ Nondimeno il legislatore considera tendenzialmente tali operazioni un anticipo della futura **successione** e dunque egli si preoccupa di porre in essere dei rimedi per ricondurre al fenomeno successorio le attribuzioni liberali tra vivi. Si tratta in altri termini di operare una *reductio ad successionem* di un atto tra vivi e dunque di recuperare, in parte e per quanto possibile, quegli aspetti funzionali alla *causa mortis*, che la donazione, in quanto atto tra vivi, di per sé non presenterebbe.

²⁵ V. SCIARRINO De Jure banche dati editoriali, *Famiglia ed impresa: convenienza, conflitti e trapasso generazionale* in *Diritto di famiglia e delle persone* III fasc. 2,1 Giugno 2019

per minore età, oppure qualora sia interdetto, inabilitato o goda dell'amministrazione di sostegno.

Nel primo caso, il minore può essere rappresentato dai genitori esercenti la relativa responsabilità (su autorizzazione del giudice del Tribunale competente), mentre, se è sotto tutela potrà essere rappresentato e assistito dal legale rappresentante munito di autorizzazione.

Nel secondo caso, si registrano gli interventi rispettivamente sostitutivi e integrativi delle volontà del tutore, del curatore, nonché dell'amministratore di sostegno

Sempre l'articolo 768-*quater* al secondo comma menziona l'ipotesi in cui uno o più legittimari possano rinunciare tutto o in parte alla quota da liquidare in loro favore (*"ove questi non vi rinunzino in tutto o in parte."*). Questa eventualità è una rinuncia solo sul credito spettante al legittimario non assegnatario e non compromette il buon esito del contratto. La norma consente la rinuncia anche parziale e il legittimario può accettare una liquidazione inferiore al valore della quota legittima che gli spetterebbe in seguito alla valutazione d'azienda.

L'ultima tematica riguardante le parti del patto di famiglia è quella evidenziata dall'articolo 768-*sexies*, secondo cui: *"All'apertura della successione dell'imprenditore, il coniuge e gli altri legittimari che non abbiano partecipato al contratto possono chiedere ai beneficiari del contratto stesso il pagamento della somma prevista dal secondo comma dell'art. 768-*quater*, aumentata degli interessi legali"*.

La regolamentazione degli interessi realizzata con il patto di famiglia può, successivamente, subire variazioni e modifiche al verificarsi di certe condizioni, quali, ad esempio, il mutamento nella composizione dei familiari, nonché l'alterazione dei titoli legittimanti le posizioni giuridiche soggettive di vantaggio, si pensi al divorzio o allo scioglimento delle unioni civili) ovvero il mutamento del quadro dei beni dell'imprenditore o del valore di questi. Posto che l'istituto prevede che debbano partecipare al patto tutti i legittimari compresi quelli sopravvenuti, come i figli non ancora nati, i figli per allora non riconosciuti, i figli adottati, o il coniuge. Questi soggetti

sono “terzi” ed hanno il diritto di chiedere ai beneficiari del contratto, quindi sia ai legittimari assegnatari che non assegnatari, il pagamento della loro quota parte, quindi solamente in denaro e non in natura, gravata da interessi legali.

Quindi nel momento in cui sarà aperta la successione dell'imprenditore, dovranno essere tutti i beneficiari del patto, sia chi ha ricevuto la direzione ed il controllo aziendale, sia i non assegnatari che hanno ricevuto la loro quota in denaro o in natura, a liquidare i legittimari sopravvenuti.

Il contratto del patto di famiglia non verrà messo in discussione da eventuali legittimari sopravvenuti, salvo quanto previsto dall'art. 768 sexies, 2° co. c.c., in quanto “ *il patto stesso può essere impugnato dai partecipanti ai sensi dell'art. 1427 e seguenti. L'azione si prescrive entro un anno*”. Infatti, come più approfonditamente esposto di seguito, il legislatore attribuisce la facoltà di impugnare il contratto soltanto ai partecipanti al patto e con il termine massimo di un anno.

1.5 L'impugnazione del patto di famiglia

Come avviene nella disciplina dei contratti in genere, l'impugnazione del patto di famiglia rappresenta per i soggetti coinvolti lo strumento legislativo utile per “rimediare” a quanto pattuito in precedenza ovvero perfino per negarne la validità, allorché il contenuto del patto non risulti il frutto della concreta volontà dei partecipanti.

In altri termini, impugnare il patto significa contestare quanto convenuto in precedenza. L'art. 768-quinquies, disciplinando i vizi del consenso, afferma quanto di seguito riportato:

“Il patto può essere impugnato dai partecipanti ai sensi degli articoli 1427 e seguenti. L'azione si prescrive nel termine di un anno”.

Sebbene il patto di famiglia richieda la stipulazione per atto pubblico a pena di nullità – ciò affinché i partecipanti al patto abbiano piena coscienza dei termini e del significato

di ogni singola clausola contrattuale - sovente accade che il patto di famiglia venga impugnato, successivamente, dai soggetti coinvolti.

La disciplina del patto di famiglia in merito alle cause di impugnazione è strettamente connessa alla disciplina dei contratti in generale, tant'è che le cause di impugnazione del patto, per espresso richiamo del citato art. 768-quinquies c.c., sono quelle previste dall'art 1427 c.c. e ss. a mente del quale *"il contraente, il cui consenso fu dato per errore, estorto con violenza o carpito con dolo, può chiedere l'annullamento del contratto"*.

Stante il richiamo alla disciplina del contratto in generale, si applicano al patto di famiglia anche le regole generali del contratto stipulato da incapace (art. 1425 c.c.) e da chi versa in stato di incapacità.

Il comma 2 dell'art. 768-quinquies c.c. prevede la possibilità di impugnazione del patto di famiglia per errore, violenza e dolo entro il termine di un anno, invece che entro il termine ordinario di cinque anni previsto (art. 1442 c.c.). Tale termine breve per l'impugnazione evidenzia la *ratio* del Legislatore, che è quella di attribuire stabilità e sicurezza agli effetti del patto.

In assenza di una specifica previsione, la decorrenza del termine di prescrizione di un anno decorre dal momento della scoperta del vizio.

Con specifico riferimento all'errore, la forma più frequente di esso si manifesta sull'oggetto del patto di famiglia. Le ipotesi che danno luogo ad impugnazione per errore sono spesso legate a valutazioni economiche contrastanti tra le parti: si pensi, ad esempio, alla quantificazione dei crediti e debiti aziendali e alla loro reale esigibilità, alla stima dell'avviamento aziendale ovvero alla consistenza patrimoniale delle partecipazioni sociali.

La forma pubblica richiesta per il contratto non è di per sé sufficiente a garantire quel senso di stabilità che il patto di famiglia si prefigge di trasmettere; in tal senso il notaio rogante, in qualità di garante di legalità e liceità del contratto, ha la funzione di indagare scrupolosamente la volontà delle parti, ricostruendo il quadro familiare nel modo

quanto più possibile completo e individuando con precisione l'oggetto effettivo del patto (azienda e/o partecipazioni sociali) ed i valori economici che lo compongono.

Al di là del ministero del notaio, appare comunque utile accompagnare la stipula del patto da accurate perizie tecniche che determinino con esattezza il valore di ogni dato presente nell'oggetto del trasferimento.

L'errore deve comunque essere rilevante (art. 1428 c.c.), quindi essenziale e riconoscibile (art. 1431 c.c.); di contro, non è causa di annullamento l'errore di calcolo che può dare luogo solo a rettifica (art. 1430 c.c.).

Al patto di famiglia è poi applicabile la disciplina della nullità prevista per il contratto in generale.

Maggiori dubbi si pongono, invece, in merito all'applicabilità della disciplina sulla rescissione per lesione (art. 763 c.c.) prevista per il contratto di divisione. L'applicabilità o meno del rimedio rescissorio dipende dalla tesi cui si accede in merito alla natura giuridica del patto di famiglia. Qualora si condivida la tesi della dottrina che attribuisce al patto di famiglia natura essenzialmente divisoria²⁶, sarà applicabile l'art. 763 c.c.

Una specifica forma di impugnativa del patto è prevista dall'art. 768 *sexies* c.c.²⁷ - e più precisamente dal secondo comma - a favore del legittimario sopravvenuto che non abbia partecipato al patto di famiglia e che ha il diritto di chiedere ai beneficiari del contratto stesso il pagamento della somma commisurata alla quota di legittima.

In caso di mancato pagamento da parte del beneficiario del patto, il legittimario non partecipante ha la possibilità di impugnarlo. Il rinvio operato dall'art. 768 *sexies* c.c. all'art. 768 *quinquies* c.c. comporta l'applicazione del termine annuale che decorre, probabilmente, dalla data di apertura della successione. Risulta peraltro singolare

²⁶ G. BONILINI, *Manuale di diritto ereditario e delle donazioni*, cit. 165 ss.; DI MAURO, *I necessari partecipanti al patto*, in *Famiglia, persone e successioni*, 2006, 539; Gazzoni, *Appunti e spunti in tema di patto di famiglia*, in *Giust. Civ.*, 2006, 219.

²⁷ "All'apertura della successione dell'imprenditore, il coniuge e gli altri legittimari che non abbiano partecipato al contratto possono chiedere ai beneficiari del contratto stesso il pagamento della somma prevista dal secondo comma dell'articolo 768-quater, aumentata degli interessi legali. L'inosservanza delle disposizioni del primo comma costituisce motivo di impugnazione ai sensi dell'articolo 768-quinquies".

l'attribuzione di un'impegnativa (azione di annullamento) a fronte dell'inadempimento di un'obbligazione, come pure la previsione di un brevissimo termine (un anno) entro il quale reagire a tale inadempimento²⁸.

1.6 Scioglimento del patto di famiglia

Lo scioglimento del patto di famiglia consegue ad alcune contingenze che si possono verificare successivamente alla stipula del contratto.

Tale scioglimento non necessariamente trova la sua causa in un momento di particolare tensione o discordia familiare, ma ben può rappresentare anche l'ultima tappa di un percorso riflessivo dei soggetti partecipanti al negozio.

Ad esempio, lo scioglimento può concretizzarsi in una forma di tutela dell'azienda oggetto di trasferimento, a fronte del fatto che il beneficiario, a suo tempo identificato dall'imprenditore titolare come il più idoneo a condurre l'azienda, successivamente sia risultato incapace o inadatto allo scopo e quindi si renda necessario un nuovo passaggio generazionale dell'azienda o, addirittura, un totale passo indietro, con riconsegna delle chiavi dell'azienda all'originario disponente.

Quanto sopra fa emergere chiaramente la vera essenza del patto di famiglia, ossia il senso di stabilità e di fermezza, già citati in precedenza, che costituisce la *ratio* di tale negozio: i partecipanti al patto, infatti, lungi dall'essere meri firmatari del contratto, sono tutti coinvolti in maniera attiva alla decisione del disponente; la scelta dell'imprenditore abbraccia tutta la famiglia di costui ed ogni componente dell'azienda risulta coinvolta nel patto.

Il trapasso generazionale intrapreso dall'imprenditore ha come fine primario la continuità aziendale intesa come *know how* costruito nel tempo da un insieme di

²⁸ Cfr. G. PETRELLI, *La nuova disciplina del patto di famiglia* in Rivista Notariato fasc.2 2006 PAG.401; "Per tale rilievo confronta anche Fietta, Patto di Famiglia cit. il quale adombra l'applicazione dell'impugnativa ex.art 768 sexies all'ipotesi di "vizi funzionali" (si tratta di impugnazione poco plausibile posto che l'impugnazione è prevista in caso di violazione del primo comma, che prevede unicamente l'obbligo di pagamento).

persone che portano avanti un progetto familiare, spesso garantito anche a livello personale dai componenti della famiglia.

1.6.1 Scioglimento del patto di famiglia

L'art. 768 *septies* c.c. afferma che *“Il contratto può essere sciolto o modificato dalle medesime persone che hanno concluso il patto di famiglia nei modi seguenti: 1) mediante diverso contratto, con le medesime caratteristiche e i medesimi presupposti di cui al presente capo; 2) mediante recesso, se espressamente previsto nel contratto stesso e, necessariamente, attraverso dichiarazione agli altri contraenti certificata da un notaio”*.

Il diverso negozio con il quale si scioglie il patto di famiglia tipicamente ha causa solutoria e quindi funzione di ripristinare la situazione relativa alla titolarità dell'azienda o delle partecipazioni sociali precedente al patto.

In alternativa, può servire ad integrare ciò che prima era stato già deciso; ad esempio mediante l'aggiunta di nuovi legittimari, l'inserimento nel patto di clausole relative alla cessione di azienda diverse da quelle originarie, la modifica del *core business*. In questo caso lo scioglimento del contratto assume i connotati di un mutuo dissenso.

Il nuovo contratto deve comunque presentare le stesse caratteristiche del patto di famiglia a suo tempo stipulato, sia nella forma (atto pubblico) che nella sostanza (come, per esempio, la disciplina della causa e della rappresentanza).

1.6.2 Scioglimento tramite recesso

È questa l'ipotesi del cosiddetto recesso modificativo.

Tale forma di recesso costituisce la vera particolarità del patto di famiglia che, come altri strumenti legislativi, consente di operare un passaggio generazionale allo stesso tempo con caratteri di stabilità ma anche di flessibilità; ciò al contrario, per esempio, della donazione che, “con effetti abbastanza freddi”, consegna le chiavi dell'azienda all'erede.

Tale flessibilità risiede nella possibilità, offerta al soggetto coinvolto, di esercitare in via unilaterale un diritto di revisione del contenuto del patto rispetto a quanto convenuto in precedenza.

La possibilità concessa ad uno o più soggetti di esercitare questo diritto deve essere espressamente prevista nel patto; all'uopo, occorre anche che siano dettagliatamente regolate le condizioni attraverso le quali il comportamento modificativo si può innescare, e ciò poiché non esiste una previsione legislativa che giustifichi una facoltà di recesso.

Risulta pertanto di fondamentale importanza regolamentare *ab origine* nel corpo del patto le possibili modalità di esercizio del diritto di recesso (ad esempio, per pec o per raccomandata) e opportunamente stabilire un arco temporale entro cui tale diritto può essere esercitato (il termine ultimo naturalmente coincide con la morte del disponente). Il diritto di recesso può essere esteso a tutti i partecipanti al patto, anche se è ragionevole pensare che il disponente voglia preservarsi questo diritto in maniera esclusiva; il recesso esercitato dal disponente comporterà, una volta esercitato, la revoca dell'effetto traslativo dell'azienda, così che questa tornerà ad appartenere all'imprenditore.

La facoltà di recesso può essere concessa anche a favore del beneficiario dell'azienda, e ciò allo scopo di tutelare la continuità aziendale: si pensi, ad esempio, all'eventualità che costui si renda conto di non essere in grado di condurre l'azienda a risultati virtuosi o, ancora, al caso di sopravvenuti cambiamenti nella sfera personale non preventivabili alla data di stipula del patto e che non consentono a costui la prosecuzione dell'attività d'impresa. Nel caso di recesso del beneficiario, si realizza lo scioglimento del negozio e, per forza di cose, l'impossibilità della collazione citata nell'art 768-quater comma 4.

Il recesso può essere previsto per gli altri partecipanti; in questa ultima ipotesi, a ben vedere, non si assiste allo scioglimento del contratto, ma semplicemente all'obbligo di restituzione della somma ricevuta a titolo di liquidazione della quota di legittima in merito ai beni assegnati.

Svariate sono le manifestazioni del diritto di recesso: può essere limitato ad un arco temporale ben preciso, al verificarsi di una condizione, più semplicemente ad una data esatta stabilendo anche una quantificazione temporale legata ad un termine di preavviso. Il diritto di recesso può essere anche legato ad un corrispettivo economico. Il recesso, anche in ragione del portato effettuale, necessita della certificazione di un notaio.

1.7 Il rapporto con la disciplina in tema di imprese familiari e con le differenti tipologie societarie

All'interno della nozione di patto di famiglia (art. 768bis c.c.) il legislatore chiarisce preliminarmente che il contratto deve essere stipulato *“compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare e nel rispetto delle differenti tipologie societarie”*.

Pertanto, prima di stipulare un patto di famiglia è opportuno conoscere quali norme non sono superabili nell'ambito delle imprese familiari e delle singole tipologie societarie.

1.7.1 Il patto di famiglia e disposizioni in materia di impresa familiare

Come noto, l'impresa familiare è disciplinata dall'art. 230bis c.c.²⁹ ed è definita come quella impresa in *“cui collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo”*.

²⁹ Art. 230bis *Salvo che sia configurabile un diverso rapporto, il familiare che presta in modo continuativo la sua attività di lavoro nella famiglia o nell'impresa familiare ha diritto al mantenimento secondo la condizione patrimoniale della famiglia e partecipa agli utili dell'impresa familiare ed ai beni acquistati con essi nonché agli incrementi dell'azienda, anche in ordine all'avviamento, in proporzione alla quantità e qualità del lavoro prestato. Le decisioni concernenti l'impiego degli utili e degli incrementi nonché quelle inerenti alla gestione straordinaria, agli indirizzi produttivi e alla cessazione dell'impresa sono adottate, a maggioranza, dai familiari che partecipano all'impresa stessa. I familiari partecipanti all'impresa che non hanno la piena capacità di agire sono rappresentati nel voto da chi esercita la responsabilità genitoriale (1) su di essi. Il lavoro della donna è considerato equivalente a quello dell'uomo.*

Prima di entrare nel merito della compatibilità tra il patto di famiglia e l'impresa familiare è opportuno individuare quali sono gli obiettivi di entrambe le disposizioni normative.

Il patto di famiglia è stato introdotto dal Legislatore del 2006 con l'obiettivo di agevolare il trasferimento di aziende (o rami d'azienda) e/o di partecipazioni sociali all'interno del nucleo familiare del disponente, prima della sua morte.

In sostanza si tratta di una sorta di successione anticipata. Infatti, devono partecipare al contratto tutti coloro che sarebbero legittimari se alla data di stipula del contratto venisse aperta la successione.

Regolando anticipatamente il passaggio generazionale all'interno dell'impresa, quest'ultima non cade nella comunione ereditaria e, quindi, è sventato il rischio di frazionamento conseguente alla divisione. Nell'oggetto del patto di famiglia trova spazio solo l'impresa e non anche le possibili altre voci che compongono il futuro *relictum* del disponente (beni mobili, immobili, disponibilità liquide), in quanto, in caso contrario, sarebbe violato il divieto di patti successori sancito dall'articolo 458 c.c.

Come già esposto in parti precedenti del presente elaborato, i destinatari dell'attribuzione concordata nel patto di famiglia possono essere solo i discendenti, ma non necessariamente i figli, in quanto, l'imprenditore può scegliere di saltare una generazione. Quindi, il coniuge, gli ascendenti, gli altri parenti diversi dai discendenti e i soggetti estranei alla famiglia non possono subentrare al disponente per mezzo del patto di famiglia³⁰.

Ai fini della disposizione di cui al primo comma si intende come familiare il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo; per impresa familiare quella cui collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo.

Il diritto di partecipazione di cui al primo comma è intrasferibile, salvo che il trasferimento avvenga a favore di familiari indicati nel comma precedente col consenso di tutti i partecipi. Esso può essere liquidato in danaro alla cessazione, per qualsiasi causa, della prestazione del lavoro, ed altresì in caso di alienazione dell'azienda. Il pagamento può avvenire in più annualità, determinate, in difetto di accordo, dal giudice.

In caso di divisione ereditaria o di trasferimento dell'azienda i partecipi di cui al primo comma hanno diritto di prelazione sull'azienda. Si applica, nei limiti in cui è compatibile, la disposizione dell'articolo 732.

Le comunioni tacite familiari nell'esercizio dell'agricoltura sono regolate dagli usi che non contrastino con le precedenti norme.

³⁰ Cfr. Cass. civ. V Sent. (ud. 22/10/2020) 24-10-2020, n. 29506.

La disciplina dell'impresa familiare è stata introdotta dal Legislatore del 1975 con l'obiettivo principale di tutelare la posizione di chi ha prestato il proprio apporto all'attività d'impresa, contribuendo alla continuità aziendale.

La tutela di chi per anni ha apportato lavoro e dedizione è garantita attraverso il diritto di prelazione sancito dal comma 5 del citato articolo 230 *bis* c.c., operante a seguito di divisione ereditaria o di trasferimento aziendale, benché ciò possa in ipotesi arrecare pregiudizi alla circolazione dei beni.

In altre parole, detta previsione normativa sacrifica la libertà di circolazione e, in taluni casi, la produttività a vantaggio di un interesse prevalente: la tutela dei familiari che per anni hanno contribuito a far crescere e a mantenere in vita l'azienda³¹.

1.7.1.1 La prelazione

Parte della dottrina ritiene che nel patto di famiglia non trovi applicazione il diritto di prelazione sancito dal co. 5 dell'art. 230 *bis* c.c., in quanto non si è in presenza di un trasferimento a titolo oneroso, ma di un contratto avente carattere gratuito e liberale³². Tuttavia, l'orientamento dottrinale prevalente ritiene la prelazione compatibile con il patto di famiglia, ponendo l'attenzione sulla funzione di successione anticipata e di divisione, nonché su quanto disposto dall'art. 732 c.c. in tema di prelazione tra coeredi³³. Un altro elemento non trascurabile consiste nel tenore letterale della norma, in cui l'utilizzo della parola "compatibilmente" implica che la stipula del patto di famiglia debba tenere in considerazione l'intera disciplina dell'impresa familiare.

³¹ Cfr. D. PIRILLI, *Patto di famiglia e interessi familiari* in Diritto di Famiglia e delle Persone (II), fasc.4, 2013, pag. 1534.

³² Cfr. V. SCIARRINO, *Famiglia e impresa: convivenza, conflitti e trapasso generazionale* in Diritto di Famiglia e delle Persone (II), fasc.2, 1 GIUGNO 2019, pag. 784 e Cfr. SCARPA, *Riflessioni sulla compatibilità tra patto di famiglia e impresa familiare*, in Fam. pers. succ., 2010, 10.

³³ Cfr. D. PIRILLI, *Patto di famiglia e interessi familiari* in Diritto di Famiglia e delle Persone (II), fasc.4, 2013, pag. 1534.

Il diritto di prelazione garantisce gli interessi e le posizioni dei familiari che già prestano la loro attività lavorativa presso l'impresa e che quindi conoscono i meccanismi e l'organizzazione posta in essere dall'imprenditore uscente.³⁴

Ammettendo la sussistenza del diritto di prelazione si possono individuare due scenari alternativi. Il primo consiste nella negazione dell'utilizzo del patto di famiglia quando nell'impresa lavorano anche soggetti che non rientrano tra i legittimari. Nel secondo scenario si ipotizza che il coniuge e i familiari non legittimari, che lavorano nell'impresa, rinuncino alla prelazione affinché possa legittimamente perfezionarsi il patto di famiglia. Tuttavia, non è chiara la forma in cui possa essere esercitata la rinuncia, in quanto l'ambito soggettivo del patto di famiglia è puntualmente circoscritto. Pertanto, è ipotizzabile che la rinuncia possa essere esercitata con un diverso atto in cui sia previsto un collegamento negoziale con il patto di famiglia³⁵.

1.7.1.2 Diritto alla liquidazione

Un altro aspetto fondamentale in tema di compatibilità con la disciplina dell'impresa familiare è quello della liquidazione riconosciuta ai familiari lavoratori in caso di trasferimento dell'azienda. Infatti, l'art. 230- bis co. 4, prevede che in caso di cessazione dell'azienda, il familiare lavoratore deve essere liquidato in denaro. Questo implica che nell'ambito dei patti di famiglia un discendente non beneficiario che al contempo è un partecipante all'impresa familiare, avrà diritto alla liquidazione cumulativa delle somme previste dal patto di famiglia (art. 768 quater c.c.), nonché le ulteriori somme individuate nella disciplina delle imprese familiari (art. 230 bis c.c.)³⁶

³⁴ *Il patto di famiglia e il passaggio generazionale dell'impresa*. CNDCEC 15 LUGLIO 2020

³⁵ Cfr. A. BUSANI. *Patto di famiglia limitato alle sole quote di partecipazione al capitale sociale che consentono il "governo" della società?* in *Società*, 2022, 1, 45

³⁶ Cfr. D. DAMIANO. *Novità fiscali in tema di patto di famiglia* in *Notariato*, 2019, 4, 458

1.7.2. Il patto di famiglia e le tipologie societarie

Quando l'oggetto del patto di famiglia è rappresentato dal trasferimento delle quote partecipative riguardanti una società di persone o di capitali è necessario che le pattuizioni contenute in detto contratto siano compatibili con le disposizioni previste per la circolazione delle partecipazioni per ciascuna tipologia di società.

Prima di entrare nel merito di ogni singola fattispecie è opportuno segnalare il dibattito dottrinale relativo alla natura delle quote trasferibili nell'ambito dei patti di famiglia.

In sostanza, i commentatori si sono chiesti se sia trasferibile con il patto di famiglia qualsiasi tipo di partecipazione, oppure soltanto quelle che consentono una qualche forma di controllo o direzione dell'impresa.

La dottrina è concorde nel ritenere che debbano essere escluse dall'ambito di applicazione del patto di famiglia le partecipazioni aventi natura di mero investimento finanziario³⁷.

Parte della dottrina ritiene che il patto di famiglia sia applicabile al trasferimento di tutte le partecipazioni in società di persone anche se ciò non comporta un'influenza sulla direzione e il controllo della società, essendo improbabile che siano detenute solo per investimento. Secondo detto orientamento una maggiore attenzione dovrà essere riservata alle partecipazioni in società di capitali in cui si dovrà escludere quelle di puro investimento³⁸.

Un'altra parte della dottrina ritiene che il patto di famiglia sia applicabile solo alle partecipazioni di natura gestoria, poiché l'obiettivo della norma è quello di assicurare la continuità dell'impresa. Pertanto, secondo questa impostazione nell'ambito delle società di persone si deve porre attenzione sulla quota del socio accomandatario, trasferibile con il patto di famiglia solo se nell'atto costitutivo sia loro consentito di "dare

³⁷ Cfr. G. Petrelli, cit., pag. 421

³⁸ Cfr. G. Petrelli, cit., pag. 419

autorizzazioni e pareri per determinate operazioni e compiere atti di ispezione e di sorveglianza”. (art. 2320 co. 2 c.c.)

Mentre nell’ambito delle società di capitali sarà possibile il trasferimento solo delle partecipazioni che comportino l’esercizio di poteri gestori.³⁹

Secondo quest’ultimo orientamento, i presupposti in virtù dei quali una quota può essere trasferita con il patto di famiglia sono diversi a seconda del tipo di società di capitali partecipata:

- a) la quota di una società a responsabilità limitata può essere trasferita solo nel caso in cui questa rappresenti la maggioranza dei voti. Invece, se si tratta di una quota di minoranza, per poter essere trasferita con patto di famiglia, è necessario che alla quota sia attribuito un potere di indirizzo della gestione sociale (es. la concessione di un diritto particolare ex art. 2468 co. 3);
- b) la quota di una società per azioni per essere trasferita con patto di famiglia dovrebbe essere rappresentativa di un pacchetto azionario di maggioranza;
- c) nelle società in accomandita per azioni è trasferibile con patto di famiglia solo la quota del socio accomandatario in quanto è quest’ultimo di diritto l’amministratore della società ai sensi dell’art. 2455 co. 2.

Inoltre, è preliminarmente opportuno precisare che il trasferimento delle quote nel patto di famiglia non può prescindere dall’analisi del contratto di costituzione in cui potrebbero essere presenti limitazioni alla circolazione delle partecipazioni. Qualora non sia diversamente disciplinato dai soci, trovano applicazioni le disposizioni previste per ogni tipologia sociale, di seguito riepilogate.⁴⁰

1.7.2.1 Trasferimento quote società di persone

³⁹ Cfr. A. DE MAGISTRIS e A. LA MANNA. *I patti di famiglia: aspetti generali e disciplina fiscale* in Fisco, 2012, 13 - parte 1, 1930

⁴⁰ Cfr. A. DE MAGISTRIS e A. LA MANNA. *I patti di famiglia: aspetti generali e disciplina fiscale* in Fisco, 2012, 13 - parte 1, 1930

Qualora il patto di famiglia abbia ad oggetto le quote partecipative di una società semplice o di una società in nome collettivo, in assenza di diversa pattuizione, sulla base di quanto disposto dagli artt. 2252 e 2293 c.c., è necessario che all'atto di trasferimento intervengano anche gli altri soci dando il proprio assenso unanime.

In caso di trasferimento di quote di partecipazione in società in accomandita semplice occorre distinguere tra la posizione di accomandante e quella di accomandatario.

Per quanto riguarda il trasferimento delle quote del socio accomandante, qualora si ritenga applicabile l'orientamento dottrinale più inclusivo, si applica l'art. 2322 c.c.⁴¹, per cui, salva diversa pattuizione, nel patto di famiglia la quota può essere trasferita con il consenso della maggioranza semplice dei soci.

Per quanto riguarda le quote del socio accomandatario sarà necessario il consenso di tutti i soci per procedere al trasferimento atteso il richiamo dell'art. 2315 c.c. alle norme sulle società in nome collettivo.

1.7.2.2 Trasferimento quote società di capitali

Per quanto riguarda le quote delle società di capitali queste possono essere trasferite liberamente, salvo eventuali vincoli indicati nello statuto: clausole di divieto di alienazione, clausole di gradimento per cui l'ingresso del nuovo socio è subordinato alla volontà degli altri soci, clausole di prelazione a favore degli altri soci stabilite anche per trasferimenti a titolo gratuito.

Nell'ambito del trasferimento è opportuno osservare i requisiti di forma e pubblicità previsti per ciascuna tipologia di società (es. il deposito presso il registro delle imprese, l'iscrizione nel libro dei soci e l'annotazione sui titoli emessi ecc.)

⁴¹ Art. 2322 c.c. *“La quota di partecipazione del socio accomandante è trasmissibile per causa di morte. Salvo diversa disposizione dell'atto costitutivo, la quota può essere ceduta, con effetto verso la società, con il consenso dei soci che rappresentano la maggioranza del capitale.”*

1.8 Il patto di famiglia, successione e donazione: confronto fra gli istituti

Di seguito viene trattato l'impatto che l'intervento legislativo in esame ha avuto sulla normativa che regola la successione *mortis causa* con particolare riferimento al rapporto col divieto ex art. 458 c.c. e la conseguente difficoltà di inquadrare l'istituto, sia dal punto di vista sistematico che causale, per quindi esaminare le affinità, con particolare riferimento alla funzione economico sociale, con la divisione e con gli atti di liberalità.

Per comprendere tali aspetti deve preliminarmente considerarsi che il patto di famiglia, attraverso l'esenzione da collazione e dall'azione di riduzione offre la possibilità agli operatori di dare stabilità ad atti che, altrimenti, ne sarebbero per loro natura privi; ciò anche in considerazione del fatto che il bene produttivo che ne è oggetto è per sua natura volto a mutare il proprio valore, in meglio o in peggio, nell'arco temporale intercorrente fra il momento dispositivo e l'apertura della successione. Per tale ragione, all'apertura della successione si imporrebbe la necessità di riequilibrare le disposizioni⁴²: (i) a favore di colui (o coloro) che ha ricevuto il bene produttivo qualora questo avesse un maggior valore all'apertura della successione (maggior valore generato dalla gestione di questi); (ii) a favore di colui o coloro che non lo hanno ricevuto ove, all'apertura della successione, il bene avesse un minor valore. Ciò in conseguenza del fatto che la collazione dei beni mobili si farebbe per imputazione e non "in natura" e la valutazione dei medesimi viene calcolata al momento dell'apertura della successione e non al momento della disposizione.

⁴² M.IEVA, *Il patto di famiglia*, in Trattato delle successioni e donazioni, diretto da P.Rescigno 1 coord. da M.Ieva, II, Cedam, seconda edizione, 2010, p. 318.

1.8.1 Gli aspetti relativi al diritto successorio

Con l'introduzione dell'istituto del patto di famiglia, finalizzato a favorire l'integrità e la continuità dell'impresa e/o della società nei passaggi generazionali, è stata apportata una significativa modifica anche all'art. 458 c.c. in tema di patto successorio, prevedendo esplicitamente una modifica (o, come di seguito precisato, una deroga *ex lege* al noto divieto), aprendosi così la strada a differenti ipotesi interpretative della "clausola" di salvaguardia dell'istituto in relazione al predetto divieto.

Alcuni autori, nell'intento di dare armonia fra il nuovo istituto e il divieto di cui all'art. 458 c.c., ritengono sia da preferire la tesi per cui il patto di famiglia non costituirebbe una vera e propria deroga al divieto di porre in essere patti successori, poiché l'evento attributivo non si verificherebbe "a causa di morte", in quanto si configurerebbe immediatamente⁴³. Il contrario (ovvero una vera e propria deroga) si sarebbe, infatti, verificato con l'ipotizzata soluzione normativa, poi non introdotta, nota come "patto di impresa" (da valutare unitamente al disposto di cui all'art. 2355-bis c.c.). A sostegno di quanto detto è stato sostenuto che l'evento morte «*non permea in alcun modo la causa del contratto né costituisce elemento condizionante l'efficacia del medesimo*»⁴⁴ attenendo al profilo funzionale e teleologico del patto senza incidere sull'evento traslativo. A riprova del fatto che non si tratta di patto successorio si deve considerare che: (i) il valore della quota viene valutato al momento dell'atto e non al momento della morte anche nell'ipotesi prevista dall'art. 768-sexies c.c. in favore dei legittimari sopravvenuti prevedendosi che la loro liquidazione sia parametrata al valore del bene al

⁴³ G. MADIO, *Divieto dei patti successori ed attualità degli interessi tutelati*, in Patti di famiglia 2 per l'impresa, in Quaderni della Fondazione italiana per il Notariato, Milano, IlSole24Ore, 2006, p. 69; S.DELLE MONACHE, Spunti ricostruttivi e qualche spigolatura in tema di patto di famiglia, in Riv. Not., 2006, p. 890

⁴⁴ G. DE NOVA, *Commentario all'art. 2, Legge 14 febbraio 2006, n. 55 (art. 768-bis)*, in G.De 3 Nova, F.Defini, S.Rampolla, A.Venditti, Il patto di famiglia. Legge 14 febbraio 2006, n. 55, Milano, IPSOA, 2006, p. 8. In senso conforme (ovvero circa il fatto che non si tratterebbe di un patto successorio) si veda anche: CNN Ufficio Studi quesito n. 86-2009/I che, nell'escludere l'appartenenza all'alveo dei patti successori, ha ritenuto possibile stipulare un unico patto di famiglia con cui entrambi i genitori trasferiscono al figlio, ciascuno per la propria quota, una società.

momento del patto; (ii) non vi sarebbe stato bisogno di prevedere l'esenzione da collazione, avendo ad oggetto tale istituto solo atti *inter vivos* e non *mortis causa*.

Quanto sopra può valere con riferimento al divieto di porre in essere patti successori c.d. istitutivi, restando aperta, soprattutto con riferimento alla seconda parte della norma (458 c.c.) e, soggettivamente, nei confronti dei non assegnatari, il problema della compatibilità del patto di famiglia con la possibilità di porre in essere patti successori c.d. rinunciativi e dispositivi. A tal riguardo, si ricorda che la dottrina maggioritaria ha sostenuto che il patto di famiglia comporta la necessaria rinuncia e/o disposizione di quei diritti che a colui che partecipa all'atto spetterebbero in esito ad una successione non ancora aperta⁴⁵. In sostanza, tali divieti detti anche "minori", emergerebbero proprio dalla lettura congiunta delle norme 768-bis c.c. e 768-quater, comma secondo e quarto, c.c.⁴⁶ In particolare, la formulazione del comma secondo disciplinerebbe un vero e proprio patto dispositivo, che si perfeziona attraverso l'accettazione della somma che al legittimario verrebbe liquidata in conto della quota di riserva, ovvero rinunciativo, qualora rinunciasse a tale liquidazione⁴⁷.

Ancor più evidente è poi quanto emerge dalla lettura del comma quarto della norma citata, in cui è previsto che colui che partecipa all'atto rinuncia (oltre che alla collazione) all'azione di riduzione; è posto in essere un vero e proprio atto abdicativo, derogandosi così anche al disposto di cui all'art. 557, comma secondo, c.c. (che vieta qualsiasi rinuncia all'azione di riduzione fin tanto che è in vita il futuro *de cuius*) che, a sua volta, rinvia al divieto di cui all'art. 458 c.c. con riferimento ai patti c.d. rinunciativi.

⁴⁵ A. MERLO, *Divieto dei patti successori ed attualità degli interessi tutelati. Profili civilistici del 4 patto di famiglia*, in Patti di famiglia per l'impresa, in Quaderni della Fondazione italiana per il Notariato, Milano, IlSole24Ore, 2006, p. 103 ss.

⁴⁶ A. MASCHERONI, *Divieto dei patti successori ed attualità degli interessi tutelati. L'ordinamento 5 successorio italiano dopo la legge 14 febbraio 2006 n. 55*, in Patti di famiglia per l'impresa, in Quaderni della Fondazione nazionale per il Notariato, Milano, IlSole24Ore, 2006, p. 100 ss.

⁴⁷ M.C. ANDRINI, *Il patto di famiglia: tipo contrattuale e forma negoziale*, in Vita not., 2006, p. 6 32; A.MASCHERONI, *Divieto dei patti successori ed attualità degli interessi tutelati. L'ordinamento successorio italiano dopo la legge 14 febbraio 2006 n. 55*, in Patti di famiglia per l'impresa, in Quaderni della Fondazione nazionale per il Notariato, Milano, IlSole24Ore, 2006, p. 20;

Sulla scorta di quanto appena detto, è stato sostenuto che la modifica apportata all'art. 458 c.c. sia tecnicamente incompleta e quindi si sia lasciato aperto un conflitto fra "l'istituto nuovo" e il divieto, poiché, nell'emendare la norma anzidetta, si sarebbe quantomeno dovuta prevedere una diversa dicitura della deroga «fatto salvo quanto disposto dagli articoli 768-bis e seguenti»⁴⁸ e non soltanto il riferimento alla sola norma di cui all'art. 768-bis c.c. che disciplinerebbe i soli patti istitutivi.

Autorevole dottrina ha tentato di offrire elementi interpretativi affinché si possa escludere un contrasto fra il divieto di porre in essere patti successori e l'effetto dispositivo e/o rinunciativo che deriva dal patto di famiglia, in considerazione del fatto che l'esenzione da collazione e dall'azione di riduzione del credito corrisposto in luogo dei beni aziendali, oggetto del patto in favore dei non assegnatari, sarebbero "meri" effetti che si verificherebbero *ex lege* come conseguenza della stipulazione del contratto di cui all'art. 768-bis ss. c.c.⁴⁹

Teoria secondo la quale, per effetto della volontà prestata dai partecipanti non assegnatari, che rinuncerebbero all'elemento tipico del negozio affinché si produca il passaggio anticipato dell'attività produttiva, si determinerebbero, automaticamente, le altre conseguenze del patto, ovvero la liquidazione e la «disattivazione della collazione e della riduzione»⁵⁰, che quindi non deriverebbero dalla diretta manifestazione di volontà del legittimario. L'assunto è stato oggetto di critica - ad avviso dello scrivente condivisibile - secondo la quale, anche ove l'elemento volitivo cadesse unicamente

⁴⁸ A. MERLO, *Divieto dei patti successori ed attualità degli interessi tutelati. Profili civilistici del 7 patto di famiglia*, in *Patti di famiglia per l'impresa*, in *Quaderni della Fondazione italiana per il Notariato*, Milano, *IlSole24Ore*, 2006, p. 103.

⁴⁹ C. CACCAVALE, *Appunti per uno studio sul patto di famiglia: profili strutturali e funzionali della 8 fattispecie*, in *Patti di famiglia per l'impresa*, in *Quaderni della Fondazione italiana per il Notariato*, Milano, *IlSole24Ore*, 2006, p. 301; F. GAZZONI, *Appunti e spunti in tema di patto di famiglia*, in *Giust. Civ.*, 2006, I, 218; G. PETRELLI, *La nuova disciplina del patto di famiglia*, in *Riv. not.*, 2006, p. 405.

⁵⁰ G. SICCHIERO, *La causa del patto di famiglia*, in *Contr. e impr.*, 2006, p. 1266

sull'elemento tipico del contratto, non potrebbe escludersi che non siano voluti gli effetti e le conseguenze che comunque ipso iure si verificherebbero⁵¹.

Al contrario, altri hanno sostenuto che per l'effetto della liquidazione si otterrebbe un rafforzamento del diritto alla legittima, poiché verrebbe esercitato in via anticipata producendosi così «*un'anticipazione inter vivos di un fenomeno di successione a causa di morte*»⁵². La conseguenza sarebbe però quella di dar vita ad una successione sdoppiata, ovvero, come ritengono alcuni, a due successioni, seppur dello stesso soggetto: quella anticipata, in esito al patto di famiglia; quella tradizionale al decesso. Conseguenza che sembra essere una vera e propria forzatura anche per coloro che, valorizzando la teoria dello sdoppiamento, a tal punto da ritenerle come successioni autonome e «*non comunicanti*», scendono al compromesso di riconoscere la necessaria esistenza di «*un canale di comunicazione*» dato proprio dall'inevitabile imputazione “nella seconda successione” di quanto ricevuto nella prima⁵³, con un'inevitabile interferenza della prima sulla seconda. In secondo luogo, tale sdoppiamento comporterebbe alcune preclusioni in danno degli eredi a solo beneficio dei non assegnatari, determinandosi un congelamento dell'atto di liquidazione in favore di colui che, all'apertura della successione, avesse perso la qualità di legittimario⁵⁴ (ovvero il coniuge divorziato o separato con addebito e/o colui che sia, nelle more, divenuto indegno), costituendo quindi i beni usciti dal patrimonio del *de cuius* in seno al patto di

⁵¹ S. DELLE MONACHE, *Funzione, contenuto ed effetti del patto di famiglia*, in *Tradizione e 10 modernità nel diritto successorio - Dagli istituti classici al patto di famiglia*, a cura di S.Delle Monache, in Quad. Riv. dir. civ., 8 Padova, CEDAM, 2007, p. 329.

⁵² C. CACCAVALE, *Appunti per uno studio sul patto di famiglia profili strutturali e funzionali della 11 fattispecie*, in *Notariato*, 2006, p. 301; F.TASSINARI, *Il passo di famiglia: presupposti soggettivi, oggettivi e requisiti formali. Il Patto di famiglia per l'impresa e la tutela dei legittimari*, in *Patti di famiglia per l'impresa*, in *Quaderni della Fondazione italiana per il Notariato*, Milano, *IlSole24Ore*, 2006, 152

⁵³ G.AMADIO, *Patto di famiglia e funzione divisionale*, in *Riv. not.*, 2006, p. 871.

⁵⁴ G.AMADIO, *Divieto dei patti successori ed attualità degli interessi tutelati*, in *Patti di famiglia 13 per l'impresa*, in *Quaderni della Fondazione italiana per il Notariato*, Milano, *IlSole24Ore*, 2006, p. 74; F.TASSINARI, *Il patto di famiglia: presupposti soggettivi, oggettivi e requisiti formali. Il Patto di famiglia per l'impresa e la tutela dei legittimari*, in *Patti di famiglia per l'impresa*, in *Quaderni della Fondazione italiana per il Notariato*, Milano, *IlSole24Ore*, 2006, p. 160

famiglia una massa autonoma, trasferita poiché «*in quel momento*» si aprirebbe «*la successione nel patrimonio dell'imprenditore*»⁵⁵.

In definitiva, sposando la tesi della correlazione fra patto di famiglia e patto successorio (eventualmente solo per l'ipotesi di patti diversi da quelli istitutivi) si dovrebbe ritenere che la nuova dicitura iniziale della norma abbia una funzione di "clausola di salvezza" da inserire - secondo autorevole dottrina⁵⁶ - nella seconda parte della norma, appunto relativa ai soli patti c.d. dispositivi o rinunciativi. Al contrario, se invece escludiamo ogni correlazione fra il divieto ex art. 458 c.c. e le anzidette figure (dette anche "divieti minori") la dicitura assume carattere meramente prudenziale o, addirittura, di mero stile. Lettura quest'ultima un po' forte, dovendosi eventualmente preferire quella prudenziale, voluta dal legislatore, per tutte le ipotesi di patti, al fine di scongiurare interpretazioni troppo restrittive e quindi preservare, a tutto tondo, l'efficienza del nuovo istituto.⁵⁷

Ebbene, a prescindere dall'interpretazione che si predilige, lo scopo è quello di garantire e preservare l'applicazione dell'istituto che - è evidente - non potrebbe funzionare, pena la nullità della pattuizione, se non si avallasse la possibilità di conseguire la stabilità dell'atto in termini di esenzione da collazione e da riduzione, salva la possibilità di convertirlo (in forza anche del disposto di cui all'art. 1424 c.c. in tema di conversione del negozio nullo) facendo ricadere le due disposizioni ovvero i due "momenti attributivi" (nel patto di famiglia legate da un effetto sinallagmatico e compensativo) in atti di liberalità, validi ed eventualmente dispensati da collazione, ma salva, in ogni caso, l'azione di riduzione.

⁵⁵ A. ZOPPINI, *L'emersione della categoria della successione anticipata*, in Patti di famiglia per 14 l'impresa, in Quaderni della Fondazione italiana per il Notariato, Milano, *ILSole24Ore*, 2006, p. 274.

⁵⁶ C. CACCAVALE, *Contratto e successioni*, in Trattato del contratto, diretto da V.Roppo, VI, a 15 cura di V.Roppo, Milano, Giuffrè, 2006, p. 566.

⁵⁷ P. VITUCCI, *Ipotesi sul patto di famiglia*, in Riv. dir. civ., 2006, p. 466. Secondo l'autore il 16 legislatore avrebbe inteso modificare la prima parte della norma (458 c.c.) per evitare che l'istituto del patto di famiglia venisse applicato e recepito in forma restrittiva evitando così una frammentazione interpretativa, lasciando comunque spazio a diverse teorie ma senza incidere sull'operatività dell'istituto.

1.8.2 L'*animus* dei due momenti attributivi

Sulla scorta del fatto che le disposizioni (istitutiva da un lato e dispositiva e/o rinunciativa dall'altro) possono essere riqualficate come due distinti atti di liberalità, occorre verificare, sotto il profilo della causa, l'*animus* del disponente anche in relazione all'effetto patrimoniale attributivo.

Una parte della dottrina⁵⁸, riconducendo la causa, pur tipica, nell'alveo dell'istituto della donazione modale, si scontra con quella che sarebbe la natura non certo bilaterale (fra il solo disponente e l'istituito) del patto a cui - lo abbiamo visto - partecipano tutti i legittimari in vita (e, secondo autorevole dottrina⁵⁹, anche quelli che lo sarebbero purché nascituri concepiti e a condizione che siano rappresentati), essendo elemento essenziale anche la volontà di questi. Senza abbandonare il legame con la liberalità, altri autori hanno ricondotto il patto di famiglia nell'ambito dei negozi che, seppur non donativi, svolgono una funzione liberale⁶⁰ o, altri ancora, in quello del contratto a favore di terzo⁶¹. Tale ultima ipotesi, anche secondo i sostenitori, sarebbe individuabile solo con riferimento al solo elemento strutturale⁶² (così come sarebbe anche per l'ipotesi della donazione modale). Tuttavia, anche da tale punto di vista, la riconduzione all'ipotesi di cui all'art. 1411 ss. c.c. si scontra con la struttura stessa del

⁵⁸ C. CACCAVALE, *Appunti per uno studio sul patto di famiglia: profili strutturali e funzionali 17 della fattispecie*, in Notariato, 2006, p. 304; C.CACCAVALE, *Contratto e Successioni*, in Trattato del contratto, diretto da V.Roppo, VI, a cura di V.Roppo, Milano, Giuffrè, 2006 p. 586; A.MERLO, *Divieto di Patti successori e attualità degli interessi tutelati. Profili civilistici del patto di famiglia*, in Patti di famiglia per l'impresa, in Quaderni della Fondazione italiana per il Notariato, Milano, ISole24Ore, 2006, p. 106; G.OPPO, *Il patto di famiglia e diritti della famiglia*, in Riv. dir. civ., 2006, 444).

⁵⁹ G. CHINÈ, M. FRATINI, A. ZOPPINI, *Manuale di diritto Civile*, diretto da G.Alpa e R.Garofoli, Nel 18 diritto editore, 2015, VI, p. 345.

⁶⁰ G. PERLINGIERI, *Il patto di famiglia tra bilanciamento dei principi e valutazione comparativa 19 degli interessi, in Liberalità non donative e attività notarile*, in Quaderni della Fondazione italiana per il Notariato, Milano, ISole24Ore, 2006 p. 125

⁶¹ U.LA PORTA, *La posizione dei legittimari sopravvenuti*, in Patti di famiglia per l'impresa, in 20 Quaderni della Fondazione italiana per il Notariato, Milano, ISole24Ore, 2006, p. 304; U.LA PORTA, *Il patto di famiglia. Struttura e profili causali del nuovo istituto tra trasmissione dei beni d'impresa e determinazione anticipata della successione*, in U.La Porta, *Il patto di famiglia*, UTET, 2007, p. 21.

⁶² In tal senso anche V.ROPPO, *Il contratto*, in Trattato di diritto privato, a cura di G.Ludica e 21 P.Zatti, Milano, Giuffrè, 2001, p. 581.

patto di famiglia, inteso come accordo a cui dovrebbero necessariamente partecipare tutti i legittimari. Ove, infatti, fosse configurato quale contratto a favore di terzi, si determinerebbe, da un lato, che il patto di famiglia possa concretizzarsi e perfezionarsi per effetto del semplice accordo fra il solo disponente e il solo istituito (beneficiario dell'asset produttivo) o, dall'altro lato, che il contratto, fra i partecipanti, assuma efficacia per il solo fatto che i non assegnatari (o comunque non istituiti) vi aderiscano. La prima ipotesi, che richiamerebbe una forma bilaterale dell'atto, è da escludere, rischiando di risolversi in un negozio dannoso per coloro che, non partecipandovi, non potrebbero rifiutare (ovvero "contrattare") il valore della liquidazione loro spettante⁶³; la seconda ipotesi, che farebbe salva la natura plurilaterale del patto, escluderebbe però la riconducibilità al detto istituto (1411 ss. c.c.) la cui validità ed efficacia prescindono dall'adesione del terzo⁶⁴.

1.8.3 Rapporti con la divisione e con gli atti di liberalità. Contratto tipico con causa autonoma

Preso atto di quanto appena detto resta da verificare se, in considerazione dell'aspetto funzionale e attributivo-distributivo del patto di famiglia, questo sia riconducibile all'ambito della divisione. Elementi senz'altro comuni fra i due istituti sono la necessaria partecipazione di tutti i soggetti coinvolti (con la distinzione che al patto di famiglia partecipano soltanto i legittimari mentre nella divisione tutti coloro che assumono la qualità di eredi), la liquidazione di una somma equivalente in luogo dell'attribuzione, la collocazione sistematica nel codice al Capo V-bis (inserito nel Titolo IV "della divisione").

⁶³ F.GAZZONI, *Appunti e spunti in tema di patto di famiglia*, in Giust. Civ., 2006, I, 218; 22 G.PETRELLI, *La nuova disciplina del patto di famiglia*, in Riv. not., 2006, p. 222; M.IEVA, *Commento all'art. 768-quater c.c.* (commi 1, 2 e 4), in *Il patto di famiglia*, Commentario a cura di S.Delle Monache, in Le nuove leggi civili commentate, Padova, CEDAM, 2007, p. 55

⁶⁴ G. AMADIO, *Patto di famiglia e funzione divisionale*, in Riv. not., 2006, p. 868

Colti questi elementi comuni agli istituti, è stato correttamente sostenuto⁶⁵ che, differentemente da quanto accade nel patto di famiglia, la divisione richiederebbe la preesistente comunione dei partecipanti all'atto divisorio, fenomeno che, invece, l'istituto di cui gli artt. 768-*bis* ss. intende evitare che si verifichi. L'assenza dell'elemento preesistente, ovvero della comunione, non vi sarebbe nell'ipotesi in cui la divisione sia già disposta dal testatore (art. 734 c.c.); in tale caso verrebbe, *ex ante*, evitata l'insorgenza della comunione ereditaria⁶⁶. Secondo altri autori⁶⁷ il fenomeno proprio del patto di famiglia richiamerebbe la previsione normativa, nell'ipotesi di cui all'art. 720 c.c. (per gli immobili non divisibili), in cui si prevede un'assegnazione dell'immobile ad un soggetto con equivalente conguaglio (ovvero liquidazione) in favore degli altri legittimari.

Ferme le predette affinità col negozio divisionale, restano da prendere in considerazione alcune peculiarità dell'istituto in esame che lo rendono, a tutti gli effetti, un istituto a sé⁶⁸, proprio in considerazione del fattore temporale e, quindi, del momento in cui gli effetti attributivi sono destinati a prodursi. Per tale ragione, è stato sostenuto che, all'intento divisionale - attributivo, si debba accostare quello liberale, in forza del fatto che il disponente, ancora in vita e con effetto immediato, trasferisce i beni oggetto del patto ad un diverso soggetto, anticipando quindi l'effetto che si sarebbe verificato all'apertura della sua successione. Infatti, l'effetto devolutivo del suo patrimonio, ivi compresi i beni del patto, in favore di soggetti diversi, comporterebbe che il disponente, col patto stesso, non ponga in essere altro che un atto "di scelta" senza che vi sia alcun

⁶⁵ G. PETRELLI, *La nuova disciplina del patto di famiglia*, in Riv. not., 2006, p. 430.

⁶⁶ In tal senso si ricorda IEVA, M.IEVA, Commento all'art. 768-quater c.c. (commi 1, 2 e 4), in *Il 25 patto di famiglia*, Commentario a cura di S.Delle Monache, in *Le nuove leggi civili commentate*, Padova, CEDAM, 2007, p. 55; S.DELLE MONACHE, *Funzione, contenuto ed effetti del patto di famiglia*, in *Tradizione e modernità nel diritto successorio - Dagli istituti classici al patto di famiglia*, a cura di S.Delle Monache, in *Quad. Riv. dir. civ.*, 8 Padova, CEDAM, 2007, p. 342; N.DI MAURO, *I necessari partecipanti al patto di famiglia*, in *Fam. pers. successioni*, 2006, p. 539.

⁶⁷ G. AMADIO, *Patto di famiglia e funzione divisionale*, in Riv. not., 2006, p. 872.

⁶⁸ In tal senso anche S.DELLE MONACHE, *Spunti ricostruttivi e qualche spigolatura in tema di 27 patto di famiglia*, in Riv. Not., 2006, 897 ss.; G.PERLINGIERI, *Il patto di famiglia tra bilanciamento dei principi e valutazione comparativa degli interessi*, in *Liberalità non donative e attività notarile*, in *Quaderni della Fondazione italiana per il Notariato*, Milano, *IlSole24Ore*, 2006 p. 124.

intento di liberalità, poiché l'effetto traslativo, seppur *mortis causa*, si sarebbe verificato in favore di quel soggetto; tuttavia, proprio perché stipulato come atto *inter vivos*, con effetti immediati, quell'atto comporta che lo spirito sia quello di attribuire anticipatamente i beni produttivi a quel determinato soggetto, ritrovandosi nel fattore cronologico l'elemento liberale. Secondo alcuni, quindi, il patto di famiglia si verrebbe a collocare nell'ambito dei negozi liberali non donativi⁶⁹, escludendosi, come abbiamo appena visto, la sussunzione all'a fattispecie della donazione modale.

Dunque, escludendosi l'appartenenza del patto al negozio donativo tradizionale (769 ss. c.c.), deve prendersi in esame la previsione di cui all'art. 809 c.c. in punto di libertà perseguite attraverso negozi che, seppur diversi dalla divisione, conseguono la medesima finalità. Tuttavia, si ricade nell'ambito delle liberalità dirette (non in quelle indirette) ma non donative⁷⁰. Non potrebbe, infatti, parlarsi di liberalità indiretta, poiché l'atto è disciplinato nella sua interezza dall'istituto tipico senza l'utilizzo, in maniera indiretta, di altri strumenti codicistici.

Possiamo concludere che il patto di famiglia appartiene ad un terzo genere⁷¹, ovvero a quello degli atti di "liberalità tipiche, dirette non donative" escludendo quindi la sua riconducibilità alle ipotesi contemplate dall'art. 809 c.c., essendo quindi quella del patto di famiglia una causa propria che risente degli elementi degli atti di liberalità e del

⁶⁹ S.DELLE MONACHE, *Funzione, contenuto ed effetti del patto di famiglia*, in *Tradizione e 28 modernità nel diritto successorio - Dagli istituti classici al patto di famiglia*, a cura di S.Delle Monache, in Quad. Riv. dir. civ., 8 Padova, CEDAM, 2007, p. 354; G.PERLINGIERI, *Il patto di famiglia tra bilanciamento dei principi e valutazione comparativa degli interessi*, in *Liberalità non donative e attività notarile*, in Quaderni della Fondazione italiana per il Notariato, Milano, IlSole24Ore, 2006 p. 125.

⁷⁰ LE MONACHE, *Funzione, contenuto ed effetti del patto di famiglia*, in *Tradizione e 29 modernità nel diritto successorio - Dagli istituti classici al patto di famiglia*, a cura di S.Delle Monache, in Quad. Riv. dir. civ., 8 Padova, CEDAM, 2007, p. 358

⁷¹ Conclusione cui giunge anche la S.C. seppur nell'analisi dei profili di rilievo fiscale del patto 30 ha chiarito che «...come pure emerge dall'intenzione del legislatore dall'esame dei lavori preparatori, appare vano cercare di ricondurre l'istituto in esame a figure già presenti nel nostro ordinamento, essendo un contratto tutto nuovo, che il legislatore ha voluto inserire tra i patti in deroga al divieto dei patti successori» (Cass. Civ., Sez. V, Sent. n. 29506 del 24 dicembre 2020).

negozio divisorio, da alcuni ⁷² definita “causa di successione”, da altri detta causa multiforme⁷³.

Resta adesso da esaminare il legame fra l’atto istitutivo (posto in essere in favore dell’assegnatario) e l’atto “compensativo” (posto in essere dall’assegnatario in favore dei non assegnatari). Dall’esame delle disposizioni codicistiche è evidente come debbano essere considerati due atti distinti, seppur strettamente connessi l’uno all’altro, anche dal punto di vista causale. Fermo il fatto che dalla giurisprudenza di legittimità sono ritenute entrambe disposizioni liberali, si è giunti a pronunce, seppur in ambito fiscale (qui esaminate al solo fine di comprendere il legame fra i due atti), che scindono i due atti: (i) un primo orientamento ha ritenuto assoggettabili a diversi regimi fiscali l’attribuzione in favore dell’assegnatario e quella disposta da quest’ultimo in favore del non assegnatario⁷⁴ ; (ii) un secondo orientamento, che sembra ormai consolidarsi, ha ritenuto assoggettabili i medesimi atti al medesimo regime fiscale ⁷⁵.

Evidente è come le due tesi valorizzino elementi distinti.

La prima quello meramente soggettivo, ponendo in risalto il rapporto fra i singoli autori materiali dall’atto e in forza dell’applicazione del principio secondo il quale il patto sarebbe possibile per i soli beni produttivi, non essendo invece previsto che oggetto del patto di famiglia (ovvero - secondo la S.C. - della deroga al patto successorio) possano essere beni diversi da questi ultimi e quindi non potendosi ritenere che l’atto dispositivo, seppur eseguito dall’istituto, possa essere assimilato al lascito ereditario *mortis causa*. La seconda tesi, forte del disposto codicistico, delle finalità che l’istituto persegue nonché dell’obbligo di imputazione in conto di legittima, assimila i due atti, ovvero i due momenti del patto di famiglia.

⁷² G. SICCHIERO, *La causa del patto di famiglia*, in Contr. e impr., 2006, p. 1266.

⁷³ G. PERLINGIERI, Il patto di famiglia tra bilanciamento dei principi e valutazione comparativa 32 degli interessi, in *Liberalità non donative e attività notarile*, in Quaderni della Fondazione italiana per il Notariato, Milano, *IlSole24Ore*, 2006, p. 124 ss.

⁷⁴ Cass. Civ., Sez. V, ordinanza n. 32823, del 19 dicembre 2018. 33

⁷⁵ Cass. Civ., Sez. V, Sentenza n. 29506 del 24 dicembre 2020. 34.

2. PROFILI DI DIRITTO COMMERCIALE

A cura di: Arcangelo Chirico, Marta Rosselini, Claudio Sbarbucci

2.1 Family buy out

2.1.1 La definizione

Il tema del passaggio generazionale è un argomento molto sentito, in particolar modo in Italia, diventato di estrema attualità soprattutto a seguito della pandemia da Covid-19. Se non gestito correttamente ed entro precise tempistiche può portare anche alla chiusura dell'azienda che non è riuscita a rinnovarsi sfruttando quelle che sono le risorse interne.

Momento ancor più delicato, per le società di tipo familiare, dove una sua scorretta gestione può portare ad uno stato di incertezza dei clienti o dei dipendenti, rischiando così una dispersione dei saperi⁷⁶.

A partire dai primi anni 2000, al fine di evitare le problematiche sopra indicate, è stato fatto largo uso del family buy-out. Il family buy out, classificato anche come una variante del leveraged buy-out (art. 2501-*bis* c.c.)⁷⁷, permette la riorganizzazione dell'assetto societario e il passaggio generazionale dell'azienda. Trova applicazione in situazioni in cui l'impresa è a conduzione familiare. Nello specifico consente ad uno o più familiari di acquistare le partecipazioni degli altri parenti attraverso la costituzione di una nuova

⁷⁶ Cfr. CARBONARO, *Passaggio generazionale in studio sempre meno affare di famiglia*, in *Il Sole 24Ore* del 19 settembre 2022. Articolo di particolare rilievo che denota come il passaggio generazionale sia necessario per le aziende ma anche per gli studi professionali.

⁷⁷ Il leverage buy out (il cui acronimo è L.B.O.) è stato una grande ed importante innovazione nella riforma del diritto societario rispetto agli orientamenti precedenti. L'operazione si articola in varie fasi. La prima vede la nascita di una società neo costituita detta new company o New. Co., che ottiene dei finanziamenti dal sistema bancario al fine di acquisire il possesso di una società target. Successivamente, una volta acquistata la maggioranza della compagine societaria della target, si procede ad una fusione per incorporazione, operazione fondamentale attraverso la quale la New. Co. riesce e ripare le risposte necessarie (ovvero gli utili della target) per rimborsare i finanziamenti contratti.

società (detta New. Co.), capitalizzata o con proprie disponibilità, o ancor più spesso con finanziamenti bancari garantiti frequentemente dallo stesso patrimonio della società di famiglia (definita target).

La liquidità derivata dal finanziamento erogato permette alla New. Co. l'acquisto delle quote nellatarget, estromettendo così dalla compagine societaria gli altri familiari. Una volta avvenuto ciò si procede ad una fusione per incorporazione, attraverso la quale la target viene incorporata nella New. Co. Tale operazione permetterà all'incorporante (ovvero la New. Co.) di rimborsare il prestito bancario ottenuto grazie all'acquisizione dei flussi reddituali e di cassa del target⁷⁸.

Il family buy-out (FBO) può essere pertanto definito come un sistema complesso di operazione straordinarie, utilizzate nell'ambito delle ristrutturazioni aziendali, che prevede l'acquisizione delle quote attraverso l'indebitamento della società neo costituita.

Il family buy-out differisce dal più generale strumento del leveraged buy-out sia per i soggetti partecipanti all'operazione, ovvero i familiari, ma anche perché permette di ottenere il controllo della società target attraverso l'indebitamento e quindi senza possedere di fatto i mezzi per l'acquisizione.

Questo strumento, con il tempo, è diventato progressivamente rilevante per la gestione di vicende successorie perché è stato spesso utilizzato non solo per riorganizzare l'assetto aziendale in vista di un passaggio generazionale, ma anche per risolvere eventuali dissidi interni a famiglie titolari di una o più imprese, oppure per favorire l'ascesa al comando di uno dei suoi membri in imprese la cui compagine societaria risulta molto frazionata. Per tal motivo, viene anche definito un'operazione *inter vivos* che favorisce il passaggio generazionale all'interno dell'attività di famiglia⁷⁹.

⁷⁸ Definizione ripresa dall'articolo on line elaborato dal Notariato: <https://elibrary.fondazione-notariato.it/articolo.asp?art=02/0223&mn=3#:~:text=Nel%20caso%20del%20family%20buy,%22%20o%20%22target%22>.

⁷⁹Cfr. A. Benni de Sena *Acquisto dell'azienda di famiglia e diritto ereditario, il family buy-out: modelli, vantaggi e criticità*, Torino, 2021, offre interessanti spunti sul combinato rapporto tra contratto, diritto successorio e operazioni straordinarie.

Civilisticamente, potremmo osare affermare che il FBO permette di poter spostare il focus del diritto ereditario dall'imprenditore uscente che designa il suo erede prediletto, ai suoi parenti che spontaneamente e volontariamente decidono di prendere il controllo della società di famiglia e traghettarla verso il futuro, anche se privi di mezzi propri per ottenere la maggioranza del capitale di rischio.

2.1.2 Casi pratici di Family buy out

La tematica del passaggio generazionale e di eventuali sue forme agevolative (come il family buy-out) sono argomenti ormai diventati rilevanti fin dai primi anni 2000, interessando la dottrina economico-finanziaria e quella giuridica, per ciò che nella specie riguarda il diritto successorio e societario. Il connubio dei due porta all'elaborazione di soluzioni contrattuali "complesse", ovvero costruite unendo varie tipologie di operazioni, piuttosto che attuare singoli e specifici costrutti negoziali.

In Italia molte grandi aziende hanno utilizzato il family buy-out; ne sono un esempio "Riello", che ha estromesso il 50% della vecchia compagine societaria, oppure "Ipa Sud Srl di Barletta". Quest'ultima azienda, facente parte della nota catena di supermercati "Consorzio Despar" fin dagli anni '70, si occupava della distribuzione dei prodotti in tutto il Sud Italia, ed utilizzò nei primi anni 2000 il FBO per gestire il passaggio generazionale d'azienda.

Infatti, solo uno dei numerosi fratelli (il più giovane) era intenzionato a portare avanti l'attività di famiglia, in quanto gli altri, per ragioni di età e per il mancato interesse dei loro figli alle vicissitudini aziendali, erano maggiormente propensi vendere. Tutta l'operazione si articolò in tre fasi. La prima riguardava la costituzione di una società target denominata "NextGen", di esclusiva proprietà dell'unico fratello intenzionato a rilevare l'attività di famiglia e nella quale fu inserita immediatamente la sua quota della "Ipa sud srl". Le risorse necessarie per avviare la "NextGen" furono ottenute attraverso un finanziamento bancario.

Durante la seconda fase, la New Co. ha impiegato le risorse finanziarie di cui disponeva per liquidare la quota degli altri fratelli e ottenere il controllo societario della “Ipa sud srl”. Come terza fase, è stata posta in essere una fusione per incorporazione, nella quale la “NexGen” incorporava la società di famiglia per proseguire le attività di quest’ultima con il gruppo Despar e onorare gli accordi contrattuali ancora in vigore⁸⁰.

Il modello appena esposto può essere definito come “tradizionale”, ma non si esclude che, a seconda delle situazioni, possa subire significative variazioni.

Non è infatti infrequente che la banca, anziché richiedere una garanzia per il finanziamento concesso, diventi essa stessa socia dell’impresa, per poi vendere la propria partecipazione alcuni anni dopo la conclusione dell’operazione.

2.1.3 Le criticità del FBO e la netta distinzione con il patto di famiglia

Il FBO, nella pratica, può riscontrare non poche difficoltà nella sua attuazione; non solo perché è uno strumento che si articola in varie e complesse fasi, ma anche perché si possono riscontrare ostacoli nell’ottenimento del finanziamento; spesso, infatti, le banche sono scettiche dinanzi a operazioni così ampie, in cui il ritorno sul capitale investito è affidato ad una società neo costituita.

Inoltre, anche l’Agenzia delle Entrate nella risposta n. 341 del 23 agosto 2019 ha mostrato non poche perplessità sugli ambiti elusi del Family buy out. La questione proposta dal contribuente riguardava la gestione di due società interamente a conduzione familiare ovvero la “Eta snc di Alfa e Epsilon”⁸¹ (detenuta al 50% da Alfa e dal restante 50% da Epsilon) che aveva in essere dal 2001 un contratto di affitto con “Eta srl”, partecipata interamente dalle famiglie di Alfa e Epsilon (detti anche soci di prima generazione). Nello specifico “Eta srl” prevedeva la seguente compagine societaria:

⁸⁰ Esempio ripreso anche dal noto articolo del Notariato sul FBO: <https://elibrary.fondazione-notariato.it/articolo.asp?art=02/0223&mn=3#:~:text=Nel%20caso%20del%20family%20buy,%22%20o%20%22target%22>). Ampliamente descritto su tutti i siti internet di “Supermercati Despar” come chiaro esempio di rinnovamento generazionale.

⁸¹ Tutti i nomi di fantasia sono quelli indicati espressamente nella risposta fornita dall’Agenzia delle Entrate.

- La famiglia di Alfa deteneva complessivamente quote per euro 25.000 nominali suddivise tra “Alfa” (padre) con una percentuale del 30%, “Beta” (madre) con una percentuale del 8%, da “Gamma” (figlia) con una percentuale del 10% e da “Delta” (marito di “Gamma”) con una percentuale del 2%;
- La famiglia di Epsilon deteneva complessivamente l’altro 25.000 euro di quote nominali, frazionate tra “Epsilon” (padre) con una percentuale del 32,5% e “Zeta” (figlio) con una percentuale del 17,5%.

Con il passare del tempo “Gamma” (figlia “Alfa”) e “Zeta” (figlio di “Epsilon”) si sono rilevati fondamentali per il buon proseguimento dell’azienda di famiglia, e quindi per il mantenimento in essere del contratto di affitto della società dei propri padri. Pertanto, è stato deciso di costituire una New. Co. di proprietà di Gamma e Zeta che avrebbe acquisito le restanti quote della “Eta srl” per poi fondersi con quest’ultima. Parte delle quote acquistate sono state oggetto di rivalutazione ai sensi dell’art. 1, comma 1054, legge 30 dicembre 2018 n.145, prima della vendita.

Secondo l’Agenzia tutta l’operazione di FBO costituisce una fattispecie di abuso del diritto (art. 10-*bis* della legge 27 luglio 2000 n. 212) in quanto i soci familiari che hanno venduto le loro quote, a seguito della rivalutazione, hanno ottenuto un vantaggio fiscale che “è rinvenibile nel risparmio di imposta derivante dall’assolvimento di un’imposta sostitutiva sul valore di perizia delle partecipazioni in luogo della ritenuta a titolo di imposta del 26% prevista ordinariamente sui redditi di capitale”⁸². Il vantaggio fiscale indicato risultava, secondo l’Amministrazione Finanziaria, indebito poiché derivante dall’aggiramento delle norme fiscali in materia di recesso del socio⁸³.

Inoltre, la medesima Agenzia ritiene che “l’articolata serie di operazioni prospettate (...) appare priva di sostanza economica”, comportando “un numero superfluo di negozi giuridici il cui perfezionamento non è coerente con le logiche di mercato, ma appare idoneo unicamente a far conseguire un vantaggio fiscale indebito ai soci”.

⁸² Testo originale tratto dalla Risposta n. 341 del 2019 emanata dall’Agenzia delle Entrate.

⁸³ Concetto collegato anche all’elusione fiscale.

Tale posizione è scarsamente condivisibile, ma rileva chiaramente l'indirizzo dell'Amministrazione Finanziaria sul tema⁸⁴.

Alla luce di quanto detto il FBO risulta essere un valido strumento, se pur con alcune problematiche, per gestire complesse situazioni familiari che investono l'ambito societario-aziendale.

Ai non esperti il family buy-out può sembrare una "versione mal riuscita" del patto di famiglia, ma i due istituti presentano delle nette differenze che è bene sottolineare.

La prima riguarda il soggetto che dà impulso all'azione: se nel FBO è il familiare che intende assumere il controllo della target e innescare tutta l'operazione, nel patto di famiglia l'iniziativa è dello stesso imprenditore intenzionato a cedere la sua azienda al discendente ritenuto più capace o meritevole.

La seconda è di natura economico-organizzativa: nel family buy-out l'utilizzo delle risorse finanziarie sia della target che della New. Co. è affidato a quest'ultima al fine di assumere il controllo totalitario dell'azienda di famiglia. Al fine di raggiungere questo obiettivo, la target è costretta a reperire risorse sfruttando molteplici istituti giuridici come il pegno o altre garanzie reali, la compravendita di cespiti aziendali o il rimborso del prestito utilizzando il futuro cash flow. Nel caso del patto di famiglia è l'imprenditore che gestisce e impiega risorse di cui dispone al fine di agevolare il passaggio generazionale e soddisfare i soggetti coinvolti.

La terza riguarda il consenso unanime all'operazione; nel FBO la maggior parte dei parenti è infatti concorde a cedere la loro quota a coloro che sono intenzionati a portare avanti l'attività di famiglia; consenso che non è così scontato nel patto di famiglia.

La quarta, infine, concerne il fatto che nel family buy-out è un familiare che spontaneamente "si fa avanti" e decide di continuare l'attività di famiglia, mentre nel

⁸⁴ Va comunque precisato che l'Agenzia delle Entrate si è espressa sul caso specifico prospettato dal contribuente e non sull'utilizzo generalizzato dello strumento. Di contro però, oltre a questa specifica risposta, ad oggi, non si ravvisano altri recenti pareri emessi dall'Agenzia. Pertanto è da ritenere che tale risposta sia l'orientamento fiscale generale assunto dall'Amministrazione Finanziaria sul tema.

patto di famiglia è l'imprenditore stesso che sceglie tra i suoi familiari colui che ritiene in grado di gestire l'azienda familiare.

2.1.4 Il family buy out può costituire una forma di finanziamento al patto di famiglia?

Preme infine sottolineare che il family buy-out può essere attuato solo in specifici casi che richiedono il verificarsi di precise condizioni, quali:

- la presenza di un familiare intenzionato ad acquisire il controllo totalitario, o maggioritario, della società di famiglia;
- il consenso degli altri parenti, intenzionati a vendere le loro quote e fuoriuscire dalla compagine societaria;
- il reperimento delle risorse necessarie per acquisire le suddette quote.

Quest'ultimo aspetto è di non poca rilevanza in quanto la New. Co., per ottenere la liquidità necessaria all'acquisizione della target, potrebbe essere costretta ad iscrivere garanzie reali sui beni societari o sulle quote possedute dell'azienda di famiglia. Senza considerare il rischio intrinseco dell'operazione e dell'attività imprenditoriale in genere, ovvero che le risorse finanziarie ottenute dovranno essere rimborsate con il cash flow futuro prodotto dalla neo-costituita New. Co.

Ecco che, già nella seconda metà degli anni 2000, si avverte la necessità di individuare un istituto giuridico più versatile del FBO e soprattutto che sia attuabile in un più ampio ventaglio di situazioni.

Per questo motivo il legislatore, a seguito anche delle sollecitazioni europee (Raccomandazione 94/1069/Ce⁸⁵ e Comunicazione n. 98/C 93/02⁸⁶) con la Legge 14 febbraio 2006 n. 55, ha istituito il patto di famiglia; strumento che sembra superare le

⁸⁵ Raccomandazione 94/1069/Ce: analizzava il delicato momento del passaggio generazionale evidenziando come molte aziende non riuscissero a superarlo perché non arrivavano abbastanza preparate a tale inevitabile situazione. La Raccomandazione, inoltre, sollecitava le legislazioni nazionali a intervenire in materie successoria, societaria e, di conseguenza, fiscale.

⁸⁶ Comunicazione n. 98/C 93/02, ove si notava che almeno il 10% dei fallimenti in ambito europeo erano dovuti ad una mal gestione del passaggio generazionale e si sollecitavano i singoli stati membri a rimuovere gli eventuali ostacoli legislativi.

problematiche e criticità presenti nel FBO e gestire in maggior sicurezza il passaggio generazionale aziendale.

Con il tempo, tuttavia, la Legge 55/2006 si è rilevata lacunosa principalmente in merito al problema della finanziabilità dell'intera operazione, e di come si possa evitare il ricorso all'indebitamento (tipico del FBO), attraverso ulteriori erogazioni da parte del socio maggioritario (o più semplicemente l'imprenditore) ai legittimari che non ottengono le partecipazioni nell'azienda di famiglia.

Le criticità derivano dalla stessa struttura del patto di famiglia e dall'utilizzo generico di alcuni termini da parte del legislatore.

Si ricorda, brevemente, che il patto di famiglia è un *negozio giuridico tipico, plurilaterale e inter vivos con effetti reali*, disciplinato dall'articolo 758-bis e ss. del Codice civile, ben distinto dalla donazione o da una semplice divisione ereditaria.

Attraverso questo istituto, l'imprenditore favorisce il passaggio generazionale della sua azienda, trasferendo le quote di partecipazione al capitale ad uno o più discendenti, evitando possibili contestazioni dopo la sua morte, dato che i familiari-eredi che non risultano essere assegnatari del "bene-azienda", verranno soddisfatti attraverso la corresponsione di una somma monetaria, da parte degli eredi assegnatari, da imputare alla loro quota di legittima⁸⁷.

All'interno del patto di famiglia si possono, infatti, individuare due tipologie di "attribuzioni": la prima è quella dell'imprenditore che, liberamente, cede le sue quote aziendali ad uno o più discendenti considerati più capaci o meritevoli (Art. 768-bis c.c.)⁸⁸; la seconda riguarda l'erogazione della somma monetaria, da parte degli eredi assegnatari delle partecipazioni societarie, agli eredi non assegnatari, ma pur sempre titolari della legittima (Art. 768-quater c.c.)⁸⁹.

⁸⁷ Definizione tratta dal sito ufficiale del notariato: <https://www.notariato.it/it/impresa/i-patti-di-famiglia/>

⁸⁸ Articolo 768-bis c.c. "È patto di famiglia il contratto con cui, compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare e nel rispetto delle differenti tipologie societarie, l'imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda, e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote, ad uno o più discendenti".

⁸⁹ Art. 768-quater c.c. "Al contratto devono partecipare anche il coniuge e tutti coloro che sarebbero legittimari ove in quel momento si aprisse la successione nel patrimonio dell'imprenditore."

Come sopra accennato, vi sono alcuni termini che richiedono particolare attenzione al fine di implementare un'approfondita interpretazione, non solo di tipo letterale, ma anche, e soprattutto, di tipo sistematico. In particolar modo, al fine di indagare il rapporto fra patto di famiglia ed FBO, è opportuno concentrarsi sull'art. 768-quater c.c. La principale questione che genera dubbi ed incertezze è la mancanza, nel terzo comma, dell'identificazione del soggetto-disponente che effettua l'assegnazione; *"I beni assegnati con lo stesso contratto agli altri partecipanti non assegnatari dell'azienda, sono imputati alle quote di legittima loro spettanti; l'assegnazione può essere disposta anche con successivo contratto (...) purché vi intervengano i medesimi soggetti che hanno partecipato al primo contratto o coloro che li abbiano sostituiti"*.

A mio modesto avviso⁹⁰, per risolvere la questione è opportuno richiamare la Proposta di Legge n. 3870⁹¹, nella quale veniva precisato che essa *"...disciplina l'ipotesi in cui l'imprenditore effettui altre assegnazioni ai propri legittimari, nel qual caso i beni assegnati saranno imputati alle loro quote di legittima"*. Quanto detto è perfettamente in linea con l'*animus* del patto di famiglia che, si ricorda, essere nato per favorire la gestione del passaggio generazionale aziendale con tacitazione dei diritti degli altri legittimari.

Alla luce di quanto esposto, risulta ragionevole ritenere che le "assegnazioni" dei beni, indicate nel comma 3 dell'Art. 768-quater c.c., possono essere anche effettuate dallo

Gli assegnatari dell'azienda o delle partecipazioni societarie devono liquidare gli altri partecipanti al contratto, ove questi non vi rinunzino in tutto o in parte, con il pagamento di una somma corrispondente al valore delle quote previste dagli articoli 536 e seguenti; i contraenti possono convenire che la liquidazione, in tutto o in parte, avvenga in natura.

I beni assegnati con lo stesso contratto agli altri partecipanti non assegnatari dell'azienda, secondo il valore attribuito in contratto, sono imputati alle quote di legittima loro spettanti; l'assegnazione può essere disposta anche con successivo contratto che sia espressamente dichiarato collegato al primo e purché vi intervengano i medesimi soggetti che hanno partecipato al primo contratto o coloro che li abbiano sostituiti".

Quanto ricevuto dai contraenti non è soggetto a collazione o a riduzione.

⁹⁰ Che si nutre soprattutto delle interpretazioni fornite dal Notariato.

⁹¹ A tale proposito si rammentano le parole di P. RESCIGNO *«i lavori preparatori, ... sono preziosa testimonianza dei motivi che provocarono la norma»*, riprese a più volte durante le lezioni del Prof. E. Fazzini all'Università degli studi di Firenze.

stesso disponente-imprenditore, il quale compie delle disposizioni sia a favore dei discendenti assegnatari dell'azienda che degli altri legittimari al fine di perequarli.

Sposando questa tesi, si potranno allora avere "due tipologie di patto di famiglia". Un "primo" Patto di famiglia dove l'imprenditore "assegna" l'azienda ad uno o più discendenti-eredi e questi ultimi liquidano agli altri i legittimari la loro quota di legittima. Un "Secondo" Patto di famiglia, dove l'imprenditore "assegna" l'azienda ad uno o più discendenti-eredi, ma "assegna" altresì ulteriori beni anche agli altri legittimari non assegnatari delle partecipazioni sociali.

Ecco che, in entrambi i casi, sorge il problema di reperire le risorse finanziarie per liquidare la legittima degli eredi non assegnatari dell'azienda. Spesso una delle vie maggiormente utilizzate è il ricorso a finanziamenti bancari, smobilizzo di asset aziendali oppure l'iscrizione di garanzie reali.

Per ovviare a questa criticità, alcune volte, può essere utile fare ricorso allo strumento del Family buy-out, così come lo abbiamo descritto nei precedenti paragrafi.

In via generale potrebbe essere prevista la seguente *time line*:

- 1) l'erede beneficiario dell'azienda originaria costituisce una New. Co. che ottiene un finanziamento bancario (concedendo garanzie reali attraverso, ed esempio, il pegno delle proprie quote della New. Co.) per l'acquisto delle partecipazioni della target (azienda di famiglia);
- 2) la New. Co. acquista la maggioranza o la totalità del capitale della target, utilizzando la liquidità derivante dal prestito ottenuto; in questo modo l'erede assegnatario dell'azienda di famiglia ottiene le disponibilità per liquidare la somma agli altri eredi non assegnatari a titolo di legittima;
- 3) si procede, quindi, alla fusione tra la target e la New. Co. per proseguire al meglio l'attività di famiglia e rimborsare il prestito erogato⁹².

⁹² Schema trattato da Scuola di Alta Formazione per Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, Luigi Martino.

Ecco, quindi, che due i due istituti, presentati all'inizio come all'antitesi, possono trovare un loro connubio ed una ragion d'essere nel delicato momento del passaggio generazionale dell'impresa di carattere familiare.

Si palesa la fragilità del nostro diritto successorio e della necessità di dover ricorrere ad una molteplicità di strumenti, anche di altra natura e più complessa configurazione, al fine di gestire la transizione tra nuova e vecchia generazione imprenditoriale.

2.2 Comunione d'azienda e trasformazione eterogenea da e in società di capitali

La comunione, in diritto, è una situazione per la quale la proprietà o un altro diritto reale spetta in comune a più persone.

Si possono distinguere tre diverse categorie:

- Comunione volontaria, che dipende dalla volontà dei partecipanti (più persone che comprano insieme un bene);
- Comunione incidentale, che non dipende dalla volontà dei partecipanti (più persone che ricevono un bene in eredità);
- Comunione forzosa, alla quale non ci si può sottrarre (il condominio degli edifici).

In questo paragrafo andremo ad illustrare il fenomeno della comunione d'azienda quale tipologia di situazione proprietaria che, secondo le previsioni della riforma del diritto societario d'inizio millennio, e, in particolare, in virtù delle disposizioni da essa introdotte in tema di trasformazione eterogenea, potrebbe presentarsi come utilmente prodromica o alternativa alla programmazione, p. es. tramite patto di famiglia, del delicato momento del passaggio generazionale d'impresa.

L'espressione comunione d'azienda, ancorché comunemente utilizzata come sinonimo della comunione d'impresa, tecnicamente ne differenzia profondamente, in quanto fondata su una situazione di mera contitolarità sui beni strumentali all'attività di impresa.

In particolare:

- la comunione d'azienda individua le ipotesi nelle quali alla contitolarità sui beni aziendali non segua anche l'effettivo svolgimento di un'attività di impresa da parte dei comproprietari (ad esempio nei casi in cui i comproprietari di un bene produttivo si limitino a goderne i frutti concedendolo in affitto ad un terzo perché quest'ultimo svolga attività di impresa);
- la "comunione d'impresa", invece, può essere vista come l'esercizio in comune di un'attività di impresa mediante l'utilizzazione dei beni in comproprietà.

L'esercizio di una comune attività di impresa è l'elemento necessario e sufficiente a "trasformare" una comunione in società di fatto, senza che occorra alcun accordo espresso tra le parti.

Al riguardo, si è osservato che, "[s]e è vero che il cadere di un'azienda o di un'impresa in una "communio incidens" non determina necessariamente la trasformazione della comunione in un'azienda societaria, essendo a tal fine necessaria un'espressa manifestazione di volontà di tutti gli interessati, o anche di taluni di essi (per le quote di loro spettanza), con la conseguenza, in questo secondo caso, del verificarsi della coesistenza di una comunione incidentale e di un rapporto societario, è altrettanto vero che l'azienda facente parte di un patrimonio ereditario forma oggetto di comunione solo se è operante il fine del semplice godimento in comune fra i successori dell'azienda relitta dal de cuius, secondo la consistenza di essa al momento dell'apertura della successione; ma se detta azienda viene esercitata in comune dagli eredi con finalità speculative, l'originaria comunione incidentale si trasforma in una società, sia pure di fatto, e le vicende del rapporto sono regolate dalla disciplina delle società e non da quella dello scioglimento della comunione"⁹³

Il discrimine tra la disciplina della comunione e quella societaria è dettato dall'art. 2248 c.c., a norma del quale l'elemento selettivo tra comunione a scopo di godimento e società è costituito dallo scopo lucrativo perseguito tramite un'attività imprenditoriale

⁹³ <https://www.altalex.com/documents/news/2017/06/06/comunione-di-azienda>

che si sostituisce al semplice godimento ed in virtù della quale vengono impiegati i beni comuni.

In quest'ottica, l'unica tipologia di comunione d'impresa non soggetta alle regole societarie è individuata nell'azienda coniugale, la quale è destinataria di una propria e specifica disciplina disposta dall'art. 177 lett. d) c.c.

A tal proposito, possono configurarsi le seguenti situazioni:

- **azienda cogestita appartenente ad entrambi i coniugi prima del matrimonio** (in questo caso cadono in comunione legale solo gli utili e gli incrementi, mentre i beni aziendali resteranno beni personali pro quota);
- **azienda cogestita appartenente ad entrambi i coniugi e costituita da entrambi dopo il matrimonio** (in questo caso cadono in comunione sia gli utili che i beni destinati all'esercizio dell'impresa che, infine, gli incrementi della stessa);
- **azienda cogestita appartenente ad uno solo dei coniugi prima del matrimonio** (in questo caso la proprietà dei beni aziendali rimane al coniuge cui l'azienda già apparteneva prima di contrarre matrimonio, mentre gli utili e gli incrementi cadono in comunione)⁹⁴.

Ciò premesso, sul piano del diritto nazionale, gli strumenti più adatti a garantire la continuità generazionale ci vengono forniti dalla riforma societaria che prevede diversi strumenti per aiutare l'imprenditore a programmare la propria successione.

La trasformazione eterogenea, è forse una delle più importanti innovazioni portate dalla c.d. riforma del diritto societario, soprattutto per aver permesso la trasformazione da e in società di capitali anche a situazioni giuridiche come la comunione d'azienda.

Prima della riforma del diritto societario, non era possibile la trasformazione in società di una comunione d'azienda e viceversa. Perché quest'ultima potesse mutare la propria veste giuridica assumendo quella societaria era necessario, in primo luogo, lo scioglimento della comunione e, solo successivamente, la costituzione ex novo di una società tra gli stessi membri della comunione, con le conseguenti problematiche in

⁹⁴ <https://www.notaiofabiocosenza.it/2020/08/09/comunione-legale-e-attivita-dimpresa/>

ordine all'impossibilità di imputare, senza soluzione di continuità, in capo alla società di nuova costituzione il complesso di diritti ed obblighi dell'ente disciolto.

La riforma societaria del 2003 è sicuramente innovativa, vista la tradizionale reticenza ad accostare fenomeni, quali la società e la comunione, considerati inconciliabili dall'art. 2248 c.c.

Sì è addirittura dubitato⁹⁵ circa la possibilità di configurare una trasformazione eterogenea vera e propria in relazione alla comunione di azienda, nonostante l'indicazione contenuta negli artt. 2500 *septies* ed *octies* c.c.

In dettaglio si è sostenuto che nel caso in cui più eredi, divenuti comproprietari di un'azienda per successione ereditaria, decidano di proseguire l'attività di impresa originariamente svolta dal defunto e di procedere solo in un secondo momento alla trasformazione in una società di capitali, non sarebbe configurabile una trasformazione eterogenea di comunione d'azienda.

In questa ipotesi si è asserito che, in mancanza di una espressa volontà, l'esercizio in comune dell'attività di impresa tra gli eredi dell'imprenditore defunto dà luogo sic et simpliciter ad una società di fatto, con la conseguenza che la successiva adozione di uno dei tipi di società di capitali configurerebbe una trasformazione omogenea di società di persone in società di capitali.

Questa conclusione parte dal presupposto che la comunione cui fa riferimento la norma della trasformazione eterogenea sia quella incidentale (o volontaria) su beni aziendali utilizzati dai contitolari per esercitare un'attività economica.

Come già precedentemente indicato, è del tutto evidente che in tale caso l'effettivo esercizio di attività di impresa da parte dei comproprietari di un'azienda sia da considerare come atto di destinazione societaria dei relativi beni e che, dunque, ciò sia

⁹⁵ Così A. PAVONE LA ROSA, *Comunione di azienda e società di capitali: ammissibilità di una trasformazione*, in *Giur. comm.*, 2005, II, 149 e ss.

sufficiente ad integrare il passaggio dal regime della comunione ordinaria a quello della società di fatto.

Il legislatore della riforma del 2003, però, inserendo in tema di trasformazione societaria una norma ad hoc per regolamentare il passaggio da e in comunione d'azienda, fa riferimento ad una situazione di contitolarità su beni produttivi che non considera riconducibile nello schema societario. Questa situazione non può essere quella descritta dalla comunione incidentale (o volontaria) di impresa, ma deve riferirsi all'azienda coniugale, quale comunione legale di azienda.

In questo caso, infatti, se l'azienda coniugale fosse qualificabile come società di fatto, gli artt. 2500 septies ed octies c.c. sarebbero del tutto inutili.

Nel caso in cui il passaggio dalla disciplina della comunione d'azienda a quella societaria si risolvesse in una semplice trasformazione endosocietaria, il legislatore certamente non l'avrebbe espressamente indicata nell'art. 2500 septies e nel successivo art. 2500 octies c.c., come trasformazione eterogenea⁹⁶. Con la conseguenza che la disposizione circa la trasformazione da e in comunione d'azienda avrebbe trovato la sua identificazione nell'art. 2500 ter c.c., piuttosto che negli artt. 2500 septies ed octies c.c. Ne consegue, che nel riferimento alla comunione d'azienda di cui agli artt. 2500 septies ed octies c.c., si può comprendere un esplicito riferimento all'unica tipologia di comunione d'impresa del nostro ordinamento, ovvero l'azienda coniugale. E' in tali disposizioni, quindi, che l'azienda coniugale trova una propria esplicita qualificazione sia in termini di comunione di azienda che di comunione di impresa.

Con lo strumento della comunione che diventa società o la società che diviene comunione, il nostro legislatore ha sicuramente ampliato il ventaglio delle possibilità offerte all'imprenditore per programmare nel miglior modo possibile la propria successione.

⁹⁶ M. ANTINOLFI (2012), tesi: *Persona, impresa e lavoro: principi e tutele di diritto interno, internazionale, comparato e comunitario*. Mi pare che quello indicato sia il nome del dottorato, indicare titolo tesi invece, seguito da "tesi di dottorato in Persona, etc., Uninversità etc.

“Se infatti i coeredi dell’imprenditore non hanno vocazione imprenditoriale, essi diventano azionisti della società che dà in affitto l’azienda. La società non svolge alcuna effettiva attività d’impresa perché l’impresa è in realtà gestita dall’affittuario: vi sono dunque due società, una delle quali totalmente inattiva, con evidente inutile duplicazione di organi sociali e quindi di costi e di adempimenti: i soci possono decidere di trasformare la società in comunione così direttamente concedendo in affitto l’azienda. Il procedimento sarà invertito, consentendo di trasformare la comunione in società, se gli eredi decideranno di occuparsi dell’azienda di famiglia”⁹⁷.

Si evidenzia, in questo modo, come, al di là delle incertezze interpretative sopra segnalate, il fenomeno trasformativo che si sta qui considerando rappresenti comunque una ipotesi “estrema” di trasformazione. Essa, infatti, appare piuttosto assimilabile ad uno scioglimento senza liquidazione; la comunione, *qua talis*, rimane pur sempre un fatto proprietario e, dal punto di vista soggettivo, risulta priva di unitarietà. Ci troviamo, allora, in presenza di più soggetti comproprietari di beni ai quali risulta difficile riconoscere una contitolarità di rapporti se non, appunto, a mezzo dell’interposizione di un elemento di gestione dinamica, ma affidata ad altri (come nel suddetto caso d’affitto dell’azienda), posto che, se si trattasse di gestione collettiva diretta dei comproprietari, si tornerebbe al punto di partenza, cioè alla connotazione societaria del rapporto. Nel caso di trasformazione in senso inverso, da comunione a società, ci troveremo, poi, in presenza di una costituzione di società con conferimento di un’azienda interamente appartenente in comunione a tutti i soci fondatori⁹⁸.

L'atto di trasformazione eterogenea è soggetto alla disciplina specifica e generale dettata in tema di trasformazione, disciplina che assorbe e supera le norme in tema di trasferimento dell'azienda e dei singoli beni che la compongono.

Non è prevista, pertanto, la possibilità per i terzi contraenti di recedere entro tre mesi dai contratti relativi all'azienda ceduta, come non è prevista, verificatasi la pubblicità

⁹⁷ Così P. MANES (2006), *Prime considerazioni sul patto di famiglia nella gestione del passaggio generazionale della ricchezza familiare*

⁹⁸ Cfr., p. es., FERRARA Jr. – CORSI, *Gli imprenditori e le società*, 14^a ed., Milano, 2009, p. 1025 ss.

sanante di cui all'art. 2500-bis, la possibilità di esperire le normali azioni contrattuali per far dichiarare l'invalidità della trasformazione.

I creditori saranno comunque tutelati, sia nel caso di trasformazione da società di capitali che in quello di trasformazione in società di capitali, perché nel caso di trasformazione eterogenea in comunione, tutti i soci assumono responsabilità illimitata anche per le obbligazioni anteriori (artt. 2500-quinquies e 2500-sexies), mentre nel caso di trasformazione eterogenea da comunione, assiste i creditori sempre l'art. 2500-quinquies, disponendo la non liberazione dei soci a responsabilità illimitata (e tali sono considerati tutti i comproprietari).

Quindi, i comproprietari che vogliono passare da una situazione di mero godimento dell'azienda allo status di imprenditori otterranno l'applicazione del principio della continuità, sancito dall'art. 2498 c.c., e della pubblicità sanante, di cui all' art. 2500-bis. Con l'iscrizione dell'atto di trasformazione nel Registro Imprese l'invalidità del medesimo per qualsiasi causa non potrà essere pronunciata, durante i successivi 60 giorni, però, i creditori potranno fare opposizione alla trasformazione. Trascorso tale termine la trasformazione acquisterà efficacia.

In caso di opposizione alla trasformazione da parte di uno o più creditori, il Tribunale, ai sensi dell'art. 2445 u. c. del c.c., se non ritiene fondato il rischio di pregiudizio per i creditori o se la società ha prestato idonea garanzia, può, comunque, disporre che l'operazione abbia comunque luogo nonostante l'opposizione.

Da un punto di vista pratico, gli amministratori dovranno predisporre una relazione che illustri le motivazioni e gli effetti della trasformazione.

La relazione dovrà contenere una perizia di stima redatta da un soggetto esperto iscritto nel registro dei revisori legali e, nel caso in cui l'azienda comprenda anche beni immobili o beni mobili registrati, dovrà essere effettuata la relativa trascrizione.

La relazione dovrà restare depositata presso la sede sociale durante i trenta giorni che precedono l'assemblea per deliberare la trasformazione, ed i soci hanno diritto di prenderne visione.

Il procedimento di trasformazione da società di capitali in comunione d'azienda dovrà osservare alcune regole:

- la deliberazione di trasformazione potrà essere efficacemente adottata solo con il consenso di tutti i soci a norma dell'art. 2500-septies (tutti i soci sono illimitatamente responsabili), il socio che non avrà concorso alla delibera di trasformazione potrà esercitare il diritto di recesso;
- la necessità della forma pubblica della delibera di trasformazione.

L'oggetto della comunione, ovvero del complesso di beni, dovrà essere precisamente individuato in quanto, in ragione della loro qualificazione giuridica, si dovrà procedere alla trascrizione della diversa imputazione, nei competenti registri.

Quanto, invece, alla trasformazione della comunione d'azienda in società di capitali:

- 1) sotto il profilo deliberativo, occorrerà sempre l'unanimità dei comproprietari. Appare utile precisare che, non esistendo l'ente-comunione d'azienda, il concetto di deliberazione sarà in realtà un negozio giuridico produttore una decisione adottata all'unanimità dalle parti, con la naturale conseguenza che, valendo quale atto costitutivo della società di capitali risultante dalla trasformazione, dovrà contenere tutti gli elementi necessari al compimento dell'atto costitutivo. Le quote di sottoscrizione del capitale della nuova società dovranno quindi rispecchiare le quote di proprietà di ciascun soggetto all'interno della comunione;
- 2) sotto il profilo pratico, nel caso di trasformazione eterogenea da comunione d'azienda in società di capitali, dovrà essere effettuata l'iscrizione nel Registro Imprese, come si trattasse di costituzione di nuova società. Nel caso inverso, invece, come si trattasse di scioglimento senza liquidazione di società di persone.

Il discrimine tra la procedura di liquidazione e la trasformazione eterogenea è dato dalla continuità dell'azienda, che deve sussistere, vitale, in tutti i suoi elementi costitutivi,

affinché non si utilizzi la trasformazione per eludere le norme in tema di liquidazione, procedimento necessario ed inderogabile nelle altre ipotesi⁹⁹.

Alla luce di quanto sopra esposto, quindi, nel caso in cui i comproprietari non abbiano ancora preso una decisione definitiva in merito all'effettivo svolgimento dell'attività d'impresa, il conferimento d'azienda appare uno strumento ben consigliabile agli stessi sia come operazione prodromica al patto di famiglia che come operazione alternativa allo stesso.

2.3 Come programmare la successione aziendale: criticità dello strumento e possibili soluzioni

I patti di famiglia sono negozi i cui effetti sul patrimonio del disponente si realizzano al raggiungimento dell'accordo tra le parti coinvolte nel negozio. La certezza del momento in cui si manifestano gli effetti garantisce alle parti di individuare precisamente il momento in cui contestualizzare gli eventi e le loro ricadute.

2.3.1 Patti di famiglia e clausole di limitazione al trasferimento delle quote societarie

Per le società i patti di famiglia sono produttivi di effetti dal momento del deposito dell'atto presso il Registro delle Imprese, salvo che il contratto non violi le clausole statutarie della società (ed in questo caso il negozio sarebbe valido ma inefficace nei confronti della società).

Tale premessa è necessaria in quanto anche i trasferimenti delle azioni/quote societarie previste nei patti di famiglia possono subire eventuali limitazioni, se previste dallo Statuto della società oggetto del Patto e se conformi alle previsioni degli artt. 2355-bis¹⁰⁰

⁹⁹ <https://elibrary.fondazione-notariato.it/articolo.asp?art=08/0819&mn=3>

¹⁰⁰ Le clausole dello statuto che subordinano il trasferimento delle azioni al mero gradimento di organi sociali o di altri soci sono inefficaci se non prevedono, a carico della società o degli altri soci, un obbligo di acquisto oppure il diritto di recesso dell'alienante; resta ferma l'applicazione dell'articolo 2357. Il

co. 2 c.c. e 2469 c.c., poiché anche i patti di famiglia possono soggiacere al vincolo di gradimento da parte degli azionisti/soci superstiti, purché il mancato gradimento sia connesso all'obbligo di acquisto delle azioni o al diritto per gli eredi di recedere dalla società, con liquidazione della quota valutata alla data della stipula del patto di famiglia, in quanto gli effetti del negozio giuridico sono immediati e non condizionati alla morte del disponente.

La clausola di gradimento fa sì che anche gli altri soci/azionisti della società, pur essendo privi di rapporti di parentela con il disponente, e quindi esclusi dal patto di famiglia, possano essere considerati di fatto degli attori del negozio, in virtù della loro capacità di esprimere un mancato gradimento all'assegnatario designato, preferendo la liquidazione della quota sociale all'ingresso in società del nuovo socio/azionista.

In questo caso il legislatore non ha previsto alcuna tutela a favore del disponente e dell'assegnatario, i quali non potrebbero in nessun caso impedire il mancato gradimento espresso dai soci, salvo l'opportunità di raggiungere preliminarmente un accordo con loro, che sarebbe estraneo al patto di famiglia.

Tale esclusione di fatto potrebbe permettere al disponente di impiegare proprie risorse al fine di soddisfare le richieste dei soci, anziché costringere l'assegnatario ad impiegarle di proprie, come previsto invece per gli accordi connessi al Patto di Famiglia, non andando ad intaccare l'eredità futura del disponente. Il legislatore non ha previsto limiti all'azione del disponente, concedendogli ampia libertà di agire nel bene del contratto.

In ogni caso, è bene segnalare che tale soluzione potrebbe aprire potenziali contenziosi con gli altri soggetti coinvolti nel patto, giacché l'impiego di risorse del disponente di fatto ridurrebbe gli asset ereditari a loro destinati, per finalizzare il buon esito del patto di famiglia, potrebbe essere ricondotto all'interno dei beni concessi all'assegnatario, e

corrispettivo dell'acquisto o rispettivamente la quota di liquidazione sono determinati secondo le modalità e nella misura previste dall'articolo 2437-ter.

La disposizione del precedente comma si applica in ogni ipotesi di clausole che sottopongono a particolari condizioni il trasferimento a causa di morte delle azioni, salvo che sia previsto il gradimento e questo sia concesso.

quindi di riflesso alle somme che l'assegnatario dovrebbe riconoscere agli altri legittimari per raggiungere l'accordo.

Altra criticità connessa a questa ipotesi, potrebbe essere quella in cui i soci dell'impresa oggetto del Patto siano anche legittimari del disponente. In questo caso gli eventuali accordi per la rinuncia all'applicazione della clausola di gradimento per il nuovo socio dovrebbero rientrare obbligatoriamente all'interno del patto di famiglia, con un maggiore esborso a carico dell'assegnatario ed un maggior potere contrattuale in mano ai soci/legittimari non assegnatari delle partecipazioni sociali. L'assenza di tali accordi invero potrebbe permettere ai soci/legittimari di agire contro l'assegnatario, estromettendolo dalla società e realizzando quindi la volontà opposta del disponente. Tale operazione inoltre, potenzialmente, potrebbe essere realizzata senza intaccare il patrimonio personale presente dei soci, addebitando i costi di liquidazione della quota del disponente alla società (operazione che potrebbe essere anche pianificata ed agevolata, più o meno involontariamente, dalla stipulazione di apposite polizze assicurative a copertura delle liquidazioni delle quote dei soci recessi ndr.)

Infine, la clausola di gradimento può essere invocata anche nei confronti dell'erede dell'assegnatario, nella sventurata ipotesi del prematuro decesso dell'assegnatario. In tale caso, i diritti e le proprietà che l'assegnatario ha acquisito attraverso il patto di famiglia verrebbero ereditati dal suo erede o dagli eredi legittimi, senza alcuna possibilità per i contraenti del patto di revocare o annullare l'atto.

2.3.2 Patto di famiglia e clausole anti-stallo (Russian roulette o Cowboy)

Le criticità evidenziate nel paragrafo precedente potrebbero venir mitigate prevedendo delle opportune clausole che disincentivano i soci della società dal compiere atti ostili nei confronti dell'assegnatario, stabilendo un obbligo di riscatto da parte loro delle quote/azioni trasferite all'assegnatario.

Tali clausole antistallo, definite anche con i termini di “clausole della Roulette Russa” e “clausole del cowboy”, possono essere previste sia negli Statuti delle società ai sensi degli art. 2437 sexies c.c. e 2473-bis c.c., sia nei patti parasociali stipulati dal disponente con gli altri soci (anteriormente alla stipula del Patto di Famiglia),

Va segnalato però che tale strumento ha dei limiti nel suo potere dissuasivo, in quanto:

- a. tali clausole devono comunque rispettare l’equa valorizzazione delle partecipazioni da liquidare. Ciò significa che non sarebbe possibile prevedere ex ante la sola determinazione arbitraria del prezzo di liquidazione delle quote, ma che sarebbe necessario affiancare a tale determinazione anche la possibilità, per il socio che subisce gli effetti della clausola, di scegliere se accettare l’offerta di acquisto, o di proporre lui l’acquisto a quel prezzo delle quote/azioni degli altri soci;
- b. tali clausole devono prevedere l’obbligo di acquisto delle azioni in capo ai soli soci, impedendo alla società di finanziare l’operazione, onde evitare di mitigare, se non annullare, gli effetti dissuasivi dello strumento. Infatti, se i soci potessero impedire all’assegnatario di partecipare alla società, obbligando la società a liquidargli le quote, essi non subirebbero penalità dall’agire in modo ostile verso l’assegnatario, rendendo di fatto inutile le siffatte clausole;
- c. la definizione ex-ante di tali clausole può essere complessa e dovrebbe essere condivisa da tutti i soci al momento della stipula dello Statuto (o di una sua modifica). Inoltre, richiede che i soci, o i professionisti che li seguono, abbiano la necessaria capacità di prevedere i potenziali sviluppi della società.

Pertanto, l’efficacia di tali clausole è strettamente connessa alla capacità del disponente di anticipare e regolamentare le eventuali dispute tra l’assegnatario e gli altri soci, che possono essere comunque risolte in sede definizione del patto di famiglia.

2.3.3 La determinazione del valore degli asset oggetto del patto

Un aspetto di forte criticità nella normativa che disciplina il patto di famiglia è l'assenza di una metodologia per il calcolo del valore dell'azienda o della partecipazione oggetto del contratto.

Il legislatore ha lasciato ampia discrezione sulla determinazione del valore della partecipazione oggetto del negozio, non prevedendo perizie di stime o valutazioni al valore normale dei beni (come previsto invece per la successione). Ed anche la prassi fiscale non pone vincoli sulla determinazione del valore dell'azienda assegnata, in virtù dell'esenzione fiscale prevista per l'assegnatario (esenzione che però non si applica ai legatari coinvolti nel negozio, la cui liquidazione è soggetta all'imposta sostitutiva sulle successioni, in base al grado di parentela con l'assegnatario).

Questo vuoto normativo pone delle criticità quando si manifestano dei casi in cui il Patto può essere oggetto di contenzioso o se si verifica la situazione descritta nel paragrafo precedente (esercizio della clausola di gradimento).

A seconda dei casi, l'assenza di una valutazione oggettiva dei beni assegnati potrebbe portare ai seguenti scenari:

- a) ad un indebito arricchimento dell'assegnatario a danno degli altri partecipanti al contratto, nel caso in cui l'assenza della valutazione permette all'assegnatario di acquisire l'azienda o la partecipazione in azienda rimborsando gli altri partecipanti in misura inferiore rispetto a quanto avrebbe dovuto fare in presenza di una valutazione di mercato degli asset oggetto del contratto.

Si pensi al caso descritto nel paragrafo precedente, in cui la clausola di gradimento viene invocata dopo la conclusione del Patto tra disponente, assegnatario e soci/legittimari. Quest'ultimi, dopo aver incassato il prezzo, o i beni, pattuiti nel contratto, esercitano il proprio diritto di non gradimento sull'assegnatario. L'importo della liquidazione della partecipazione societaria verrebbe calcolata sul valore di perizia della società alla data dell'esercizio della clausola. Se il valore della partecipazione fosse superiore al prezzo stabilito tra le parti nel Patto di Famiglia, ecco che si materializzerebbe un danno a carico

dei legittimari, i quali non avrebbero possibilità di farsi ristorare dell'eventuale guadagno ottenuto dall'assegnatario, salvo i casi previsti agli art. 768-quinquies c.c. e 1427 e seguenti c.c.;

- b) ad un indebito arricchimento dei legittimari nei confronti dell'assegnatario, nel caso in cui il valore di perizia dell'azienda assegnata sia inferiore al valore di liquidazione stabilito a favore dei legatari. In questo caso l'assegnatario sarebbe costretto a pagare, o ad indebitarsi, per acquisire un'azienda o una partecipazione di scarso valore, mentre gli altri partecipanti otterrebbero un guadagno nel rinunciare ad un futuro bene. Anche in questo caso l'assegnatario non avrebbe la possibilità di annullare il contratto, salvo quanto disposto dagli art. 768-quinquies c.c. e 1427 e seguenti c.c.

Non solo, la mancata determinazione di un metodo di calcolo riconosciuto dal legislatore pone grosse criticità nel caso in cui alla morte del disponente compare un erede non conosciuto alla stipula dell'atto, ma che a tutti gli effetti era legittimato a partecipare al contratto alla data di stipula. Si pensi al caso dei figli illegittimi o non riconosciuti, o a eredi di primo o secondo grado di cui il disponente aveva perso le tracce (figli/e che avevano abbandonato la famiglia, mantenendo ogni diritto ereditario o fratelli/sorelle che si erano trasferiti all'estero facendo perdere le proprie tracce.

Ebbene, in questo caso si applicherebbe l'art. 768-sexies c.c., che prevede il pagamento della somma concordata tra le parti ai sensi art. 768-quater oltre interessi legali. Ma nulla vieta che il "nuovo" legittimario impugni l'atto ai sensi art. 768-octies, aprendo un contenzioso sulla determinazione del prezzo a favore dei legittimari, basando la propria strategia sull'evidenziare l'applicazione di un parametro soggettivo del valore degli asset assegnati, provocando un danno ai legatari, i quali per errore o per dolo hanno accettato un accordo che avrebbero rifiutato se consci del reale valore dell'azienda assegnata.

Come si può evincere, l'assenza di una perizia redatta da un professionista può portare ad una errata valutazione degli asset assegnati, che nel migliore dei casi può portare ad indebito arricchimento dell'assegnatario o dei legatari, e nel peggiore dei casi ad una

quasi certa controversia mirata a richiedere lo scioglimento del patto ai sensi art. 768-quinquies, invocando l'errore o peggio il dolo, con conseguenze retroattive potenzialmente nefaste per l'assegnatario e per l'azienda oggetto del Patto di famiglia. Tale evenienza non è da sottovalutare, soprattutto in quelle situazioni in cui i legatari non sono in buoni rapporti tra loro, e che magari condividono anche quote di partecipazione nell'azienda assegnata.

Merita una nota a margine il caso in cui, successivamente alla stipula del patto di famiglia, il disponente possa convolare a nozze con un nuovo coniuge, o possa concepire un nuovo erede. Se pensiamo alla donazione, tali soggetti sarebbero di diritto tra gli aventi a diritto alla futura eredità, che includerebbe anche i beni donati fino alla morte del *de cuius* (da sottrarre alla quota di legittima destinata al beneficiario della donazione), con evidenti ripercussioni sulla suddivisione del patrimonio, incluse aziende o quote di partecipazione donate in precedenza. Il Patto di Famiglia invece rende indenne l'assegnatario e i legatari da qualsiasi modificazione possa intervenire al nucleo degli eredi legittimi, in quanto l'immediato dispiegamento degli effetti permette la fuoriuscita dell'azienda/quote dal patrimonio del disponente, senza possibilità di ritorno volontario. Inoltre, il patto di famiglia non incide sulle quote di legittima come accade nelle donazioni, mantenendo quindi i diritti dell'assegnatario sull'eredità del destinatario.

2.3.4 Sul finanziamento del patto, liquidazione differita e rinuncia differita

Per l'assegnatario, il Patto di Famiglia può non essere il mezzo più economico per ottenere l'azienda di famiglia (o la relativa quota di partecipazione). Oltre alle insidie descritte in tema di gradimento dei soci della società assegnata e sulle metodologie di stima del valore dei beni assegnati, una forte criticità del Patto di Famiglia è insita nell'obbligazione in capo all'assegnatario, di liquidare con propria finanza, o con propri

beni in natura, immobili o mobili, le somme destinate ai legittimari esclusi dall'assegnazione.

A prima vista tale obbligo può sembrare di scarsa importanza, ma in realtà evidenzia una componente di rischio, d'impresa e d'investimento, in capo all'assegnatario, il quale si trova obbligato ad attingere a risorse personali per ottenere degli asset che avrebbe potuto ottenere gratuitamente (o con minor costo) in caso di successione mortis causa del disponente. Non solo, l'assegnatario potrebbe ritrovarsi nella condizione di non aver sufficienti risorse per liquidare i legittimari, dovendo attingere risorse dall'esterno, attraverso finanziamenti con banche o con soggetti terzi diversi dal disponente.

La norma non impedisce al disponente di finanziare direttamente la liquidazione degli attori, benché la dottrina e la giurisprudenza siano concordi nel considerare quantomeno inopportuno un suo intervento, secondo il principio che l'utilizzo del suo patrimonio andrebbe ad incidere sull'eredità futura. Consideriamo le modalità con cui il disponente potrebbe finanziare la liquidazione delle quote:

- I. attraverso una donazione in favore dell'assegnatario, al quale verrebbe assegnata l'azienda tramite il patto di famiglia e la liquidità per pagare gli attori attraverso una donazione, atto che ricordiamo può essere revocato dal donante;
- II. tramite una donazione ai legittimari, i quali otterrebbero il denaro, o i beni, a loro spettanti non già attraverso un pagamento, ma bensì attraverso un atto che può essere revocato in ogni momento, obbligando di fatto l'assegnatario a prestare idonee garanzie fideiussorie per l'estinzione dell'obbligazione, al fine di evitare che il patto risulti nullo;
- III. attraverso un finanziamento, infruttifero o meno, a favore dell'assegnatario, il quale dovrebbe impegnarsi a rimborsarlo integralmente, nel caso di decesso prematuro del disponente/prestatore.

Come si evince, tutte queste soluzioni hanno evidenti ripercussioni sull'eredità futura, sia in termini di determinazione delle quote di legittima spettanti in caso di successione

post mortem, sia in termini di presentazione di idonee garanzie a soddisfazione del pagamento del prezzo, che di fatto sconsigliano al disponente di partecipare attivamente alla liquidazione delle quote spettante ai legittimari.

Il legislatore, avvertendo questa componente di rischio e di concreto disincentivo all'applicazione dello strumento, ha permesso ai contraenti di poter ricevere la liquidazione:

- I. sia in denaro che in natura, purché la scelta sia condivisa tra le parti. In questo caso i legittimari dovrebbero considerare attentamente il valore dei beni a loro assegnati, verificando che siano congrui rispetto il valore dell'azienda o partecipazione assegnata;
- II. definire il pagamento del prezzo in modo rateale, dando libertà ai contraenti di poter scegliere la tempistica più soddisfacente, e sostenibile, tra le parti, garantendo così all'assegnatario la possibilità di finanziare l'operazione attraverso la rateizzazione del prezzo, anziché attraverso il reperimento di finanza esterna. In questo caso, potrebbe essere opportuno da parte dei contraenti prevedere una forma di garanzia fideiussoria a tutela dell'obbligazione contratta;
- III. definire con un successivo contratto l'assegnazione dei beni tra i soggetti partecipanti al patto di famiglia.

Se per i primi due punti non occorrono maggiori riflessioni, considerando che il prezzo da liquidare viene deciso contestualmente alla stipula del contratto principale, per il terzo punto merita soffermarci per un'attenta riflessione.

La possibilità di regolare il prezzo e le modalità di pagamento ad un contratto successivo a quello in cui viene formalizzato il patto di famiglia ci riporta a quanto evidenziato nel precedente paragrafo, cioè l'importanza della determinazione del valore delle quote. Trattandosi di un atto successivo al primo, e considerando la libertà concessa dal legislatore in merito alle modalità di calcolo delle quote, nulla vieta che le parti possano decidere di valutare le quote non alla data dell'atto principale, ma piuttosto alla data del

presente contratto, con il rischio che i partecipanti non assegnatari possano ottenere un vantaggio negoziale rispetto l'assegnatario, il quale si troverebbe obbligato a soddisfare le richieste degli altri partecipanti, pena lo scioglimento del contratto (concordato tra le parti o tramite recesso).

Giova evidenziare che il legislatore, accanto all'obbligo di liquidazione in capo all'assegnatario, ha previsto la facoltà in capo ai soggetti non assegnatari di prevedere anche la rinuncia al pagamento della somma a loro spettante, rinuncia che può essere espressa nel contratto principale, o differita se disposta con contratto successivo.

Su tale tema è necessario premettere che la rinuncia, per essere valida a tutti gli effetti, non deve prevedere un pagamento diverso o un ritorno futuro, magari sottoforma di promessa di rinuncia all'eredità. Se sul primo caso non vi sono dubbi che da un punto di vista fiscale per il contraente sarebbe più favorevole assoggettare il prezzo alla tassazione prevista per le successioni, anziché alla tassazione ordinaria Irpef, sul secondo caso è bene evidenziare che qualsiasi rinuncia ante-successoria non ha effetti sull'eredità, in quanto l'eventuale rinuncia all'eredità ha effetto solo se espressamente comunicata all'atto di apertura della successione.

È palese che la previsione della rinuncia al pagamento del prezzo è stata concessa al fine di agevolare quei passaggi generazionali che avvengono nelle famiglie a ridotta numerosità familiare, permettendo il passaggio di consegne senza dover indebitare inutilmente l'assegnatario.

Nulla vieta infine che l'assegnatario possa finanziare il pagamento del prezzo agli altri contraenti attraverso operazioni che di fatto li faranno cedere l'azienda o la quota di partecipazione o una quota dell'azienda ad altri soggetti finanziatori. Benché ipotesi remota, il legislatore non impedisce all'assegnatario di cedere successivamente l'azienda acquisita.

3. PROFILI DI DIRITTO TRIBUTARIO

A cura di: Luca Felci, Alberto Landi, Francesco Mataloni, Artur Moch

La Legge n. 55 del 14 febbraio 2006, che ha introdotto nel nostro ordinamento il patto di famiglia, ha fin da subito creato un acceso dibattito in dottrina sul corretto trattamento fiscale dell'istituto, dato che non prevedeva una disciplina organica in materia.

Il Legislatore tributario, poi, con la cd. Legge Finanziaria del 2007 è intervenuto disciplinando parzialmente questo strumento ma, come vedremo, alcuni aspetti rimangono ancora non ben definiti. La definizione così lacunosa degli aspetti fiscali potrebbe dunque essere individuata come una delle cause dello scarso successo di questo strumento nell'ambito di una pianificazione successoria.

Come vedremo nel prosieguo, negli ultimi anni, la prassi e la giurisprudenza di merito e di legittimità stanno cercando di far chiarezza su alcuni di questi aspetti. Per noi operatori le speranze sono riposte in un possibile intervento organico del Legislatore, o nel consolidamento di alcuni principi elaborati in sede giurisprudenziale, per poter attribuire una maggiore certezza e stabilità dell'istituto.

3.1 Imposte indirette

3.1.1 Imposte indirette: l'imposta di successione e donazione

3.1.1.1 Imposta di donazione e successione (aspetti generali)

L'imposta sulle successioni e donazioni ha subito negli anni alcune consistenti variazioni ed è in ultimo stata reintrodotta dall'art. 2 co. 47 del DL 262/2006, riportando in vigore (con alcune modifiche) la "vecchia disciplina" recata dal D.lgs. 346/90, che non era in

realtà mai stata espressamente abrogata neppure nel periodo di “soppressione” dell'imposta (art. 13 co. 1 della L. 18.10.2001 n. 383).

In sintesi, l'evoluzione normativa può essere così tratteggiata:

- Dal 01.01.1991 al 24.10.2001 in vigore ex D.lgs. 31.10.1990 n. 346;
- Dal 25.10.2001 al 02.10.2006 soppressa ex art. 13 della L. 383/2001;
- Dal 03.10.2006 (successioni) e dal 29.11.2006 (donazioni) l'art. 2 co. 47 del DL 262/2006 istituisce la "nuova" imposta sulle successioni e donazioni, rinviando, ove non disposto dal DL 262/2006, al DLgs. 346/90.

L'articolo 2 comma 48 del D.L. n. 262 del 2006 definisce le seguenti aliquote e franchigie applicabili all'imposta di donazione.

BENEFICIARIO	ALIQUTA	FRANCHIGIA ¹⁰¹
Coniuge e parenti in linea retta	4%	1.000.000 Euro ciascuno
Fratello sorella	6%	100.000 Euro ciascuno
Altro parente fino al 4° grado, affine in linea retta, affine in linea collaterale fino al 3° grado	6%	–
Altro soggetto	8%	–

Come vedremo, questa tabella e i relativi rapporti di parentela ci saranno utili nel proseguo della trattazione soprattutto per quanto attiene la liquidazione dei legittimari pretermessi.

3.1.1.2 La determinazione del valore dell'impresa o delle partecipazioni

Relativamente al patto di famiglia, il Legislatore fiscale non ha previsto una specifica norma per determinare il valore dell'azienda o delle partecipazioni. Potremmo pertanto essere tentati di ricondurre la determinazione del valore a quanto previsto in via generale nel caso di trasferimento dell'azienda a titolo gratuito o *mortis causa*. Nel caso

¹⁰¹ Nel caso in cui il beneficiario si un soggetto portatore di *handicap* riconosciuto grave ex Legge n. 104/92, in base al rapporto di parentela, la franchigia viene aumentata in ogni caso ad euro 1.500.000.

di specie, la quantificazione della base imponibile su cui graverà l'imposta di donazione, è disciplinata dall'art. 15 comma 1 del D.lgs. n. 346 del 1990 (di seguito, per brevità, anche TUS o Testo Unico successioni e donazioni).

Leggendo però il disposto dell'art. 768-*quater* Codice Civile si giunge a una ben diversa conclusione, in quanto si prevede espressamente che *“gli assegnatari dell'azienda o delle partecipazioni societarie devono liquidare gli altri partecipanti al contratto, ove questi non vi rinunziano in tutto o in parte, con il pagamento di una somma corrispondente al valore delle quote previste dagli articoli 536 e seguenti; i contraenti possono convenire che la liquidazione, in tutto o in parte, avvenga in natura”*.

Stante quanto sopra, la liquidazione dei legittimari dovrà dunque avvenire in base al valore dell'azienda o delle partecipazioni al momento della firma del patto di famiglia e, pertanto, *“la quantificazione di detto controvalore è diretta conseguenza della valorizzazione dell'azienda o delle partecipazioni a lui assegnate”*¹⁰².

Determinare con certezza il valore dell'azienda tramite una perizia di stima di un terzo indipendente appare necessario in quanto un'errata stima potrebbe comportare il rischio che i legittimari pretermessi oppure gli eventuali beneficiari sopraggiunti impugnino tale atto.

Appare chiaro che la finalità della valutazione sia la determinazione del valore dell'impresa oggetto di assegnazione da disponente a beneficiario; tale operazione deve essere analizzata sotto una diversa ottica rispetto ad una “classica cessione”. Infatti, non è necessario tenere conto di alcuni elementi¹⁰³ che concorrono a definire il prezzo nel caso in cui l'azienda venga messa sul mercato.

L'obiettivo non è quello di giungere alla individuazione del *fair market value*, quanto piuttosto del *fair value*, identificando quindi un valore che sia legato sia dalle

¹⁰² Cfr. D'Imperio, R. La valutazione dell'azienda e delle partecipazioni nella nuova disciplina dei Patti di famiglia in *Atti dei Convegni tenutisi a Milano il 31 marzo, a Napoli il 12 maggio e a Palermo il 16 giugno 2006*, 2006.

¹⁰³ Il potere contrattuale delle parti, le sinergie, i termini e le modalità di pagamento etc.

prospettive e dagli obiettivi del beneficiario sia dalle condizioni contingenti del mercato in cui l'azienda o le partecipazioni potrebbero trovare realizzo.

3.1.1.3 Il trattamento fiscale in capo al beneficiario del patto di famiglia

Dopo queste sintetiche premesse, si analizza di seguito la disciplina fiscale dei patti di famiglia, che viene prevalentemente regolata dall'art. 3, comma 4 – *ter* TUS.

Questa disposizione è stata inserita nel TUS per effetto dell'art. 1, comma 78 della Legge n. 296 del 27 dicembre 2006 (cd. Legge Finanziaria del 2007) e, nella sua attuale formulazione, prevede che *“i trasferimenti, effettuati anche tramite i patti di famiglia di cui agli articoli 768-bis e seguenti del codice civile a favore dei discendenti e del coniuge¹⁰⁴, di aziende o rami di esse, di quote sociali e di azioni non sono soggetti all'imposta”*.

La norma disciplina le condizioni oggettive e soggettive cui è subordinata l'agevolazione e trova generale applicazione nelle operazioni a titolo gratuito per mezzo delle quali venga posto in essere un passaggio generazionale.

In questo caso, però, come ha rilevato autorevole dottrina¹⁰⁵, *il riferimento ai discendenti come destinatari del trasferimento è ridondante* dato che, secondo il contenuto dell'art. 768-bis Codice civile, il patto di famiglia può avere come beneficiari esclusivamente i discendenti.

A questo proposito, non si può non rilevare una certa asimmetria tra la disciplina civilistica e la normativa fiscale. Come appena detto, infatti, ai sensi del Codice civile il patto di famiglia può avere come beneficiari esclusivamente i discendenti dell'imprenditore, mentre l'agevolazione fiscale è riferita anche al coniuge. Il che può significare una sola cosa: il trasferimento a favore del coniuge determinerà comunque

¹⁰⁴ Questo inciso – e del coniuge- in realtà è stato aggiunto successivamente con l'art. 1, comma 31 della L. 244 del 2007 (cd. Legge Finanziaria 2008).

¹⁰⁵ Cfr. De Magistris, A., La Manna A., *I patti di famiglia: aspetti generali e disciplina fiscale*, in *Il Fisco*, del 2012 n. 13, pag. 1930; Cfr. Zizzo G., *I trasferimenti di azienda e partecipazioni sociali per successione o donazione*, in *Corriere Tributario*, 2007 n. 17, pag. 1352.

la possibilità di beneficiare dell'esenzione dal tributo successorio, ma non potrà avvenire attraverso un patto di famiglia, a ciò ostando l'art. 768-bis Codice Civile.

Il Legislatore fiscale continua poi stabilendo che *“in caso di quote sociali e azioni di soggetti di cui all'art. 73, comma 1, lettera a), del TUIR il beneficio spetta limitatamente alle partecipazioni mediante le quali è acquisito o integrato il controllo ai sensi dell'art. 2359, primo comma, numero 1), del codice civile.”*

Anche in questa disposizione il Legislatore si è discostato dalla disciplina civilistica: nell'art. 768-bis Codice Civile non esiste infatti alcuna distinzione se oggetto di trasferimento siano partecipazioni di società di persone o di capitali. Per poter accedere al regime di esenzione, se oggetto del trasferimento sono partecipazioni sociali o azioni dei soggetti indicati nell' art. 73, comma 1, lettera a) TUIR, viene richiesto che sia integrato il controllo ai sensi dell'art. 2359, comma 1, punto 1 Codice Civile.

La prassi e la giurisprudenza negli anni hanno analizzato meglio il requisito oggettivo del controllo e di seguito si riportano gli aspetti che si sono cristallizzati:

- nel caso di trasferimento di quote di una società di persone, secondo l'Agenzia delle Entrate¹⁰⁶ il controllo è integrato indipendentemente dal valore della partecipazione attribuita al beneficiario, purché ricorrano gli ulteriori requisiti indicati dall'art. 3, comma 4-ter TUS.

La *ratio* di tale conclusione è da ricercare nel fatto che oggetto di trasferimento sono partecipazioni che per loro natura intrinseca sono sempre idonee ad assicurare il controllo della società stessa;

- ai fini del computo dell'acquisizione o integrazione del controllo l'Amministrazione finanziaria ha ritenuto coerente l'applicazione del regime agevolativo *“anche nell'ipotesi in cui il controllo della società sia acquistato*

¹⁰⁶ Cfr. Risoluzione Ministeriale, 23 novembre 2007, n. 341/E, pag. 5; Circolare Ministeriale, 22 gennaio 2008, n. 3/E, pag. 176-7; Risoluzione Ministeriale 18 novembre 2008, n. 446/E, pag. 6.

*dall'avente causa per effetto della sommatoria tra le partecipazioni acquistate per successione e quelle di cui il beneficiario risultava già in possesso*¹⁰⁷.

Nel perimetro agevolativo rientrano pertanto anche quei trasferimenti di partecipazioni di minoranza che avvengono a favore di un soggetto che alternativamente possedeva:

- o già il controllo della società;
 - o una quota di minoranza e che, per effetto del trasferimento, si trovi a possedere il controllo di diritto;
- ai fini del computo del controllo bisogna conteggiare eventuali voti di cui il beneficiario risulti già assegnatario (cd. *controllo indiretto*). Nel computo delle percentuali di possesso delle società di capitali vanno infatti inseriti i voti spettanti per tramite di società controllate, società fiduciarie e persona interposta su cui il beneficiario, a sua volta, esercita un controllo di diritto ai sensi dell'art. 2359, comma 1, n.1 Codice Civile¹⁰⁸;
 - nel caso in cui la partecipazione di controllo di società di capitali venga trasferita a più discendenti in comproprietà ai sensi dell'art. 2347 Codice Civile il beneficio fiscale viene ugualmente riconosciuto qualora i diritti dei comproprietari siano esercitati da un rappresentante comune che disporrà della maggioranza dei voti esercitabili in assemblea ordinaria¹⁰⁹;
 - nel caso in cui il disponente trasferisca il solo diritto di nuda proprietà riservandosi l'usufrutto, l'Amministrazione finanziaria¹¹⁰ ha riconosciuto il beneficio fiscale se il disponente, contestualmente al trasferimento delle quote,

¹⁰⁷ Cfr. Circolare Ministeriale, 16 febbraio 2007, n. 11/E, pag. 59 e Risoluzione Ministeriale, 26 luglio 2010, n. 75/E, pag. 5.

¹⁰⁸ Cfr. Risoluzione Ministeriale, 26 luglio 2010, n. 75/E, pag. 5.

¹⁰⁹ Cfr. Circolare Ministeriale, 22 gennaio 2008, n. 3/E, pag. 42; Circolare Ministeriale, 16 febbraio 2007, n. 11/E, pag. 58-59; Risposta Interpello, 17 luglio 2019, n. 257/E.

¹¹⁰ Cfr. Risposta Interpello, 7 febbraio 2020, nn. 37/E e 38/E.

stabilisca che il diritto di voto, e quindi il controllo di diritto, spetti all'assegnatario¹¹¹;

- operazioni straordinarie poste in essere dall'assegnatario durante il quinquennio di osservazione non sono causa automatica di decadenza dall'agevolazione, atteso che le operazioni possono essere assimilate al proseguimento dell'esercizio dell'attività di impresa¹¹². Per le società di capitali, nel caso di conferimenti, fusioni, scissioni o trasformazioni, è richiesto che l'assegnatario mantenga il requisito del controllo ex art. 2359, comma 1, punto 1 Codice Civile ovvero diventi socio per qualunque percentuale in una società di persone;
- Il regime agevolato in parola, secondo la Suprema Corte¹¹³, risulterebbe precluso nel caso in cui i legittimari integrino un "controllo formale" tramite l'utilizzo di patti parasociali. Nel caso di specie non è stato ritenuto sufficiente che i discendenti si impegnino ad assumere all'unanimità qualsiasi decisione relativa all'ordinaria o straordinaria amministrazione in quanto il patto parasociale ha efficacia esclusivamente tra le parti e non può incidere direttamente sull'attività sociale.

L' art. 3, comma 1-ter TUS stabilisce inoltre che il beneficio si applica a condizione che gli aventi causa proseguano l'esercizio dell'attività di impresa o detengano il controllo per un periodo non inferiore a cinque anni dalla data del trasferimento.

Il beneficiario, contestualmente alla stipula del contratto, deve inoltre fornire un'apposita dichiarazione, in tal senso.

Questo paragrafo della norma non deve essere inteso come un rallentamento al generale dinamismo aziendale: come detto in precedenza, con le dovute cautele,

¹¹¹ L'art. 2352 Codice Civile prevede infatti che "*Nel caso di pegno o usufrutto sulle azioni, il diritto di voto spetta, salvo convenzione contraria, al creditore pignoratizio o all'usufruttuario*".

¹¹² Cfr. Circolare Ministeriale, 22 gennaio 2008, n. 3/E, pag. 44-45 e Circolare Ministeriale, 29 maggio 2013, n. 18/E, pag. 176-177.

¹¹³ Cfr. Sentenza Corte di Cassazione n. 6591 del 10.3.2021. Nel caso di specie è da segnalare che i legittimari designati non avevano integrato il requisito del controllo e che i patti parasociali erano stati stipulati dopo la firma del patto di famiglia.

risulteranno ammesse tutte quelle operazioni straordinarie che comunque consentano all'azienda di sopravvivere.

Nel caso in cui l'erede designato decida di cedere un ramo di azienda prima del termine del quinquennio la decadenza dal regime agevolativo può essere parziale: la perdita del beneficio fiscale si verifica limitatamente al ramo di azienda trasferito, purché, per la parte d'azienda non trasferita, il cedente prosegua l'esercizio dell'attività d'impresa¹¹⁴.

Su questo punto parte della dottrina¹¹⁵ è invece di avviso contrario in quanto ritiene che *“non possa pensarsi a un Legislatore che impedisce (con la minaccia della decadenza dalla tassazione agevolata) a un imprenditore di adottare le strategie che gli appaiono, tempo per tempo, più opportune, ivi compresa l'alienazione parziale di un ramo della sua azienda (ad esempio, perché se ne ricavano risorse per potenziare la sua restante attività o perché si tratti di un ramo d'azienda in perdita, eccetera)”*.

Questa corrente di pensiero ritiene pertanto che l'assegnatario non decada dall'agevolazione a meno che non si abbia una integrale cessione dell'azienda o una completa cessazione dell'attività.

Risulta in ogni caso difficile ipotizzare la permanenza dell'agevolazione nel caso in cui l'azienda oggetto del patto di famiglia sia successivamente data in affitto a terzi.

Controversa rimane invece l'ipotesi in cui l'azienda, le azioni o le quote trasferite a mezzo del patto siano oggetto di un ulteriore trasferimento nel corso del quinquennio ancora pendente a causa del decesso dell'assegnatario iniziale.

Basandosi su una interpretazione letterale della norma, che fa riferimento agli *aventi causa*, la dottrina¹¹⁶ ha ritenuto che la mancata prosecuzione dell'attività d'impresa da parte del successore designato costituisca effettivamente causa di decadenza dall'esenzione di Legge.

¹¹⁴ Cfr. Circolare Ministeriale, 22 gennaio 2008, n. 3/E, 43 e Circolare Ministeriale, 29 maggio 2013, n. 18/E, pag. 176.

¹¹⁵ Cfr. BUSANI, *Il patto di famiglia, L'accordo di famiglia - La fondazione di famiglia*, Milano, ottobre 2019, pag. 612-613;

¹¹⁶ De Magistris, A., La Manna, A., *I patti di famiglia: aspetti generali e disciplina fiscale*, in *Il Fisco*, del 2012 n. 13, pag. 1932.

Esiste però un'altra corrente di pensiero¹¹⁷ che tiene conto della impossibilità di trasmettere vincoli derivanti da scelte personali del beneficiario del primo trasferimento sugli aventi causa. Secondo tale filone il decesso dell'assegnatario a quinquennio pendente, senza la prosecuzione dell'attività da parte della generazione successiva, renderebbe salvo il regime agevolativo.

Gli effetti del mancato rispetto dell'*holding period* comporta la decadenza dall'agevolazione e il conseguente pagamento dell'imposta di successione nella misura ordinaria, nonché della sanzione amministrativa per ritardati od omessi versamenti pari al 30% degli importi non versati ex art.13 D. Lgs. n. 471/97 e degli interessi di mora decorrenti dalla data in cui l'imposta avrebbe dovuto essere pagata.

3.1.1.4 La liquidazione dei legittimari non assegnatari

Il patto di famiglia assume le vesti di una liquidazione anticipata del patrimonio imprenditoriale: a fronte dell'assegnazione dell'azienda, un ramo di essa o delle partecipazioni ad uno dei suoi discendenti, questi dovranno liquidare in denaro o in natura i soggetti legittimari non assegnatari.

La liquidazione di tali soggetti, pertanto, sarà proporzionale al valore della azienda o ramo o partecipazione trasferita a mezzo del patto e non su tutto il patrimonio dell'imprenditore.

È importante sottolineare che l'intervallo temporale in cui deve essere posta in essere la liquidazione è molto ampio: la norma, infatti, non richiede che avvenga contestualmente all'atto principale ma può avvenire anche in un momento successivo. Questa disposizione facilita sicuramente il beneficiario a recuperare provvista sufficiente in un lasso temporale congruo.

¹¹⁷ Cfr. Basilavecchia, M., Pischetola, A., *Tassazione dei patti di famiglia e dei trasferimenti di cui all'art. 1 comma 78 Legge 27.12.2006 n. 296 (Cd. Finanziaria 2007)* - Studio n. 43/2007/T, in *Pubblicazioni del Consiglio Nazionale del Notariato*, 2008 n. 2, pag. 10.

Infine, in alternativa, i legittimari possono rinunciare alla quota di legittima che gli spetterebbe contestualmente alla stipula dell'atto ovvero in un momento successivo.

L'Agenzia delle Entrate¹¹⁸ non ha mai preso una posizione ferma sull'imposizione di queste liquidazioni in quanto, in diverse occasioni, ha ribadito che l'agevolazione recata dall'art. 3, comma 4-ter TUS, trovi applicazione *“esclusivamente con riferimento al trasferimento effettuato tramite il patto di famiglia, e non riguarda anche l'attribuzione di somme di denaro o di beni eventualmente posta in essere dall'assegnatario dell'azienda o delle partecipazioni sociali in favore degli altri partecipanti al contratto”* e che tali attribuzioni rientrino *“nell'ambito applicativo dell'imposta sulle successioni e donazioni”*.

Questo inciso non deve essere inteso come una preclusione a priori del regime di esenzione alla liquidazione dei legittimari pretermessi ma semplicemente che tale operazione non possa essere considerata automaticamente esente per il semplice fatto che sia inserita nell'ambito di un patto di famiglia¹¹⁹.

Il legittimario potrebbe infatti liquidare in natura le posizioni mediante il trasferimento di aziende o partecipazioni sociali e su tali operazioni potrebbe trovare applicazione il regime di esenzione nel caso in cui sussistano i presupposti di legge.

È bene ricordare che in materia fiscale le norme che stabiliscono esenzioni o agevolazioni sono di stretta interpretazione ai sensi dell'art. 14 delle Preleggi; non è infatti consentita l'applicazione in via analogica di norme eccezionali, quali quelle che prevedono agevolazioni fiscali.

La dottrina, pertanto, si è divisa principalmente in due filoni che hanno cercato di ricondurre queste liquidazioni ad articoli specifici del Testo Unico sulle successioni e donazioni.

¹¹⁸ Cfr. Circolare Ministeriale, 22 gennaio 2008, n. 3/E, pag. 45.

Tale linea di pensiero è stata ripresa a distanza di anni anche nella Circolare Ministeriale, 29 maggio 2013, n. 18/E, pag. 178.

¹¹⁹ Cfr. Manoni, E., *Il patto di famiglia: la dubbio applicazione dell'imposta di donazione alle compensazioni a favore dei non beneficiari*, Eutekne l'Accertamento, 2022.

Il primo filone della dottrina¹²⁰, stante la natura unitaria dell'atto, ha ritenuto possibile far ricadere nell'ombrello protettivo dell'art. 3 comma 4-ter TUS, anche le attribuzioni compiute dall'assegnatario a favore degli altri legittimari, invocando la radicale non imponibilità di tali compensazioni.

Per ragioni di "simmetria fiscale", dovrebbe essere riconosciuta la medesima intassabilità nei confronti dei legittimari non assegnatari in quanto *"i legittimari che acquisiscono anticipatamente rispetto alla successione per causa di morte, non possono che essere assoggettati a queste imposte, giacché anche la liquidazione attua un mero spostamento patrimoniale privo di una contropartita di alcun tipo."*

Una seconda corrente di pensiero¹²¹, partendo da un'analisi di analoghi istituti presenti nel nostro ordinamento civilistico trova dei forti punti di contatto tra il patto e la donazione modale ex art. 793 Codice Civile, cioè una donazione in cui il donatario ha un onere *ex lege* imposto dal donatario a liquidare uno o più soggetti beneficiari.

Tale istituto è regolamentato dall' art. 58 TUS che prevede che *"gli oneri di cui è gravata la donazione, che hanno per oggetto prestazioni a soggetti terzi determinati individualmente, si considerano donazioni a favore dei beneficiari."* e che *"le disposizioni di questo titolo si applicano, in quanto compatibili, anche per gli atti di liberalità tra vivi diversi dalla donazione."*

Il secondo paragrafo attrae il patto di famiglia a tale disposizione in quanto l'assegnatario pone in essere un atto di liberalità in esecuzione di un'obbligazione assunta con il disponente.

Accogliendo questa tesi l'assegnazione deve essere pertanto considerata come se fosse stata effettuata direttamente dal disponente a favore dei legittimari pretermessi e, per questo motivo, bisognerà prendere come riferimento il rapporto di parentela tra il

¹²⁰ Cfr. Gaffuri, G., *Il patto di famiglia nel quadro dell'imposizione tributaria*, in *Atti del Convegno di Paradigma - La nuova imposta sulle successioni e sugli atti a titolo gratuito. La tassazione del Trust e dei vincoli di destinazione*, Milano, 2 febbraio 2007, pag. 6; Beghin, M., *Il patto di famiglia tra profili strutturali e aspetti problematici*, in *Corriere tributario*, 2006, n. 45, pag. 3543 ss.

¹²¹ Cfr. Fazzini, E., *Imprese a base familiare, strumenti di successione*, in *I quaderni Persona e Mercato*, Firenze, Marzo 2015, 35 e Saraceno, M., *Il passaggio generazionale: l'imposizione indiretta*, in *Il Fisco*, 2012, n. 36, pag. 9.

disponente e i legittimari non assegnatari dell'azienda o delle partecipazioni sociali e non il rapporto tra l'assegnatario e questi ultimi.

A tale liquidazione troverebbe quindi applicazione l'aliquota (più favorevole) della donazione discendenti/ coniuge e la rispettiva franchigia pari a un milione di euro.

In questo senso si inserisce un filone della giurisprudenza di legittimità¹²² che ribadisce alcuni concetti importanti e che forse potrebbero rendere più agevole l'applicazione di tale istituto nel panorama imprenditoriale italiano:

- l'intera operazione posta in essere dall'imprenditore richiede una lettura unitaria del patto di famiglia e delle attribuzioni effettuate ai pretermessi;
- la liquidazione è un onere imposto dalla legge e pertanto è applicabile il disposto dell'art. 58, comma 1 TUS, intendendosi tale liquidazione, ai soli fini impositivi, una donazione del disponente in favore del legittimario non assegnatario, con conseguente attribuzione dell'aliquota e della franchigia previste con riferimento al corrispondente rapporto di parentela;
- non trova applicazione l'esenzione totale in quanto nessun richiamo è fatto alle liquidazioni dei conguagli in favore dei legittimari non assegnatari.

3.1.2 Imposte indirette: l'imposta di registro

3.1.2.1 La rinuncia dei legittimari non assegnatari

L'art. 68-*quater*, comma 2 Codice Civile sancisce che i partecipanti al patto di famiglia non assegnatari dell'azienda o delle partecipazioni sociali possano rinunciare all'attribuzione in denaro o in natura loro spettante.

¹²² Cfr. Corte di Cassazione, 17 giugno 2022, n. 19561 e Corte di Cassazione, 24 dicembre 2020, n. 29506. In senso contrario si era invece espressa la Suprema Corte, sentenza n. 32823, 19 dicembre 2018, che confermava l'inapplicabilità dell'esenzione anche alla tacitazione dei legittimari non assegnatari e riteneva che a tale trasferimento si applicasse il rapporto di parentela tra assegnatario e legittimario non assegnatario.

Questa operazione non pone particolari dubbi interpretativi in quanto la stessa Agenzia delle Entrate¹²³ ha osservato in diverse occasioni che *“tale rinuncia non ha effetti traslativi ed è, quindi, soggetta alla sola imposta di registro in misura fissa, dovuta per gli atti privi di contenuto patrimoniale (art. 11 della Tariffa, Parte prima, allegata al d.P.R. n. 131 del 1986)”*.

3.1.2.2 Recesso e modifiche al patto

Nonostante la fiducia nei propri discendenti, l'imprenditore potrebbe ritornare sui propri passi e rivedere le assegnazioni fatte ovvero modificare le scelte.

L'art. 768-*septies* Codice Civile prevede la possibilità:

- di recedere unilateralmente;
- di sciogliere o modificare consensualmente il patto di famiglia da parte delle medesime persone che avevano preso parte al contratto iniziale, con un diverso contratto che modifichi o annulli i precedenti effetti.

Il recesso, la modifica o lo scioglimento sono possibili eventi che consentono alle parti di aggiustare in tempi successivi la decisione iniziale presa dal disponente.

Da un punto di vista fiscale si pone quindi il problema di verificare se l'azienda o le partecipazioni sociali che ritornano in capo al disponente, ai fini dell'imposta di registro, siano da tassare in misura fissa oppure in misura proporzionale.

Per quanto riguarda il recesso unilaterale, qualora questo sia espressamente previsto nel contratto, e non sia previsto un corrispettivo, sembra pacifico che l'imposta di registro sia dovuta in misura fissa ai sensi dell'art. 28, comma 1 d.P.R. n. 131 del 1986¹²⁴ (di seguito, per brevità, anche TUR).

Per quanto riguarda invece lo scioglimento consensuale attualmente esistono due tesi contrapposte che prendono spunto dalle considerazioni, anche discordanti a distanza di

¹²³ Cfr. Circolare Ministeriale, 22 gennaio 2008, n. 3/E,45 e la Circolare, 29 maggio 2013, n. 18/E, pag. 178-179.

¹²⁴ Cfr. Risposta Interpello, 28 ottobre 2019, n. 439/E e Risoluzione Ministeriale, 13 ottobre 2016, n. 91/E.

pochi anni, che la dottrina, la prassi e la giurisprudenza hanno elaborato nell'ultimo decennio riguardo del trattamento fiscale riservato ai contratti di donazione risolti per mutuo dissenso delle parti.

La prima tesi ritiene che lo scioglimento del patto abbia un effetto *ex tunc*, ovvero elimini con efficacia retroattiva (*ab origine*) l'effetto traslativo inizialmente posto in essere dalle parti; in questo caso, quindi, sarà dovuta unicamente l'imposta di registro in misura fissa, atteso che il *ritrasferimento non sarebbe oggetto dello scioglimento, ma conseguenza dello stesso*¹²⁵.

Anche la prassi amministrativa¹²⁶ in principio si era espressa in analoghi termini sancendo che gli effetti prodotti dall'originario contratto saranno eliminati e che pertanto a tale trasferimento trovasse applicazione il disposto di cui all'art. 28, comma 1 TUS solo in presenza di una clausola risolutiva espressa all'interno dell'atto.

La seconda tesi, invece, sostiene che lo scioglimento realizzi un ritrasferimento dell'azienda, delle azioni o delle quote di partecipazione tramite un nuovo contratto con effetto *ex nunc* e con contenuto uguale e contrario a quello del contratto originario.

Per questo motivo troverebbe applicazione l'art. 28, comma 2 TUS e pertanto ai fini dell'imposta registro l'atto dovrebbe essere tassato con applicazione dell'aliquota in misura proporzionale.

Questa tesi sostenuta in tempi più recenti dall'Agenzia delle Entrate¹²⁷ si pone in aperto contrasto con il precedente parere ma basa i suoi fondamenti su alcune ordinanze della Corte di Legittimità¹²⁸ che si erano orientate su questa diversa ricostruzione dell'istituto. Da un attento esame delle citate ordinanze risulta chiaro come sia sufficiente la presenza della clausola risolutiva espressa nell'accordo originario per poter ottenere una tassazione in misura fissa e porre rimedio ad eventuali potenziali contestazioni.

¹²⁵ Cit. De Magistris, A., La Manna A., *I patti di famiglia: aspetti generali e disciplina fiscale*, in *Il Fisco*, 2012, n. 13, pag. 1927.

¹²⁶ Cfr. Risoluzione Ministeriale 14 febbraio 2014, n.20/E.

¹²⁷ Cfr. Risposta Interpello, 28 ottobre 2019, n. 439/E.

¹²⁸ Cfr. Cassazione, 9 marzo 2018, n.5745 e Cassazione, 5 ottobre 2018, n. 24506.

Nel caso invece di contratti modificativi del patto iniziale, certamente risulteranno dovute le imposte di donazione in quanto ci saranno delle compensazioni tra le parti che avevano stipulato il patto di famiglia che seguiranno le regole descritte nel presente capitolo e nei capitoli precedenti.

3.1.3 Imposte indirette: le imposte ipotecarie e catastali

Per esplicito rinvio delle disposizioni contenute nell'art. 1, comma 2 e art. 10, comma 3 del D- Lgs. 347/9069 (cd. Testo Unico Imposte Ipotecarie e Catastali) qualora il complesso aziendale oggetto del patto di famiglia comprenda beni o diritti reali immobiliari e qualora vengano rispettate le condizioni di cui all'art. 3 comma 4-ter TUS troverà applicazione la medesima disciplina agevolativa richiamata.

3.2 Imposte dirette

È doveroso premettere quanto la stessa Agenzia delle Entrate¹²⁹ abbia evidenziato come l'istituto in parola sia riconducibile all'ambito degli atti a titolo gratuito, per due ordini di motivi:

- *da un lato, è caratterizzato dall'intento di prevenire liti ereditarie e lo smembramento di aziende o partecipazioni societarie ovvero l'assegnazione di tali beni a soggetti inidonei ad assicurare la continuità gestionale degli stessi;*
- *dall'altra parte, non comporta il pagamento di un corrispettivo da parte dell'assegnatario dell'azienda o delle partecipazioni sociali, ma solo l'onere in capo a quest'ultimo di liquidare gli altri partecipanti al contratto, in denaro o in natura.*

Su impulso della Comunità Europea, in ottica di evitare un eccessivo carico fiscale che avrebbe potuto comportare una vendita dei beni dell'impresa per soddisfare la pretesa erariale, il Legislatore fiscale ha introdotto una serie di agevolazioni che possono essere

¹²⁹ Cfr. Circolare Ministeriale, 22 gennaio 2008, n. 3/E, 44; la Circolare Ministeriale, 29 maggio 2013, n. 18/E, pag. 177.

riassunti in una generale neutralità fiscale, seppur con le eccezioni che andremo a trattare nei successivi capitoli.

Per cercare di avere una esposizione organica analizzeremo le tre posizioni principali che caratterizzano il patto di famiglia in quanto subiranno diversi trattamenti fiscali.

3.2.1 Liquidazione del beneficiario (posizione del disponente)

Per analizzare meglio la prima posizione si rende necessario inquadrare il trasferimento in parola a seconda che l'oggetto del patto di famiglia sia, alternativamente, l'azienda (o un ramo di essa) oppure una partecipazione.

a) Attribuzione dell'azienda o di ramo d'azienda

Ai sensi dell'art. 58 comma 1 del D.P.R. 917 del 22 Dicembre 1986 (di seguito, per brevità, anche TUIR), *“il trasferimento di azienda per causa di morte o per atto gratuito non costituisce realizzo di plusvalenze dell'azienda; l'azienda è assunta ai medesimi valori fiscalmente riconosciuti nei confronti del dante causa”*.

Non verrà applicata alcuna tassazione al disponente fintantoché i beni verranno iscritti ai *“valori fiscali storici”* in capo all'assegnatario¹³⁰.

La *ratio* di questa norma non è quella di garantire un'esenzione totale sui plusvalori latenti; questi, infatti, emergeranno al momento delle successive cessioni dei beni o dell'azienda stessa¹³¹.

b) Attribuzione delle partecipazioni

Al contrario di quanto sopra, per il trasferimento gratuito delle partecipazioni non esiste una norma analoga a quella prevista per l'azienda, per questo motivo la dottrina¹³² ha cercato di analizzare l'attribuzione delle quote all'assegnatario in base al fatto che alternativamente il disponente sia un privato ovvero agisca in regime d'impresa.

¹³⁰ Cfr. Risoluzione Ministeriale, 23 novembre 2007, n. 341/E, pag. 3.

¹³¹ Cfr. Mastrapasqua, P., *Assegnazioni derivanti da patti di famiglia*, in *Il Fisco*, 2012 n. 33, pag. 527; Gallo, F., *Aspetti fiscali riguardanti il Patto di Famiglia, le Donazioni e il Fondo Patrimoniale*, in *Atti del convegno del 28 Ottobre 2014* tenutosi a Belluno, 2014, pag. 2.

¹³² Cfr. Mastrapasqua, P., *Assegnazioni derivanti da patti di famiglia*, in *Il Fisco*, 2012, n. 33, pag. 524.

Nel primo caso, che tratta la figura del disponente non imprenditore, è prevista una detassazione dei maggiori valori in capo al donante, al pari di quanto previsto per l'azienda, in forza dell'art. 67 comma 1 lett. c) TUIR. Tale articolo prevede la tassazione delle sole plusvalenze realizzate mediante cessione a titolo oneroso di diritti o titoli. Conseguenza diretta di tale disposizione è che, non avendo il patto di famiglia natura onerosa, non genererà materia imponibile.

Il secondo caso - disponente imprenditore- rappresenta una deroga a questa generale detassazione e, pur trattandosi di una ipotesi definita in dottrina come marginale¹³³, si verificherebbe qualora il disponente detenesse tali partecipazioni all'interno del regime d'impresa e tramite il trasferimento tali beni fuoriuscissero dall'impresa stessa. In questo caso troverebbe applicazione il disposto dell'art. 86 comma 1 lett. c) TUIR, in quanto i beni verrebbero destinati a finalità estranee all'esercizio dell'impresa stessa. Tali plusvalenze, qualora derivanti da partecipazioni che soddisfino i requisiti di cui all'art. 87 TUIR, potrebbero beneficiare della non imponibilità parziale applicando il cd. regime della "*Participation exemption*". Al contrario, qualora la partecipazione fosse stata iscritta nell'attivo circolante, la cessione gratuita determinerebbe l'emersione di un ricavo pari al valore di mercato della partecipazione stessa, ai sensi dell'art. 85 TUIR.

3.2.2 Liquidazione del beneficiario (posizione dell'assegnatario)

Per quanto riguarda il trasferimento in capo al beneficiario del patto, il regime impositivo sconta una differente tassazione a seconda che:

- Oggetto del trasferimento sia un'azienda (o ramo di essa) ovvero delle partecipazioni;
- Il beneficiario assegnatario sia un privato oppure operi in regime d'impresa.

¹³³ Cfr. Puri, P., *Prime riflessioni sul trattamento fiscale del patto di famiglia*, *Diritto e Pratica Tributaria*, 3, 2008, pag. 565.

Nello specifico, possiamo riassumere il trattamento fiscale della liquidazione in parola come segue:

a) Attribuzione dell'azienda o di ramo d'azienda

Se il beneficiario del patto è un soggetto non imprenditore trova applicazione il regime di neutralità dell'art. 58 TUIR, così come sopra descritto. Il beneficiario del patto di famiglia, pertanto, purché assuma l'azienda nei medesimi valori fiscalmente riconosciuti in capo al dante causa, non subirà alcuna tassazione fino a quando non deciderà di alienare a terzi l'azienda.

Qualora il beneficiario fosse invece un soggetto imprenditore, tale neutralità fiscale verrebbe meno, in favore della tassazione immediata della sopravvenienza attiva in capo al beneficiario, vanificando completamente la *ratio* dell'istituto e le sue tutele fiscali.

Merita richiamare in tal senso la Prassi amministrativa¹³⁴ la quale ha affermato che il costo fiscalmente riconosciuto dell'azienda ricevuta per donazione da un soggetto imprenditore costituisca sopravvenienza attiva imponibile ex art. 88 co. 3 lett. b) TUIR.

In tale documento di Prassi viene, inoltre, precisato che, in deroga all'ordinario regime di imponibilità delle sopravvenienze (criterio del cd. valore normale), dovrebbe essere oggetto di imposizione soltanto un valore *pari al medesimo valore fiscalmente (all'azienda) riconosciuto nei confronti del donante*¹³⁵.

b) Attribuzione di partecipazioni

Anche in questo caso non esiste una norma specifica, per questo motivo analizzeremo l'attribuzione delle quote in capo all'assegnatario in base al fatto che questi riceva o meno le partecipazioni nella sfera privata o imprenditoriale.

L'attribuzione delle partecipazioni a titolo gratuito al **beneficiario non imprenditore** comporta l'assenza di reddito imponibile in capo a quest'ultimo. Questo per effetto del contenuto dell'art. 67 comma 1 lett. c) e *c-bis*) TUIR che considera redditi imponibili, quali redditi diversi, le cessioni di partecipazioni solo se avvenute a titolo oneroso.

¹³⁴ Cfr. il Parere fornito dall'Agenzia delle Entrate in data 3.11.2005 ad un'istanza di interpello avanzata dalla Direzione Regionale Agenzia Entrate della Basilicata.

¹³⁵ In sostanza viene tassato il valore netto fiscale dell'azienda trasferita.

Nel remoto caso in cui il donatario riceva le partecipazioni in **regime d'impresa** il generale principio di neutralità fiscale decade, in quanto le partecipazioni ricevute potranno generare sopravvenienza attiva ai sensi dell'art. 88 co. 3 lett. b) TUIR. Tali proventi, concorrono a formare il reddito nell'esercizio dell'incasso o, alternativamente, in quote costanti nell'esercizio in cui sono stati incassati e nei successivi ma non oltre il quarto.

3.2.3 Liquidazione dei legittimari non assegnatari

Come detto in precedenza, il soggetto assegnatario, in sede di tacitazione della quota che spetta agli altri legittimari, ai sensi dell'art. 768-*quater* comma 2 Codice Civile, può convenire una liquidazione in denaro ovvero in natura.

Nel nostro ordinamento si ravvisa un principio generale secondo il quale non assume alcuna rilevanza reddituale la liquidazione dei beneficiari pretermessi tanto in denaro quanto in natura, se i beni sono afferenti la sfera privata; non è possibile infatti ricondurre tale attività ad una delle categorie di reddito disciplinate dall'Art. 6 TUIR¹³⁶. Raramente però l'assegnatario disporrà di sostanze necessarie alla tacitazione dei legittimari pretermessi, pertanto, è più ricorrente una liquidazione in natura, tramite beni ricevuti a mezzo del patto di famiglia ovvero appartenenti ad un'altra attività imprenditoriale.

L'estinzione di tale obbligazione, ai sensi dell'art. 86, comma 1 lett. c) TUIR, farà emergere un'eventuale plusvalenza imponibile, in quanto i beni vengono destinati a finalità estranee all'attività d'impresa¹³⁷.

Troveranno pertanto applicazione le considerazioni riportate nei precedenti articoli e alle quali si rimanda.

¹³⁶ Fondazione Nazionale dei Commercialisti, *Il patto di famiglia e il passaggio generazionale dell'impresa*, 15 luglio 2020, pag. 43.

¹³⁷ Cfr. Gallo, F., *Aspetti fiscali riguardanti il Patto di Famiglia, le Donazioni e il Fondo Patrimoniale*, in *Atti del convegno del 28 Ottobre 2014* tenutosi a Belluno, 2014, pag. 8.

La seconda scelta risulterebbe pertanto fortemente penalizzante da un punto di vista fiscale in quanto, oltre al pagamento delle imposte indirette, si aggiungerebbe anche un prelievo sulle imposte dirette.

Un approfondimento interessante da analizzare riguarda la successiva cessione dell'azienda da parte del disponente. In particolare, per determinare il plusvalore imponibile in capo all'erede assegnatario, la dottrina e la prassi si sono interrogate se le somme che il beneficiario ha liquidato agli altri eredi siano qualificabili o meno come oneri incrementativi del "costo di acquisto".

Verso la non riconoscibilità di tali importi come costi deducibili possiamo richiamare la prassi amministrativa¹³⁸, la quale non ha riconosciuto a tali pagamenti natura di corrispettivo. Il contenuto letterale del documento, seppur riferito alle imposte indirette, sembrerebbe escludere la natura onerosa della liquidazione effettuata dal legittimario assegnatario nei confronti degli altri legittimari.

Questa interpretazione ha generato in parte della dottrina¹³⁹ alcuni dubbi in quanti vedono le quote spettanti ai legittimari non come un mero onere, quanto piuttosto un vero e proprio obbligo normativo posto in capo all'assegnatario. Per chi aderisce a questa diversa impostazione, la liquidazione posta in essere dall'assegnatario sarebbe un costo sostenuto al fine di acquisire l'azienda o ramo e, come tale, incrementativo al costo d'acquisto.

¹³⁸ Cfr. Circolare Ministeriale, 22 gennaio 2008, n. 3/E, 44, nella quale si legge che "non comporta il pagamento di un **corrispettivo** da parte dell'assegnatario dell'azienda o delle partecipazioni sociali, ma solo l'onere in capo a quest'ultimo di liquidare gli altri partecipanti al contratto, in denaro o in natura". Analogamente si è espresso l'Ufficio nella Circolare Ministeriale, 29 maggio 2013, n. 18/E, pag. 177.

¹³⁹ Cfr. Beghin, M., *I patti di famiglia tra profili strutturali e aspetti problematici*, *Corriere Tributario*, 45, 2006, p.3543; Fondazione Nazionale dei Commercialisti, *Il patto di famiglia e il passaggio generazionale dell'impresa*, 15 luglio 2020, pag. 42.

In senso contrario Cfr. Puri, P., *Prime riflessioni sul trattamento fiscale del patto di famiglia*, *Diritto e Pratica Tributaria*, 3, 2008, pag. 565 ss.; Capolupo, S., *Effetti della (incerta) natura del patto di famiglia sul relativo regime fiscale*, *Il fisco*, 40, 2016, pag. 3847 che ritengono che per ragioni di simmetria fiscale non sia possibile considerarli come costi incrementativi del valore di acquisto.

3.3 Imposizione diretta ed indiretta della successione e donazione d'azienda

Il trasferimento d'azienda per successione o per donazione configura uno dei metodi tipici per realizzare il passaggio generazionale.

Al fine di esaminarne i riflessi dal punto di vista fiscale, sia in relazione all'imposizione diretta, che a quella indiretta, è necessario in via preliminare definire il perimetro dell'oggetto di trattazione, ossia della c.d. "azienda".

Ai sensi dell'art. 2555 c.c.,

"L'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa."

Dall'esegesi della norma, 3 sono gli elementi fondamentali che se ne rilevano:

1. Il complesso di beni, non essendo peraltro necessariamente richiesta la proprietà degli stessi, essendo sufficiente che l'utilizzo degli stessi possa avvenire anche mediante titolo giuridico meramente obbligatorio¹⁴⁰;
2. L'organizzazione, consistente nell'utilizzazione unitaria e coordinata del complesso di beni al fine dell'esercizio dell'attività economica imprenditoriale¹⁴¹;
3. Il fine di esercitare attività d'impresa.

Si addivene quindi ad una "cessione", da intendersi in questo luogo sia nell'accezione di "donazione" quale atto volontario, che di "successione" quale fatto *mortis causa*, quando si verifica il trasferimento non di *"una semplice somma di beni, ma un complesso organico unitariamente considerato, dotato di una potenzialità produttiva, tale da farne emergere ex ante la complessiva attitudine anche solo potenziale all'esercizio di impresa."*¹⁴²

¹⁴⁰ Cfr. Consiglio di Stato 18.06.2008 n. 3029 e Cassazione 06.11.2001 n. 13689

¹⁴¹ Secondo la giurisprudenza l'organizzazione è definibile come *"collegamento funzionale tra i beni di un complesso produttivo unitario"*; cfr. Cass. 8.9.2005 n. 17927 e Cass. 15.5.2008 n. 12169

¹⁴² Cfr. Cass. 3.12.2009 n. 25403, Cass. 8.5.2013 n. 10740 e Cass. 6.12.2016 n. 24923

3.3.1 Imposizione indiretta

3.3.1.1 Imposta di donazione

L'imposta di donazione è la principale imposta indiretta che riguarda il trasferimento a titolo gratuito per donazione o successione dell'azienda; la relativa disciplina ha subito alcune variazioni nel corso degli anni ed è in ultimo stata reintrodotta dall'art. 2 co. 47 del D.L. 262/2006, riportando in vigore (con alcune modifiche) la "vecchia disciplina" recata dal D.lgs. 346/90, che non era in realtà mai stato espressamente abrogato neppure nel periodo in cui l'imposta sulle successioni è stata "soppressa" dall'art. 13 co. 1 della L. 18.10.2001 n. 383.

In sintesi:

- Dal 01.01.1991 al 24.10.2001 in vigore ex D.lgs. 31.10.1990 n. 346;
- Dal 25.10.2001 al 02.10.2006 soppressa ex art. 13 della L. 383/2001;
- Dal 03.10.2006 (successioni) e dal 29.11.2006 (donazioni) l'art. 2 co. 47 del D.L. 262/2006 istituisce la "nuova" imposta sulle successioni e donazioni, rinviando, ove non disposto dal D.L. 262/2006, al D.lgs. 346/90.

Base imponibile

Il comma 49 dell'art. 2 del D.L. 262/2006 individua la base imponibile dell'imposta nel *“valore globale dei beni e dei diritti al netto degli oneri di cui è gravato il beneficiario diversi da quelli indicati dall'art. 58 co. 1 del D.lgs. 346/1990 ovvero, se la donazione è effettuata congiuntamente a favore di più soggetti o se in uno stesso atto sono compresi più atti di disposizione a favore di soggetti diversi, al valore delle quote dei beni o diritti attribuiti”*.

Nella fattispecie specifica del trasferimento dell'azienda, la quantificazione della base imponibile su cui graverà l'imposta di donazione è sempre disciplinata dall'art. 15 co. 1 del D.lgs. 346/90, sia nel caso di successione ereditaria, che di donazione¹⁴³.

Tale norma recita: *"la base imponibile, relativamente alle aziende comprese nell'attivo ereditario, è determinata assumendo il valore complessivo, alla data di apertura della successione, dei beni e dei diritti che le compongono, esclusi i beni indicati nell'art. 12, al netto delle passività risultanti a norma degli articoli da 21 a 23. Se il defunto era obbligato alla redazione dell'inventario di cui all'art. 2217 del codice civile, si ha riguardo alle attività e alle passività indicate nell'ultimo inventario regolarmente redatto e vidimato, tenendo conto dei mutamenti successivamente intervenuti"*.

Dall'esegesi della norma si rilevano quindi 2 diverse casistiche di determinazione del *quantum* sulla base dello status soggettivo del donante/*de cuius*.

Imprenditore non obbligato alla tenuta dell'inventario.

Se, ai sensi dell'art. 2214 del c.c., l'imprenditore non è obbligato alla tenuta dell'inventario, il valore dell'azienda è costituito:

- dal valore dei beni e dei diritti che la compongono al momento della donazione,
- esclusi i beni che non sono oggetto di imposta di donazione a norma dell'art. 12 del D.lgs. 346/90
- e scomutate le passività risultanti a norma degli artt. 21 - 23 del D.lgs. 346/90

La valorizzazione degli elementi avviene al loro valore venale¹⁴⁴.

Imprenditore obbligato alla tenuta dell'inventario.

In questo caso, il valore dell'azienda è costituito dal "valore netto contabile", ossia il valore risultante dalla sommatoria algebrica delle attività e delle passività aziendali

¹⁴³ Il co. 4 dell'art. 56 del D.lgs. 346/90, in materia di donazioni, rinvia infatti espressamente a quanto disposto, in materia di successioni, dall'art. 15 del medesimo D.lgs. 346/90.

¹⁴⁴ Cfr. Cass. 19.3.2007 n. 6494.

"indicate nell'ultimo inventario regolarmente redatto e vidimato, tenendo conto dei mutamenti successivamente intervenuti"¹⁴⁵.

È di interesse ricordare come la presenza dell'inventario configuri un vincolo anche per l'Amministrazione finanziaria, in quanto, come chiarito in giurisprudenza¹⁴⁶, in presenza di tale documento l'Amministrazione non può disattenderne le risultanze, a meno che non ne dimostri l'effettiva inattendibilità.

In merito all'avviamento, per espressa disposizione normativa della lett. b) del co. 78 dell'art. 1 della L. 296/2006¹⁴⁷, questo è sempre escluso dal computo del valore dell'azienda.

La dottrina¹⁴⁸ ha poi avuto modo di chiarire come tale esclusione coinvolga sia l'avviamento "autogenerato" (ovvero il plusvalore latente non risultante nella contabilità del dante causa), sia l'avviamento "derivativo" (ovvero la posta contabile iscritta a seguito di avviamento acquistato a titolo oneroso dal dante causa).

Si segnala che risulta possibile, per gli immobili, ricorrere alla valorizzazione secondo il criterio della c.d. "valutazione automatica"¹⁴⁹, espressamente prevista dall'art. 34 co. 5 del D.lgs. 346/90.

Infine, risulta ancora dibattuta la fattispecie in cui, nel caso di successione ereditaria, le passività aziendali superino le attività; per taluna dottrina¹⁵⁰ risulterebbe possibile dedurre tale valore negativo dall'attivo ereditario (risultando illogico un compito solo in caso di emersione di un valore positivo), ma la cassazione¹⁵¹ di contro nega la possibilità

¹⁴⁵ Secondo periodo del co. 1 dell'art. 15 del D.lgs. 346/90, come modificato dal co. 1 dell'art. 69 della L. 342/2000

¹⁴⁶ Cfr. Cass. 16.5.2007 n. 11212.

¹⁴⁷ "resta comunque ferma l'esclusione dell'avviamento nella determinazione della base imponibile delle aziende, delle azioni, delle quote sociali"

¹⁴⁸ Cfr. F. MARZO, *L'imposta sulle successioni e donazioni nei trasferimenti d'azienda* in Notariato n.1, 2018, pag. 115.

¹⁴⁹ La valutazione automatica è quel particolare meccanismo di determinazione del valore mediante l'applicazione alla rendita catastale dell'immobile dei moltiplicatori.

¹⁵⁰ Cfr. G. GAFFURI, *L'imposta sulle successioni e donazioni*, Cedam, Milano, 2008, p. 260;

Cfr. F. MARZO, *L'imposta sulle successioni e donazioni nei trasferimenti d'azienda* in Notariato n.1, 2018, pag. 116

¹⁵¹ Cfr. Cass. 15.4.2011 n. 8662 e Cass. 14.5.2007 n. 10956

di conteggiare un valore negativo, potendo lo stesso essere solo positivo o, al massimo, pari a zero.

Aliquota

L'art. 2 co. 48 del D.L. 262/2006 definisce le aliquote applicabili all'imposta di donazione

- 4 %: per trasferimenti a favore del coniuge o di parenti in linea retta (figli, genitori, nipoti intesi come figli dei figli ecc.), con franchigia esente, per ciascun beneficiario, di 1 milione di euro;
- 6%: per trasferimenti a favore dei fratelli o delle sorelle con franchigia esente, per ciascun beneficiario, di 100.000,00 euro;
- 6 %: per trasferimenti a favore di altri parenti fino al 4° grado, degli affini in linea retta e degli affini in linea collaterale fino al 3° grado, senza alcuna franchigia;
- 8%: per trasferimenti a favore di tutti gli altri soggetti, senza alcuna franchigia.

3.3.1.2 Successione e donazione d'azienda in regime di esenzione

L'art. 3 co. 4-ter del D.lgs. 346/90 introduce un particolare regime di esenzione dall'imposta di donazione e successione; tale norma agevolativa riguarda i trasferimenti che abbiano ad oggetto:

- Aziende;
- Rami di aziende;
- Quote sociali;
- Azioni

E che abbiano quale beneficiario:

- Il coniuge
- I discendenti

Soffermandosi in questa sede alla sola trattazione del caso di aziende o rami di esse, la norma quale unica condizione per fruire del beneficio pone quella del proseguimento dell'esercizio dell'attività di impresa per almeno 5 anni dalla data del trasferimento da

parte dei beneficiari¹⁵². Si rileva come, nel caso in esame, la detenzione del controllo sia insita nella natura dell'asset ceduto (azienda), diventando quindi dirimente solo nel caso di trasferimento di azioni/quote sociali.

Nello specifico caso dell'azienda risultante in affitto, il dettato richiedente il proseguimento dell'attività induce a considerare non agevolabile tale fattispecie, salvo che l'affittuario non sia il medesimo beneficiario del trasferimento per successione o donazione.

Decadenza dall'agevolazione

È interessante osservare che l'art. 3 co. 4-ter del D.lgs. 346/90 non disciplina in positivo gli atti giuridici che vanno a determinare la decadenza dall'agevolazione, ma semplicemente fa riferimento, come causa di decadenza, al mancato rispetto della condizione indicata al periodo precedente, *rectius* la condizione della prosecuzione dell'attività o del mantenimento del controllo sociale.

Qualora venga perso il diritto all'esenzione, torna dovuta l'imposta secondo le ordinarie modalità di calcolo, oltre a sanzioni amministrative del 30%¹⁵³ ed interessi di mora a decorrere dalla data in cui l'imposta avrebbe dovuto essere versata.

3.3.1.3 Casi particolari

Decadenza parziale

Nel caso in cui il beneficiario prosegua nell'attività solo in modo parziale, ad esempio in ipotesi di cessione di ramo d'azienda, quest'ultimo potrà continuare a beneficiare dell'agevolazione solo per la parte per la quale continuerà a svolgere attività d'impresa¹⁵⁴.

¹⁵² In caso di donazione, risulta peraltro necessaria apposita dichiarazione in tal senso del donatario.

¹⁵³ Ex art. 13 co. 1 del D.lgs. 18.12.97 n. 471, richiamato dall'art. 3 co. 4-ter del D.lgs. 346/90

¹⁵⁴ Cfr. Agenzia delle Entrate circ. 3/2008

Conferimento d'azienda in società

È possibile affermare che il conferimento garantisca il proseguimento dell'attività di impresa, e che quindi tale ipotesi non configuri automaticamente causa di decadenza dal beneficio¹⁵⁵.

In particolare, nello specifico caso di conferimento in una società di capitali, si deve aver cura di osservare anche il rispetto del conseguimento od integrazione del controllo nella stessa ai sensi dell'art. 2359 co. 1 n. 1 del c.c.

Trasformazione, fusione e scissione

Il requisito della prosecuzione dell'attività è sempre riconosciuto nel caso di operazioni che diano origine od incidano su società di persone, mentre occorre verificare il controllo ai sensi dell'art. 2359 in ipotesi di coinvolgimento di società di capitali¹⁵⁶.

Regolarizzazione della società di fatto tra gli eredi

In ipotesi di trasferimento per successione, tra gli eredi si viene a creare una società di fatto, che in genere trova il suo naturale sbocco nella regolarizzazione in società "tipiche".

In tale circostanza, è stato chiarito dall'Agenzia delle Entrate che l'operazione di regolarizzazione sia da assimilare a quella di conferimento¹⁵⁷, e pertanto tale da non escludere dal beneficio dell'esenzione.

In particolare, nessuna particolare cautela è richiesta nel caso in cui la società risultante sia di persone, mentre qualora si configurasse quale società di capitali, occorrerebbe rispettare il requisito dell'integrazione del controllo ex. 2359 c.c.; circostanza ovviamente non di poco conto, in quanto per natura stessa dell'operazione di successione è assai probabile che nessuno degli eredi possa trovarsi ad integrare il controllo richiesto (si pensi ad esempio ad una successione in favore dei due figli in equal

¹⁵⁵ Cfr. Agenzia delle Entrate circ. 3/2008 e circ. 18/2013

¹⁵⁶ Cfr. Agenzia Entrate circ. 18/2013

¹⁵⁷ Cfr. Risoluzione Agenzia delle Entrate 23.11.2007 n. 341.

misura). Tale *empasse* viene risolta mediante la possibilità di acquisire l'azienda in comproprietà in quota indivisa tra gli eredi con nomina di un rappresentante comune¹⁵⁸.

3.3.1.4 Imposte ipotecarie e catastali

Secondo quanto previsto dal D.lgs. 347/9069, qualora il complesso aziendale oggetto di donazione/successione comprenda beni o diritti reali immobiliari, tale componente immobiliare va soggetta alle imposte ipotecaria e catastale, salvo nel caso in cui siano rispettate le condizioni di cui all'art. 3 co. 4-ter del D.lgs. 346/90 (e quindi l'operazione risulti esente da imposta di successione e donazione)¹⁵⁹.

3.3.1.5 Un breve raffronto con altre realtà internazionali

A titolo meramente accademico, si fornisce di seguito un breve raffronto con altre realtà europee in merito alla tassa di successione e donazione; i dati sotto riportati sono estrapolati dall'elaborato "*Worldwide Estate and Inheritance Tax Guide 2022*" – *Ernst & Young* e dall'elaborato "*Worldwide Tax Summaries*" – *PricewaterhouseCoopers* e contengono necessariamente importanti semplificazioni al fine di permettere un primo confronto di base, senza avere la pretesa di essere (non potendolo nemmeno, così in breve), per ciascuno stato, esaustivi della materia.

AUSTRIA: non è prevista nessuna imposta sulle successioni e donazioni

FRANCIA: presente sia imposta di donazione che successione; di seguito le principali aliquote in vigore per ascendenti e discendenti:

¹⁵⁸ Cfr. Circolare Agenzia delle Entrate 3/2008 (§ 8.3.2)

¹⁵⁹ la norma esentativa è richiamata dagli artt. 1 co. 2 e 10 co. 3 del D.lgs. 347/90

Value transferred (EUR)	Rate (%)
Up to 8,072	5%
From 8,073-12,109	10%
From 12,110-15,932	15%
From 15,933-552,324	20%
From 552,325-902,838	30%
From 902,839-1,805,677	40%
1,805,678 and above	45%

Tra fratelli:

Value transferred (EUR)	Rate (%)
Up to 24,430	35%
24,431 and above	45%

Tra coniugi:

Value transferred (EUR)	Rate (%)
Up to 8,072	5%
From 8,073-15,932	10%
From 15,933-31,865	15%
From 31,866-552,324	20%
From 552,325-902,838	30%
From 902,839-1,805,677	40%
1,805,678 and above	45%

E per tutti gli altri casi:

Other cases	Rate (%)
Transfer between blood relatives up to the fourth degree (whatever the amount)	55%
Transfer between remote blood relatives (beyond the fourth degree) and unrelated parties (whatever the amount)	60%

Sono altresì previste le seguenti principali franchigie:

- 100.000 € parenti in linea retta
- 15.932 € per fratelli/sorelle

Il coniuge superstite è invece totalmente esente da tassazione.

GERMANIA: taxa di successione e donazione sono unificate in unico tributo, secondo le principali aliquote che seguono:

Taxable value of the acquisition exceeds (EUR)	Acquirer in		
	Tax class I	Tax class II	Tax class III
0	7%	15%	30%
75,000	11%	20%	30%
300,000	15%	25%	30%
600,000	19%	30%	30%
6 million	23%	35%	50%
13 million	27%	40%	50%
26 million	30%	43%	50%

Con:

- TAX CLASS I: sposa, figli, figliastri, discendenti di figli e/o figliastri, genitori ed ascendenti (in caso di successione);
- TAX CLASS II: genitori ed ascendenti (in caso di donazione), fratelli, sorelle, nipoti, genitori adottivi, coniuge divorziato, genero, cognato, nuora, suoceri;
- TAX CLASS III: tutti gli altri.

Le principali franchigie previste sono le seguenti:

Beneficiary or donee	Allowance (EUR)
Spouse	500,000
Children, stepchildren and children of deceased children	400,000
Children of living children	200,000
Other persons in tax class I	100,000
Persons in tax classes II and III	20,000

REGNO UNITO: le successioni scontano in linea generale una tassazione del 40%.

Le donazioni in vita sono invece soggette da una tassazione provvisoria del 20%, ma con un regime di sospensione in funzione degli anni che intercorrono tra l'operazione e la morte del donante ai fini della successiva imposta di donazione, secondo la tabella che segue.

Number of years after gift made	Percentage of death tax due
0-3	100%
3-4	80%
4-5	60%
5-6	40%
6-7	20%
7 or more	0%

È prevista una generica franchigia di esenzione pari a 325.000 sterline, aumentabile di ulteriori 175.000 sterline in caso di discendenza diretta.

SPAGNA: la tassazione sulle donazioni e successioni avviene in linea di massima nella seguente misura

Up to (EUR)	EUR	Remaining (EUR)	%
0.00	0.00	7,993.46	7.65
7,993.46	611.50	7,987.45	8.50
15,980.91	1,290.43	7,987.45	9.35
23,968.36	2,037.26	7,987.45	10.20
31,955.81	2,851.98	7,987.45	11.05
39,943.26	3,734.59	7,987.46	11.90
47,930.72	4,685.10	7,987.45	12.75
55,918.17	5,703.50	7,987.45	13.60
63,905.62	6,789.79	7,987.45	14.45
71,893.07	7,943.98	7,987.45	15.30
79,880.52	9,166.06	39,877.15	16.15
119,757.67	15,606.22	39,877.16	18.70
159,634.83	23,063.25	79,754.30	21.25
239,389.13	40,011.04	159,388.41	25.50
398,777.54	80,655.08	398,777.54	29.75
797,555.08	199,291.40	Excess	34.00

Ai quali poi si applicano ulteriori coefficienti incrementativi in relazione al soggetto donante

Deceased/donee's pre-existing wealth (EUR)	Group (family relationship)		
	I and II	III	IV
From 0 up to 402,678.11	1.0000	1.5882	2.0000
Over 402,678.11 up to 2,007,380.43	1.0500	1.6676	2.1000
Over 2,007,380.43 up to 4,020,770.98	1.1000	1.7471	2.2000
Over 4,020,770.98	1.2000	1.9059	2.4000

Che quindi portano il massimo teorico ad un'aliquota del 81,60% (34% per valori oltre 797.566,08 € moltiplicato per il coefficiente di 2.4 previsto per il *gruppo IV* oltre 4.020.770,98 €).

Le franchigie previste dipendono ancora dai gruppi individuati:

- *Group I*: discendenti under 21: € 15.956, a cui si vanno a sommare € 3.990 per ogni anno al di sotto dei 21, fino ad un massimo complessivo di €47.858.
- *Group II*: discendenti over 21, coniuge e ascendenti: € 15.956
- *Group III*: ascendenti e discendenti affini (collaterali di secondo e terzo grado): € 7.993
- *Group IV*: altri, nessuna riduzione

SVIZZERA: essendo una confederazione di stati, ciascuno dei 26 canoni può in autonomia deliberare su tasse di successione e donazione.

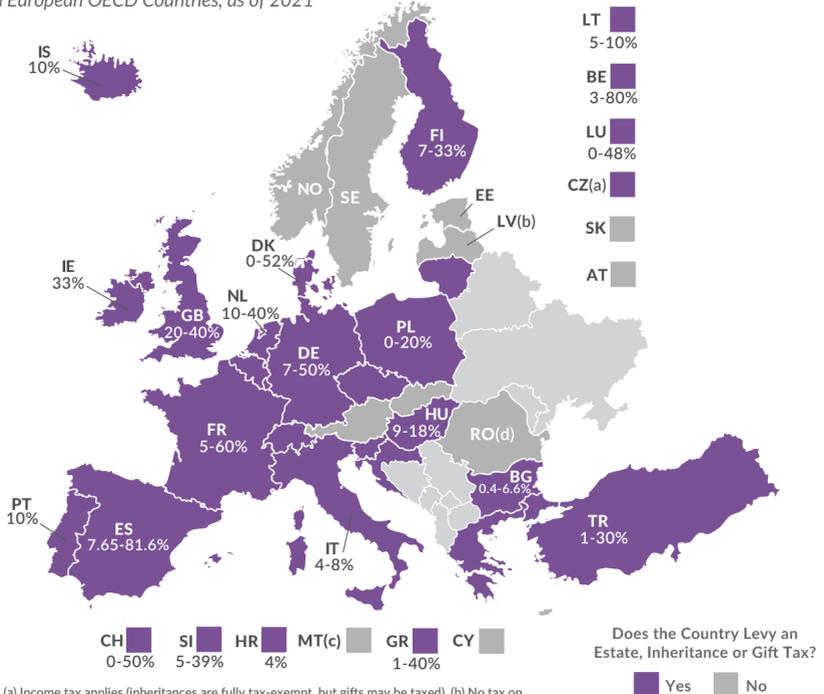
In linea generale, le aliquote vanno dallo 0% al 50%, e variano principalmente in base al valore trasferito ed al grado di parentela tra gli interessati; allo stesso modo, franchigie diverse sono previste a seconda del cantone di riferimento.

Riepilogando brevemente, sia in forma tabellare, che in infografica tratta dal sito web www.taxfoundation.org, lo stato dell'arte in Europa:

Austria (AT)	France (FR)	Germany (DE)	Italy (IT)	Spain (ES)	Switzerland (CH)	United Kingdom (GB)
Non prevista	5-60%	7-50%	4-8%	7.65-81.6%	0-50% (diversa per ogni cantone)	20-40%

Estate, Inheritance, and Gift Taxes in Europe

Estate, inheritance, and gift tax levies in EU Member States and European OECD Countries, as of 2021



Brevi considerazioni finali

Quanto sopra esposto può fornire una prima indicazione di base su come la realtà italiana, da questo punto di vista, rappresenti quello che potrebbe essere quasi definibile come un *"paradiso fiscale"*, risultando tra i paesi con la minor tassazione connessa a successioni e donazioni. Stante il contesto europeo, potrebbe anche risultare non irragionevole ipotizzare che, presto o tardi, anche a livello nazionale venga posta in

essere una revisione delle aliquote e/o delle franchigie per armonizzarle al resto del vecchio continente.

3.3.2 Imposizione diretta

In relazione alle imposte dirette, la questione trova la sua norma cardine nell'art. 58 del d.p.r. 917/86 (TUIR), il quale recita al primo comma:

“...Il trasferimento di azienda per causa di morte o per atto gratuito non costituisce realizzo di plusvalenze dell'azienda stessa; l'azienda è assunta ai medesimi valori fiscalmente riconosciuti nei confronti del dante causa...”

Prevedendo quindi una neutralità fiscale del trasferimento di azienda, sia in ipotesi successoria, che di atto gratuito tra vivi.

Tale condizione di favore è subordinata però a tre condizioni *sine qua non*

1. Il trasferimento deve avere origine da imprenditore individuale: la ratio della norma prevede infatti l'agevolazione in favore delle persone fisiche imprenditori, rimanendone quindi escluse le società commerciali¹⁶⁰.
È interessante precisare che la disposizione agevolativa in commento non è applicabile in caso di donazione o successione dell'unica azienda affittata in quanto, come noto, in tale ipotesi lo status di imprenditore viene meno in capo al concedente per l'intera durata del contratto; la mera titolarità dell'azienda non è, quindi, sufficiente a mantenere la qualifica imprenditoriale richiesta al fine di beneficiare della neutralità fiscale prevista dall'art. 58 TUIR.
2. L'oggetto del trasferimento deve qualificarsi quale “azienda” ai sensi del 2555 c.c.: nel dettaglio, non un insieme di singoli beni, ma una universalità di beni materiali, immateriali e di rapporti giuridici suscettibili di consentire l'esercizio dell'attività di impresa in modo autonomo e atto a produrre reddito¹⁶¹.

¹⁶⁰ Cfr. Risoluzione Agenzia delle Entrate 23.11.2007 n. 341

¹⁶¹ Cfr. Circolare Agenzia delle Entrate 57/2008 (§ 1)

A tal fine, si ricorda che non è riconosciuta la qualifica di azienda in caso di trasferimento di mero complesso immobiliare, ricorrendo in tal caso la fattispecie di autoconsumo ex art. 58 c.3 TUIR¹⁶².

3. In capo al beneficiario si deve verificare la continuità dei valori fiscali: il donatario/erede devono assumere i beni costituenti il complesso aziendale trasferito al costo fiscalmente riconosciuto che gli stessi avevano in capo al *de cuius*/donante; pertanto, la ricezione avviene a valori storici e non a valori correnti.

In particolare, si rileva come la neutralità delle posizioni trasferite operi a riguardo ciascun bene o diritto, non potendo essere invocata invece a livello di valori fiscali complessivi; vale a dire che, un'ipotetica eventuale rivalutazione fiscale operata per taluni beni, non troverebbe compensazione e non lascerebbe il valore complessivo inalterato mediante ipotetica svalutazione di altri beni.

Oltre ciò, il beneficiario eredita, oltre alla stratificazione LIFO delle rimanenze, la medesima "anzianità" degli elementi dell'attivo patrimoniale, ai fini dell'applicazione della disciplina tributaria di riferimento¹⁶³.

Per gli aspetti di ordine meramente pratico, risulta, a parere di chi scrive, di maggior praticità procedere alla rilevazione contabile delle partite da trasferire secondo la metodologia c.d. "*a saldi aperti*" (esemplificando: cespite iscritto nella contabilità del cedente/donante per 100 e ammortizzato per 20, iscritto quindi nella contabilità del donatario/cessionario in continuità di valori contabili sempre per 100 di cespite e per 20 di fondo ammortamento, anziché direttamente per 80 come bene senza la rilevazione del fondo).

¹⁶² "Le plusvalenze dei beni relativi all'impresa concorrono a formare il reddito anche se i beni vengono destinati al consumo personale o familiare dell'imprenditore o a finalità estranee all'esercizio dell'impresa".

¹⁶³ Si pensi, ad esempio, alla facoltà di rateizzazione delle plusvalenze ex art. 86 co. 4 del TUIR.

3.3.2.1 In merito al soggetto beneficiario

Per quanto riguarda il presupposto soggettivo del soggetto beneficiario, è interessante osservare che non vengono dettate condizioni ostative particolari o requisiti/caratteristiche che quest'ultimo debba possedere; divengono quindi totalmente irrilevanti, ai fini della neutralità fiscale dell'operazione, la natura giuridica del beneficiario (persona fisica o società¹⁶⁴, di persone o capitali che sia), piuttosto che eventuali legami di parentela con il donante/*de cuius*¹⁶⁵.

Allo stesso modo, non viene in nessun modo richiesta la prosecuzione dell'attività d'impresa.

In merito al trattamento fiscale in capo al soggetto beneficiario, esistono invece dei distinguo da farsi.

Beneficiario non imprenditore: in caso di trasferimento in favore della sfera personale di una persona fisica, non emerge materia imponibile (almeno fino all'eventuale successiva cessione a titolo oneroso).

Beneficiario imprenditore persona fisica: in caso di trasferimento in favore di un soggetto persona fisica già imprenditore, la questione si fa più sfumata e si presta ad interpretazioni diverse.

Tale incertezza deriva dal combinato disposto degli art. 56 e 88 TUIR, secondo cui i proventi in denaro o in natura conseguiti a titolo di contributo o di liberalità assumo la qualifica di sopravvenienze attive.

¹⁶⁴ Cfr. Circolare Agenzia delle Entrate 237/2008

¹⁶⁵ Cfr. Risoluzione Agenzia delle Entrate 23.11.2007 n. 341: "*la predetta disposizione intende favorire il passaggio generazionale dell'azienda - sia a titolo di donazione che a titolo di successione per causa di morte - da parte dell'imprenditore individuale a soggetti terzi persone fisiche, indipendentemente dal grado di parentela o dal rapporto di coniugio che intercorre con il beneficiario del trasferimento dell'azienda o del ramo di azienda*"

Da una parte troviamo quindi l'interpretazione data dall'Agenzia delle Entrate¹⁶⁶, secondo la quale, in deroga anche al principio generale di applicazione del valore normale (in base al quale, in assenza di un valore monetario, occorre assumere i beni al loro valore di mercato), e nonostante la generica previsione di neutralità fiscale prevista dall'art. 58 TUIR, l'operazione deve essere ricondotta nel novero della sopravvenienza attiva ex art. 88, comma 3 lettera b) del TUIR, e pertanto da assoggettare ad imposizione per *"un ammontare pari al medesimo valore fiscalmente riconosciuto (all'azienda) nei confronti del donante"*.

Dall'altra, sia la dottrina che il Notariato¹⁶⁷ hanno sollevato perplessità riguardo l'imponibilità in capo al beneficiario imprenditore persona fisica, sostenendo la non applicabilità in automatico dell'art. 88 co. 3 del TUIR.

L'eccezione all'interpretazione fornita dall'amministrazione finanziaria si fonda sul fatto che l'acquisizione a titolo gratuito di un'azienda da parte di una persona fisica, ancorché già esercente attività d'impresa, riguardi la sfera privata, non potendosi attribuire il conseguimento della liberalità alla sfera imprenditoriale. L'accento viene posto sull'*animus donandi* ed al fatto che questo non sia riconducibile al fatto che il donatario svolga un'attività d'impresa, bensì alle particolari circostanze che eventualmente legano il donante stesso al donatario (es. legame di parentela). Verrebbe, quindi, meno il requisito della percezione nell'ambito dell'attività d'impresa e la conseguente applicazione dell'art. 88 co. 3 lett. b) del TUIR.

Tale ultima impostazione, sebbene fondata su criteri logici condivisibili, incontrerebbe di contro difficoltà nella giustificazione nel caso in cui il beneficiario stesse già esercitando attività d'impresa nell'azienda che gli viene donata, ipotesi nella quale la rilevanza "solo privata" sarebbe di difficile sostenimento.

¹⁶⁶ Cfr. Parere Agenzia delle Entrate 3.11.2005 n.58

¹⁶⁷ Cfr. Studio Consiglio Nazionale del Notariato 15.7.2011 n. 36-2011/T

Beneficiario società/ente commerciale: non sembrano sussistere invece dubbi circa il caso in cui il beneficiario risulti essere una società (di persone o di capitali) o un ente commerciale in genere; non potendosi in nessun caso configurare una sfera “extra-impresoriale”, è inevitabile l'emersione di una sopravvenienza attiva ex art. 88 comma 3 lettera b) del TUIR.

Visto l'alto carico fiscale che ne deriverebbe, un'ipotesi del genere risulta anche in genere difficilmente consigliabile, essendo giuridicamente ammesse altre soluzioni, quali conferimento d'azienda in società con successiva donazione delle partecipazioni¹⁶⁸.

3.3.2.2 Alcuni casi particolari

Donazione a favore di più soggetti non imprenditori

Trattasi del classico caso in cui il padre dona l'azienda ai propri figli; in tale ipotesi, procedendo alla regolarizzazione della società di fatto tra di essi costituita in conseguenza dell'esercizio in comune dell'attività d'impresa, è possibile affermare che non viene realizzata nessuna nuova realtà economica o una modifica della stessa, ma solo una evidenza di quella esistente, mediante un atto di mera natura “ricognitiva”¹⁶⁹. Risulterebbe pertanto applicabile l'art. 170 del TUIR in tema di trasformazione di società e, pertanto, l'operazione “*non costituisce realizzo né distribuzione delle plusvalenze e minusvalenze dei beni*”¹⁷⁰.

È interessante osservare come questa impostazione possa portare ad un'asimmetria fiscale in fattispecie sostanzialmente analoghe:

¹⁶⁸ Cfr. Studio Consiglio Nazionale del Notariato 15.7.2011 n. 36-2011/T, § 1.1

¹⁶⁹ Rimane tuttavia dibattuta la casistica in cui la donazione e la costituzione della società tra i beneficiari avvengono contestualmente

¹⁷⁰ Cfr. Risoluzione Agenzia delle Entrate 23.11.2007 n. 341

- In caso di donazione a favore di persone fisiche non imprenditori prima che questi ultimi “trasformino” la comunione d'azienda in società, è infatti riconosciuta la neutralità fiscale dell’operazione;
- Qualora invece questi ultimi si fossero già costituiti in forma societaria, la società donataria dovrebbe tassare, quale sopravvenienza attiva, il costo fiscale dell’azienda ricevuta.

Scioglimento della società tra eredi e continuazione come impresa individuale

Tale particolare caso viene disciplinato nello stesso art. 58 TUIR, che nell’ultimo periodo del comma 1 chiarisce che è fatta salva la neutralità fiscale al rispetto dei seguenti requisiti:

- la società si sciogla entro 5 anni dall’apertura della successione;
- la società resti acquisita da uno solo degli eredi.

Donazione dell’azienda ad una pluralità di soggetti e continuazione come impresa individuale

Sebbene possa sembrare una casistica essenzialmente analoga alla precedente (scioglimento della società tra eredi e continuazione come impresa individuale), la soluzione di questa fattispecie non risulta così immediata, in quanto la neutralità fiscale prevista dall’art. 58 TUIR fa esplicito riferimento solo al caso di successione, e non è quindi estensibile per semplice analogia anche in ipotesi di donazione.

La questione è stata dapprima vagliata dall’amministrazione finanziaria con la C.M. n. 137/E del 15.05.1997 (§ 15.4 e 15.5) che, pur riconoscendo la neutralità fiscale anche in caso di donazione ad una pluralità di soggetti, ne affermava il venir meno se la stessa fosse poi entro 5 anni stata assegnata ad un solo beneficiario (motivando, per l’appunto, con il riferimento della norma ai soli trasferimenti *mortis causa* e non anche alle donazioni).

Successivamente la questione trova però un'apertura a favore della non imponibilità con la circolare Agenzia delle Entrate 19.6.2002 n. 54 (§ 5), secondo la quale è possibile estendere il principio di neutralità previsto in ipotesi di continuazione dell'attività d'impresa in forma individuale a seguito dello scioglimento di una società di persone per mancata ricostituzione della pluralità dei soci entro i 6 mesi anche al caso dello scioglimento della società di fatto che si genera tra i donatari¹⁷¹.

Affitto dell'azienda ricevuta a titolo gratuito

Nel caso in cui il beneficiario scelga di non proseguire direttamente nell'attività, ma decida invero di affittarla a terzi, in ordine ai profili fiscali dell'operazione si aprono scenari diversi a seconda dello status soggettivo del beneficiario stesso.

- Beneficiario persona fisica non imprenditore: i canoni percepiti rappresentano un reddito diverso da assoggettare ad IRPEF ai sensi dell'art. 67 co. 1 lett. h) del TUIR; tale impostazione permane anche in ipotesi di "comunione" dei beneficiari a seguito di trasferimento dell'azienda ad una pluralità di soggetti.
- Beneficiario persona fisica imprenditore: per il donatario-affittante (o l'erede-affittante) che abbia ricevuto l'azienda affittata in qualità di persona fisica (anche se già imprenditore con riferimento ad altre aziende), i canoni d'affitto percepiti costituiscono redditi diversi ai sensi dell'art. 67 co. 1 lett. h) del TUIR. A tale conclusione si giunge riprendendo le considerazioni esposte nei paragrafi precedenti in merito al trattamento fiscale riservato ai beneficiari persone fisiche imprenditori, secondo le quali il trasferimento avviene nella sfera personale del ricevente, e non in quella dell'attività già esistente. A maggior supporto di quanto sopra, l'art. 65 c.1 del TUIR, secondo il quale sono da considerarsi appartenenti all'impresa i "*beni appartenenti all'imprenditore che*

¹⁷¹ Risultando che la società di fatto ai fini fiscali è assimilata a una società in nome collettivo ai sensi dell'art. 5 del TUIR

siano indicati tra le attività relative all'impresa nell'inventario tenuto a norma dell'articolo 2217 del codice civile”.

Tutto quanto sopra per definire che la ricezione a titolo gratuito, da parte di un soggetto già imprenditore, di un'azienda, non appare fatto di per sé sufficiente ad attrarre i relativi canoni di affitto nella sfera dei redditi di impresa, essendo per tale circostanza richiesto uno specifico “atto di destinazione” mediante il quale l'imprenditore destini volontariamente i beni nella propria attività imprenditoriale preesistente.

- Beneficiario società od altro ente commerciale: in tal caso è pacifico che i canoni di affitto rappresentino componenti positivi di reddito d'impresa.

Cessione dell'azienda ricevuta

Qualora il cedente-beneficiario non abbia esercitato la relativa attività di impresa, la cessione dell'azienda nel suo complesso, piuttosto che di un ramo di essa, costituisce reddito diverso ai sensi dell'art. 67 co. 1 lett. h-bis) del TUIR.

Ove invece il cedente-beneficiario abbia esercitato attività d'impresa, la plusvalenza relativa alla cessione d'azienda troverà assoggettamento a tassazione quale reddito d'impresa ex art. 86 del TUIR, con eventuale facoltà di rateizzazione in quote costanti laddove l'azienda sia posseduta da almeno 3 anni.

Nello specifico caso in cui la cessione dell'azienda ricevuta a titolo gratuito sia realizzata da un imprenditore individuale, quest'ultimo potrà avvalersi della tassazione separata ai sensi dell'art. 17 co. 1 lett. g) del TUIR, sempre che il periodo di possesso dell'azienda sia maggiore di 5 anni. A tal proposito, risulta possibile computare anche il periodo in cui l'azienda è stata posseduta dal dante causa¹⁷².

¹⁷² Cfr. Risoluzione Agenzia delle Entrate 31.8.2015 n. 78 *"la continuità dei valori aziendali e la previsione espressa contenuta nell'articolo 58, comma 1, del TUIR che l'atto non costituisce realizzo di plusvalenza, portano a ritenere che la successione mortis causa e la donazione, sussistendo le condizioni previste dalla norma, non costituiscono operazioni idonee a generare materia imponibile né accadimenti suscettibili di essere considerati interruttivi della continuità aziendale, e, quindi, anche del conteggio del periodo di possesso dell'azienda da parte del nuovo titolare dell'azienda"*

3.4. Fiscalità del family buy-out

3.4.1. Introduzione

Prima di affrontare gli aspetti fiscali del family buy out, ripercorriamo brevemente le caratteristiche dello strumento oggetto di analisi. Il family buy out è l'applicazione del leverage buy out in presenza di un'impresa a conduzione familiare e in particolare viene utilizzato per compiere un passaggio generazionale.

Quando i soci che detengono la maggioranza decidono di uscire dalla società, per lasciare la guida ai figli, si trovano di fronte al problema di quale strumento utilizzare per trasferire l'azienda e il family buy out è una tra le soluzioni maggiormente utilizzate. Questa consiste nell'acquisto da parte dei figli o di altri membri della famiglia delle quote societarie; tuttavia, spesso chi compra non ha le risorse per pagare l'intero corrispettivo. Per ovviare a questo problema viene costituita una società veicolo che in parte grazie ai mezzi propri dei soci, ma soprattutto grazie a un prestito bancario che verrà ripagato con gli introiti della società Target o a finanza derivante da nuovi investitori, acquista le partecipazioni della società di famiglia. In caso di ricorso all'indebitamento bancario, solitamente a garanzia vengono date in pegno le quote della NewCo stessa o della società Target. La presenza della società veicolo, che solitamente viene poi fusa con la società acquistata, permette ai figli o familiari di pagare le quote con gli utili prodotti da quest'ultima.

Dopo questa breve introduzione del family buy out, nei prossimi paragrafi andremo ad approfondire gli aspetti fiscali di questo strumento.

3.4.2. La convenienza (fiscale e non) del family buy out

Il family buy out è uno strumento di particolare interesse in quanto permette ai soci uscenti di monetizzare il valore delle quote cedute, a differenza di quanto avverrebbe in

caso di donazione, e di avere un risparmio fiscale rispetto allo strumento del recesso. Infatti, i soci uscenti invece di incassare i dividendi della società di famiglia (tassati con un'imposta sostitutiva del 26%), incassano un corrispettivo per la vendita, sul quale grava l'Irpef in caso di plusvalenza. Tuttavia, la plusvalenza spesso viene meno grazie alla rivalutazione delle quote, su cui si applica un'imposta di affrancamento dell'11%. Con questa operazione i dividendi che costituiscono redditi di capitale con aliquota fiscale al 26% vengono di fatto trasformati in redditi diversi (plusvalenza da cessione di partecipazioni), la quale, come detto, può essere minimizzata attraverso la rivalutazione delle quote (imposta sostitutiva dell'11%).

3.4.3. L'abuso del diritto nelle operazioni con rivalutazione

Nel presente paragrafo introduciamo l'argomento dell'abuso del diritto, che verrà poi approfondito nel proseguo del capitolo.

Con riferimento specifico al family buy out, qualora prima della cessione delle quote ai figli, i soci uscenti procedono con rivalutazione delle quote, versando l'imposta sostitutiva sulla rivalutazione, invece di pagare le imposte piene sulle plusvalenze, è doveroso domandarsi se l'intera operazione messa in atto non rientri nei casi di abuso del diritto. L'utilizzo congiunto del family buy out con l'istituto della rivalutazione delle partecipazioni previsto dagli art. 5 e 7 della Legge n. 448/2001, che puntualmente viene riproposto nel corso degli anni, in cui l'imposta sostitutiva originaria ammonta all'11% (nel 2022 è stata prevista un'imposta pari al 14%) dell'importo rivalutato, permette un sostanzioso risparmio d'imposta, in quanto il carico fiscale sarà inferiore a quanto dovuto in caso di tassazione ordinaria della plusvalenza oppure in caso di distribuzione degli utili, a cui si applica un'imposta sostitutiva del 26%. Proprio questo importante risparmio d'imposta ha portato sotto la lente d'ingrandimento dell'Agenzia delle Entrate tali operazioni. In particolare è stato sollevato il problema dell'abuso del diritto, di cui all'art. 10-bis della Legge n. 212/2000, secondo il quale si considerano elusive le operazioni: *“a) operazioni prive di sostanza economica i fatti, gli atti e i contratti, anche*

tra loro collegati, inidonei a produrre effetti significativi diversi dai vantaggi fiscali. Sono indici di mancanza di sostanza economica, in particolare, la non coerenza della qualificazione delle singole operazioni con il fondamento giuridico del loro insieme e la non conformità dell'utilizzo degli strumenti giuridici a normali logiche di mercato; b) vantaggi fiscali indebiti i benefici, anche non immediati, realizzati in contrasto con le finalità delle norme fiscali o con i principi dell'ordinamento tributario"¹⁷³.

Per quanto detto, il legislatore ritiene elusiva qualsiasi operazione non giustificata da valide ragioni extrafiscali. Facendo leva su questo principio l'amministrazione finanziaria spesso ha contestato l'utilizzo della rivalutazione delle partecipazioni con successiva cessione delle stesse, etichettando questo binomio come elusivo, come si può evincere dal principio di diritto n.20 del 23 luglio 2019 dell'Agenzia delle Entrate, nel quale è stato ritenuto indebito il risparmio fiscale ottenuto da parte del socio persona fisica della società oggetto di acquisto che diveniva socio della società veicolo e in cui si era riservato il potere di veto in caso di disaccordo con gli altri soci e la possibilità di riacquistare il controllo della società target al verificarsi di determinate condizioni¹⁷⁴. In questo caso, l'amministrazione finanziaria ha ritenuto che l'unica motivazione, alla base dell'operazione, sia quella di conseguire un risparmio fiscale attraverso la circolazione delle quote e la rivalutazione delle stesse a discapito della distribuzione degli utili prodotti dalla società target.

Merita citare anche la risposta ad interpello n. 341 del 23 agosto 2019, in cui l'Agenzia delle Entrate ha ritenuto abusiva una riorganizzazione aziendale avvenuta tramite la rivalutazione delle partecipazioni e seguente cessione delle stesse. In questo caso di specie, l'amministrazione ha contestato il fatto che lo stesso risultato era perseguibile attraverso il solo recesso dei soci di prima generazione dalla società target¹⁷⁵.

Recentemente, con l'ordinanza 17 marzo 2020, n. 7359 la questione relativa l'abuso del diritto nelle operazioni di family buy out è stata risolta diversamente. Infatti, detta

¹⁷³ Cfr. LEGGE N. 2012/200, art. 10-bis.

¹⁷⁴ Cfr. AGENZIA DELLE ENTRATE, *Principio di diritto n.20*, 23 luglio 2019.

¹⁷⁵ Cfr. AGENZIA DELLE ENTRATE, *Interpello n. 341*, 23 agosto 2019.

ordinanza stabilisce che la cessione di una partecipazione precedentemente rivalutata non è un'operazione elusiva. L'ordinanza in questione tratta un'operazione di riorganizzazione societaria, per la quale l'Agenzia delle Entrate aveva provveduto a riprendere a tassazione il vantaggio fiscale conseguito dal socio persona fisica derivante dalla differenza tra la tassazione dei dividendi e l'imposta sostitutiva di rivalutazione. Tuttavia, secondo la Corte, è onere dell'amministrazione finanziaria provare che ci si trovi di fronte a un disegno elusivo del contribuente e che l'operazione esca dalle normali logiche di mercato con l'unico scopo di ottenere un indebito vantaggio fiscale. Pertanto, la Corte afferma che se l'operazione non esce dalle normali logiche di mercato e vi è un risparmio fiscale, non vi è motivo per ritenere la presenza di abuso del diritto ed è onere dell'Agenzia delle Entrate provare la presenza di un disegno elusivo¹⁷⁶. Grazie a quest'ultima pronuncia della Corte è stata fatta chiarezza sull'argomento, permettendo di realizzare le operazioni in questione con maggiore consapevolezza della validità delle stesse.

3.4.4. Il riporto delle perdite in caso di (merger) family buy out

Un altro aspetto da tenere in considerazione ai fini fiscali è senza dubbio la normativa prevista dall'art. 172 del Tuir in materia di riporto delle perdite in caso di fusione. Infatti, come già detto, la cessione delle quote ad una NewCo, viene solitamente seguita da una fusione tra la società target e la NewCo. L'art. 172 del Tuir prevede che le perdite delle società che partecipano all'operazione possono essere portate in diminuzione del reddito della società risultante dalla fusione o incorporante per un importo non superiore al patrimonio netto risultante dall'ultimo bilancio o (qualora inferiore) dalla situazione patrimoniale, redatta ai sensi dell'art. 2501-quater del codice civile, depurati da conferimenti e versamenti fatti nei due anni antecedenti alla data cui si riferisce la

¹⁷⁶ Cfr. CORTE DI CASSAZIONE, *Ordinanza n. 7359*, 17 marzo 2020.

situazione stessa¹⁷⁷. Inoltre, al fine di evitare che vengano effettuate fusioni con il solo scopo di sfruttare le perdite fiscali presenti in capo ad una delle società partecipanti, l'art. 172 prevede un altro limite al riporto delle perdite, infatti, è necessario che dal conto economico dell'anno precedente della società, le cui perdite sono oggetto di riporto, risulti un ammontare di ricavi derivanti dall'attività caratteristica e un ammontare delle spese per dipendenti, di cui all'articolo 2425 del Codice civile, superiore al 40% di quello risultante dalla media dei 2 esercizi antecedenti. Inserendo questo secondo limite, il legislatore ha voluto restringere la possibilità di utilizzo delle perdite delle sole società definite vitali, escludendo quelle delle società definite come "bare fiscali".

Il comma 7 dell'art. 172 del Tuir, prevede poi che i limiti previsti per il riporto delle perdite in caso di fusione si applicano anche agli interessi indeducibili, oggetto di riporto in avanti, di cui al comma 5 dell'articolo 96 del Tuir, nonché all'eccedenza relativa all'aiuto alla crescita economica di cui all'articolo 1, comma 4, del D.L. 6 dicembre 2011, n. 201.

Con riferimento al caso specifico di family buy out, nella maggior parte dei casi ci troveremo di fronte alla situazione in cui la NewCo ha contratto un finanziamento per l'acquisto delle quote della società target e pertanto avrà interessi passivi nel proprio conto economico, allo stesso tempo, difficilmente, avrà capienza di ROL (fiscale) per dedurre tali interessi dal reddito. La fusione, pertanto, in caso di superamento del test di vitalità, permetterà di trasferire gli interessi passivi non dedotti in un unico paniere comprensivo di quelli delle altre società partecipanti alla fusione. Si deve però far attenzione al limite del patrimonio netto, infatti, nel caso in cui la società abbia sia interessi passivi indeducibili, perdite fiscali o entrambi, è possibile trovarsi nella situazione in cui il patrimonio netto non sia sufficientemente capiente per riportare sia gli interessi passivi che le perdite fiscali e pertanto si dovrà decidere in modo arbitrario se dare precedenza agli interessi o alle perdite. Si fa presente che il rischio di mancanza

¹⁷⁷Cfr. IPSOA, *Riporto delle perdite fiscali: cosa si intende per "ultimo bilancio"*, 04 Febbraio 2022.

di capienza, è tanto maggiore quanto è maggiore il ricorso a finanziamenti di terzi rispetto al capitale proprio per procedere all'acquisto della società target.

Tuttavia, l'Agenzia, con la circolare N. 6/E del 2016, ha previsto la possibilità di disapplicazione dei limiti previsti al fine del riporto delle perdite e degli interessi passivi indeducibili, precisando che: *“nell'ambito delle operazioni di MLBO, la società veicolo, nella pluralità dei casi, non supera i limiti imposti dal comma 7 dell'articolo 172 citato: (i) in relazione al c.d. “test di vitalità economica”, poiché, essendo neo costituita, non dispone dei bilanci relativi agli anni precedenti sui quali effettuare tale test; (ii) in relazione al limite quantitativo del patrimonio netto poiché, se il patrimonio netto della stessa SPV dovesse essere decurtato dei conferimenti/versamenti effettuati negli ultimi 24 mesi, detta società risulterebbe priva di un patrimonio netto (vista, come detto, la sua natura di neocostituita). Tali circostanze, di per sé, produrrebbero l'effetto di bloccare il riporto delle eventuali perdite fiscali e degli interessi passivi non dedotti derivanti dall'indebitamento contratto dalla stessa SPV per l'acquisto della società target (operativa). Tuttavia, il contribuente ha la facoltà di chiedere – a norma dell'articolo 37-bis, comma 8, del d.P.R. n. 600 del 1973 e, dal 1° gennaio 2016, dell'articolo 11, comma 2, della legge n. 212 del 2000 – la disapplicazione della norma antielusiva specifica contenuta nell'art. 172, comma 7, del TUIR, dimostrando che, nella particolare fattispecie, gli effetti elusivi che la norma intende contrastare non potevano verificarsi. Con esclusivo riferimento alle NewCo costituite nell'ambito di operazioni di merger leveraged buy-out, si rammenta che in merito al c.d. “test di vitalità”, l'assenza di bilanci precedenti con cui effettuare il raffronto richiesto dalla norma non esclude ex se la possibilità di indagare sulla sostanziale vitalità della società coinvolta nell'operazione straordinaria, potendo fare ricorso, semmai, ad altri fattori utili a dimostrare la sussistenza di tale requisito (cfr. risoluzione n. 337/E del 29 ottobre 2002); a tal riguardo, si ritiene che la società veicolo possa considerarsi “vitale”, svolgendo funzioni strumentali alla realizzazione dell'operazione di MLBO. Per quanto concerne, poi, al limite del patrimonio netto di cui al citato comma 7 dell'articolo 172 del TUIR, si ritiene che i*

conferimenti iniziali a favore della società veicolo possano considerarsi “fisiologici” nell’ambito della realizzazione di un’operazione di MLBO e, pertanto, non rivolti a “consentire un pieno, quanto artificioso, recupero delle perdite fiscali” (cfr. circolare n. 9/E del 9 marzo 2010). Sulla base di quanto fin qui affermato si ritiene, pertanto, che in tutte le ipotesi in cui si dimostri che le eccedenze di interessi passivi indeducibili e di perdite (di cui si chiede il riporto) siano esclusivamente quelle relative ai finanziamenti ottenuti dalla SPV per porre in essere un’operazione di acquisizione con indebitamento, potranno trovare accoglimento le istanze di disapplicazione della disposizione di cui all’articolo 172, comma 7, del TUIR¹⁷⁸.

3.4.5. Affrancamento del disavanzo di fusione

Come già detto, le operazioni di family buy out nella maggior parte dei casi si concludono con la fusione della società veicolo con la società target. Pur essendo le operazioni di fusione fiscalmente neutre, sia in capo alla società che in capo ai singoli soci, dalla fusione possono derivare delle differenze dovute all’imputazione del disavanzo di fusione. In questi casi vi sarà un disallineamento tra il valore fiscale e contabile di tutti o alcuni beni materiali o immateriali. Il legislatore, in caso di disallineamento, all’art. 172, comma 10-bis del Tuir ha previsto per la società avente causa la possibilità di riconoscere fiscalmente i maggiori valori iscritti in bilancio attraverso il pagamento dell’imposta sostitutiva di cui all’ articolo 176, comma 2-ter, del TUIR. L’importo dell’imposta sostitutiva varia a seconda del maggior valore dei beni oggetto di riallineamento e in particolare è pari al 12% sulla parte dei maggiori valori ricompresi nel limite di € 5.000.000, al 14% sulla parte dei maggiori valori che eccede 5.000.000 € e fino a 10.000.000 € e pari al 16% sulla parte dei maggiori valori che eccedono 10.000.000 €. Con riferimento alla tipologia di beni affrancabili, il legislatore ha previsto che sono riallineabili i valori classificati dal soggetto beneficiario, secondo corretti principi

¹⁷⁸ Cfr. AGENZIA DELLE ENTRATE, *Circolare N. 6/E, 2019*.

contabili, nelle immobilizzazioni materiali di cui all'art 102 del Tuir, nelle immobilizzazioni immateriali di cui all'art. 103 del Tuir e l'avviamento, per le differenze che risultano al termine del periodo d'imposta in cui è posta in essere l'operazione o al termine del periodo d'imposta successivo.

Oltre alla deroga disciplinata dell'art 176, comma 2-ter del Tuir, anche l'art. 15, comma 10 del D.L. n. 185/2008 in deroga a quanto previsto dall'art. 172, comma 10-bis del Tuir prevede la possibilità di riallineare le differenze tra i valori fiscali e contabili derivanti dal disavanzo di fusione. Tale seconda deroga, prevede la possibilità di riconoscere fiscalmente i maggiori valori degli elementi iscritti in bilancio a seguito di operazioni straordinarie tra cui la fusione, mediante il versamento di un'imposta sostitutiva del 16%. Con questa norma il legislatore ha voluto dare la possibilità di affrancare i valori iscritti a titolo di avviamento, marchi d'impresa ed altre attività immateriali quali oneri pluriennali, ovvero spese capitalizzate ammortizzabili fiscalmente ai sensi dell'art. 108 del Tuir. Inoltre, sono riallineabili anche attività diverse da quelle previste dall'art. 176, comma 2-ter, del Tuir, quali ad esempio le rimanenze di magazzino e i crediti. Per quanto riguarda il momento del riallineamento, si fa riferimento ai valori al termine del periodo d'imposta nel corso del quale è posta in essere l'operazione.

Sul tema è utile ricordare che l'Agenzia delle Entrate, con la Risoluzione 46/E del 2009 si è espressa in merito all'affrancamento del disavanzo in caso di fusione inversa e in particolare ha affermato che, nei casi di fusione inversa, l'incorporante può affrancare i maggiori valori iscritti in bilancio per effetto dell'imputazione del disavanzo pagando l'imposta sostitutiva, chiarendo che il discrimine per il riconoscimento fiscale con consta nella tipologia di fusione, quanto il fatto che i beni ai quali sono imputati i maggiori valori siano provenienti dal patrimonio dell'incorporata e che questi compongano un compendio aziendale e non singoli beni¹⁷⁹.

¹⁷⁹ Cfr. AGENZIA DELLE ENTRATE, *Risoluzione n.46/E*, 2009.

3.5 Il punto sul tema dei passaggi generazionali circa l'abuso del diritto

3.5.1 Definizione

L'abuso del diritto è disciplinato dall'art.10-bis della L. n. 212/2000 (Statuto del contribuente), il quale identifica la fattispecie in esame con riguardo a casi di elusione consistenti nell'aggiramento di norme di legge al solo fine di ottenere un indebito vantaggio fiscale. Detto altrimenti, la nozione di abuso, si fonda sulla realizzazione di vantaggi fiscali indebiti mediante operazioni che sono prive di sostanza economica, ritenendo tali tutte le operazioni che non sono atte a produrre effetti significativamente diversi dal mero ottenimento di un vantaggio fiscale.

La disposizione in apertura richiamata, anzitutto, parifica i concetti di abuso del diritto e di elusione fiscale, i quali giuridicamente vengono a coincidere, e tende a colpire tutti quei comportamenti messi in essere dal contribuente che, nel pieno rispetto formale della norma di legge, hanno quale precipuo obiettivo quello di ottenere un indebito risparmio d'imposta.

La nozione di abuso, dunque, si fonda sulla realizzazione di vantaggi fiscali indebiti mediante operazioni che sono prive di sostanza economica, intendo per tali tutte le operazioni che non sono atte a produrre effetti significativamente diversi dal mero ottenimento di un vantaggio fiscale.

Si rileva che il concetto di elusione (o abuso) si distingue dal concetto di evasione fiscale poiché quest'ultima consiste nella diretta violazione delle norme tributarie al fine di ridurre o eliminare l'imposizione¹⁸⁰. In altri termini, l'evasione consiste nella violazione di norme realizzata tramite l'adozione di condotte volutamente contrarie ai precetti legislativi, poiché finalizzate all'occultamento di materia imponibile, mentre l'elusione integra, diversamente, l'aggiramento di precetti normativi tramite il distorto utilizzo di

¹⁸⁰ Cfr. E. De Mita, *Principi di diritto tributario*, settima edizione, 2019.

strumenti giuridici. In senso conforme, la Guardia di Finanza¹⁸¹, nella circolare 1/2018 ha osservato che le locuzioni abuso del diritto ed elusione fiscale hanno una diversa matrice storica. Il concetto di elusione è, infatti, presente nel nostro ordinamento da diversi decenni; in tal senso, il vigente sistema fiscale vede la presenza di talune disposizioni antielusive tese ad arginare singole condotte. L'espressione 'abuso del diritto' ha invece, una matrice comunitaria e si è affermato, su impulso della giurisprudenza della Corte di giustizia dell'Unione europea, fino ad assumere nel nostro ordinamento una valenza di carattere generale. Solamente in tempi recenti i verificatori, nell'ambito delle ordinarie valutazioni concernenti la sussistenza di condotte abusive, dovranno sempre valutare in via preliminare il rispetto di quanto disposto dall'articolo 10-bis, dodicesimo comma, della legge n. 212/2000, e cioè se le stesse condotte abbiano violato obblighi impositivi, procedendo, in caso positivo, sulla scorta degli ordinari strumenti di reazione previsti dall'ordinamento. L'abuso del diritto in ambito tributario non è, dunque, mai configurabile in presenza di un risparmio d'imposta illecito, ossia derivante dalla violazione di una disposizione tributaria, giacché è proprio l'esistenza di una specifica disposizione violata a segnare il confine tra condotta abusiva e comportamento evasivo. L'abuso del diritto deve, dunque, essere configurato in termini di residualità, limitatamente ai casi nei quali il vantaggio fiscale non può essere disconosciuto contestando la violazione di specifiche disposizioni tributarie¹⁸². Alla luce delle sopra riportate considerazioni, si può ragionevolmente affermare che l'abuso del diritto inizia laddove termina il legittimo risparmio d'imposta e si viene a configurare in fattispecie non riconducibili all'evasione fiscale come sopra intesa.

3.5.2 Gli elementi costitutivi dell'elusione fiscale (o abuso del diritto)

¹⁸¹ Cfr. Guardia di Finanza, *Manuale operativo in tema di contrasto all'evasione ed alle frodi fiscali*, pagine 286-291, volume terzo.

¹⁸² Cfr. Cla Consulting, *L'abuso del diritto*, 2018.

La fattispecie dell'elusione fiscale si viene a configurare allorquando sussistono contestualmente i seguenti presupposti:

- La mancanza di sostanza economica dell'operazione effettuata;
- La realizzazione di un vantaggio fiscale indebito;
- Il vantaggio fiscale indebito assuma natura essenziale dell'operazione compiuta.

Tali presupposti, come scritto, devono sussistere contestualmente in quanto, come ribadito dall'Agenzia delle Entrate, il venir meno di uno dei presupposti costitutivi dell'abuso determina un giudizio di assenza di abusività¹⁸³.

Entrando nella disamina dei singoli presupposti, per quel che attiene all'assenza di effettiva sostanza economica, si rileva che ai sensi della lettera a) della norma *de quo* sono privi di sostanza economica i fatti, gli atti, e i contratti, anche tra loro collegati, inidonei a produrre effetti significativi diversi dai vantaggi fiscali. In particolare, sono indici di mancanza di sostanza economica:

- la non coerenza della qualificazione delle singole operazioni con il fondamento giuridico del loro insieme;
- la non conformità dell'utilizzo degli strumenti giuridici a normali logiche di mercato.

La prima ipotesi, caratterizzata dalla non coerenza della qualificazione delle singole operazioni con il fondamento giuridico del loro insieme, individua le operazioni che, ancorché dirette a realizzare un obiettivo economico reale ed apprezzabile (ad es. l'effettivo trasferimento di un bene a soggetti terzi), vengono attuate mediante una *fictio iuris* e cioè una forma diversa ed indiretta rispetto a quella di altri istituti che avrebbero potuto, in via diretta, portare alla soddisfazione del medesimo interesse di natura extrafiscale.

La seconda ipotesi, viceversa, di non conformità dello strumento giuridico utilizzato rispetto alle normali logiche di mercato richiede di dimostrare la capacità degli atti di produrre effetti extrafiscali significativi. Quando, pertanto, il contribuente effettua la scelta di uno strumento giuridico che appare discostarsi in modo anomalo da quella che

¹⁸³ Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 93/E dell'ottobre 2016 e n. 101/E del novembre 2016*.

sarebbe la scelta più idonea, è legittimo ritenere che l'esclusiva volontà di detta condotta sia quella di conseguire vantaggi fiscali. L'assenza di sostanza economica è una valutazione soggettiva, in quanto non rappresenta una valutazione astratta dell'esistenza o meno di valide ragioni economiche, ma è una valutazione obiettiva della struttura dell'operazione, al fine di evidenziare lo sviamento dalla ratio dello strumento giuridico pur nel rispetto formale delle norme fiscali¹⁸⁴. Si segnala, a titolo esemplificativo e non esaustivo, che vengono segnalate come prive di sostanza economica tutte quelle operazioni che non producono modificazioni significative sul piano giuridico rispetto alla situazione di partenza se non sul piano fiscale. Come vedremo in seguito riportando casi sia di giurisprudenza di legittimità che di merito, l'articolo 10-bis intende comprendere anche le operazioni lineari¹⁸⁵ e cioè tutte le operazioni atte in via diretta a conseguire una modificazione della situazione iniziale del contribuente per il tramite di un percorso finalizzato al conseguimento di un vantaggio tributario indebito.

Per quel che concerne il secondo presupposto, individuato nel conseguimento di un vantaggio fiscale indebito, deve ritenersi tale il vantaggio fiscale che, seppur nel rispetto della normativa fiscale, si discosta in maniera oggettiva dalla ratio del sistema a cui lo strumento stesso appartiene, realizzando un vantaggio non voluto dal legislatore ma ottenuto in virtù del distorto uso dello strumento in questione. In questo senso, la norma appare in linea con quanto auspicato dalla Raccomandazione della Commissione UE, secondo cui: la finalità di una serie di costruzioni artificiali consiste nell'eludere l'imposizione quando, a prescindere da eventuali intenzioni personali del contribuente, contrasta con l'obiettivo, lo spirito e la finalità delle disposizioni fiscali che sarebbero altrimenti applicabili¹⁸⁶.

¹⁸⁴ Cfr. Consiglio Nazionale del Notariato, *Studio n. 151 -2015 T.*

¹⁸⁵ Per una più esaustiva definizione di operazioni lineari si veda la circolare n.1/2018 della Guardia di Finanza.

¹⁸⁶ Cfr. Cla Consulting, *L'abuso del diritto*, 2018.

Il terzo elemento costitutivo dell'abuso è individuato nella circostanza in cui il vantaggio fiscale costituisca l'effetto precipuo ed essenziale dell'operazione in esame. In tal senso, è da considerarsi tale il vantaggio che si realizza per il tramite del compimento di una concatenazione di operazioni prive di sostanza economica.

Ricapitolando, sussiste abuso del diritto allorquando il contribuente pone in essere un comportamento che, sebbene nel pieno rispetto della norma di legge, risulta essere finalizzato ad aggirare la ratio della norma stessa per conseguire un vantaggio tributario indebito.

3.5.3 L'esimente disposta dal terzo comma, art. 10 bis , L. n. 212/2000

Il terzo comma dell'art. 10 bis, L. n. 212/20200, dispone che non ricorre abuso del diritto qualora il contribuente dia evidenza della sussistenza di valide ragioni extrafiscali non marginali, anche di ordine gestionale o organizzativo, che rispondano a finalità di miglioramento strutturale o funzionale dell'impresa¹⁸⁷.

Tra le suddette ragioni devono farsi rientrare anche quelle che, pur non essendo alla base di operazioni produttive di una redditività immediata, sono comunque in grado di soddisfare esigenze di natura gestionale, organizzativa e strutturale dell'attività d'impresa esercitata. In senso analogo si è espressa anche la Guardia di Finanza¹⁸⁸, la quale ha osservato che nella valutazione di operazioni straordinarie di gestione, i soggetti preposti alla verifica non devono limitarsi ad analizzare l'intrinseca natura degli atti compiuti, ma spingersi a considerare le possibili ragioni alla base delle scelte operate. In tale ottica, ragioni extrafiscali non marginali sono state rinvenute – nell'ambito di operazioni di scissione di rami d'azienda e successiva assegnazione gratuita degli stessi a taluni soci – nella necessità di attuare una riorganizzazione

¹⁸⁷ Si veda il dettato normativo disposto ex art. 10 bis, comma terzo, legge 212/2000.

¹⁸⁸ Cfr. Guardia di Finanza, *Circolare 1/2018*.

aziendale, per rimediare a insanabili dissidi tra soci, ovvero per garantire il ricambio generazionale.

In senso conforme a quanto di cui sopra si è espressa anche l'Associazione Dottori Commercialisti di Milano¹⁸⁹, la quale ha ritenuto valida ragione economica il ricambio generazionale o il dissidio tra i soci.

Ad ogni buon conto, si può ritenere che le ragioni extrafiscali devono essere: (i) verificabili, in quanto idoneamente supportate da prove documentali, (ii) effettive, cioè reali e non artatamente costruite, (iii) non marginali, senza il raggiungimento delle quali l'intera operazione sarebbe saltata e (iv) rispondenti a reali esigenze d'impresa come il miglioramento strutturale o il conseguimento del passaggio generazionale¹⁹⁰.

3.5.4 La libertà di scelta del contribuente

In ordine a quanto disposto dal comma quarto dell'art. 10 bis, L. n. 212/20200, si può rappresentare che non sussiste alcuna elusione fiscale se vi è un legittimo risparmio d'imposta, ricorrente allorquando il contribuente scelga tra i diversi regimi previsti ope legis quello fiscalmente meno oneroso. Il contribuente può legittimamente perseguire il risparmio tributario esercitando la libertà di iniziativa economica e scegliendo l'istituto meno oneroso dal punto di vista tributario, purché detto vantaggio fiscale non sia indebito, ovvero non consista nel mero aggiramento dei principi dell'ordinamento tributario.

Orbene, appare del tutto evidente la logica imposta dal legislatore di attribuire piena legittimità ad una lecita pianificazione tributaria che consente al contribuente di scegliere la soluzione fiscalmente meno onerosa.

3.5.5 Abuso del diritto e passaggi generazionali

¹⁸⁹ Cfr. Associazione Dottori Commercialisti di Milano, *Norma di comportamento n. 147/2002*.

¹⁹⁰ Cfr. Cla Consulting, *L'abuso del diritto*, 2018.

Come visto, la formulazione dell'art. 10-bis, è caratterizzata dalla presenza congiunta di tre elementi positivi, ossia: (i) la realizzazione di un'operazione priva di sostanza economica, (ii) l'ottenimento, tramite essa, di un vantaggio fiscale indebito e (iii) l'essenzialità di tale vantaggio rispetto agli altri eventuali scopi per i quali l'operazione è stata attuata. Il passaggio generazionale, è un articolato processo pluriennale in cui entrano in scena numerosi fattori: fiscali, amministrativi, gestionali e giuridici. E' possibile talvolta che le strade di passaggio generazionale e abuso del diritto si incrocino giacché le scelte (fiscali) degli imprenditori vengono, non di rado, considerate, dall'amministrazione finanziaria, abusive.

In tema di abuso del diritto, e dunque anche circa il rapporto abuso-passaggio generazionale, è bene rappresentare che appare oramai consolidata la giurisprudenza di legittimità (ma anche la prassi amministrativa) in ordine al ritenere lecite tutte le operazioni volte a fruire di opportunità e di vantaggi messi a disposizione dall'ordinamento tributario, ritenendo non elusive tali condotte. La scelta di un regime fiscale più favorevole non realizza l'abuso del diritto, poiché occorre che il vantaggio fiscale sia indebito¹⁹¹. Tale importante conferma giunge dalla recentissima sentenza n. 14493 della Cassazione¹⁹². Nel caso di specie, una società aveva acquisito una partecipazione dalla quale aveva percepito dividendi, detassati al 95 per cento. Dopo la distribuzione di dividendi, la medesima società aveva ceduto a terzi la quota, conseguendo una minusvalenza deducibile dal reddito d'impresa. Tale sequenza negoziale non è stata ritenuta elusiva dalla Corte in quanto, al contrario dei casi di *dividend washing*, (i) l'operazione non era stata circolare con ritorno della quota all'originario titolare e in quanto (ii) l'amministrazione non aveva fornito prova della natura anomala del vantaggio fiscale ottenuto. La sentenza è da apprezzare in quanto la

¹⁹¹ Come detto, un vantaggio fiscale risulta indebito allorquando essenziale rispetto all'operazione in esame, oppure realizzato mediante uno schema privo di sostanza economica oppure qualora manchi una valida ragione extrafiscale non marginale.

¹⁹² Cfr. Corte di Cassazione, *Sentenza n. 14493 depositata il 09 maggio 2022*.

Cassazione ha ribadito come la scelta imprenditoriale di cedere le azioni non sia sindacabile dall'agenzia entrate, trattandosi del legittimo esercizio della libertà di iniziativa economica dell'imprenditore. Come detto, il dare vita ad operazioni volte a fruire di vantaggi fiscali non può configurare abuso del diritto. In senso analogo, è significativa la risposta ad un interpello¹⁹³ che prende in esame una operazione di riorganizzazione societaria e di passaggio generazionale articolata nelle seguenti fasi: (i) l'istante, già in possesso di quota societaria pari al 50 per cento, acquista da una comunione ereditaria l'1 per cento della partecipazione nella società di cui detiene già il 50 per cento, al fine di avere il 51 per cento e dunque il controllo ex art. 2359 c.c., (ii) l'istante costituisce una newco (holding), interamente posseduta dallo stesso, nella quale conferirà il 51 per cento della società di cui al punto precedente beneficiando del regime di realizzo controllato ex art. 177, comma 2, del tuir, (iii) l'istante trasferisce il controllo della newco-holding alla figlia istante, mediante patto di famiglia ex art. 768-bis c.c., al fine di poter addvenire al passaggio generazionale. Ad avviso dell'amministrazione finanziaria la già indicata sequenza di operazioni non è abusiva, poiché diretta a perseguire una più efficiente governance societaria, essendo questa una valida ragione economica che giustifica il vantaggio fiscale.

Altro aspetto preminente in ordine al tema del passaggio generazionale-abuso del diritto è costituito dal comportamento del contribuente colto al preconstituersi le condizioni necessarie al godimento di un migliore trattamento fiscale. In tal senso, si rileva che l'amministrazione finanziaria ha dato il proprio benestare ad una complessa operazione di scissione parziale asimmetrica posta in essere per creare i presupposti al passaggio generazionale, escludendo l'abusività dell'operazione in quanto quest'ultima non ha consentito la realizzazione di alcun vantaggio fiscale indebito e risultando assolutamente conforme con la normativa di riferimento e, comunque, un atto fisiologico alla riorganizzazione delle attività famigliari, anche in vista del futuro

¹⁹³ Cfr. Agenzia delle Entrate, *Interpello n. 374 del 13 luglio 2022*.

inevitabile passaggio generazionale¹⁹⁴. Si rappresenta, inoltre, che non configura abuso del diritto il conferimento da parte di una persona fisica ex art. 177 co. 2 Tuir in una newco della partecipazione totalitaria in una holding, cui segue la stipula di un patto di famiglia avente per oggetto il trasferimento della partecipazione di controllo della newco a favore dei tre figli della persona conferente (i quali la eserciteranno tramite la nomina di un rappresentante comune)¹⁹⁵. In senso conforme a quanto di cui sopra, non trova applicazione la disciplina dell'abuso del diritto in merito ad una serie di operazioni dirette alla costituzione di una struttura caratterizzata da tre società interamente partecipate da tre soggetti (figli) che restano nudi proprietari e loro madre usufruttuaria¹⁹⁶. Da ultimo, si rileva che l'amministrazione finanziaria ha ribadito che affinché non siano rilevabili profili abusivi, è necessario che l'operazione di scissione non sia, di fatto, volta all'assegnazione di beni della scissa tramite la formale attribuzione dei medesimi beni a società di mero godimento, non connotate da alcuna operatività, con il scopo di rinviare sine die la tassazione delle plusvalenze latenti sui beni trasferiti in capo ai soci, usufruendo, indebitamente, della neutralità fiscale¹⁹⁷.

Come affrontato al paragrafo 4.5.3 del presente elaborato, il Legislatore ha introdotto una causa esimente che può essere attività qualora l'Agenzia Entrate contesti l'abusività di una serie di operazioni oggettivamente prive di sostanza economica, che comportino un vantaggio fiscale indebito il quale rappresenta il fine unico dell'operazione in esame. In tal caso, il contribuente dovrà dimostrare di aver agito per una valida ragione extrafiscale non marginale. In questo senso, emblematica è stata la sentenza n. 2236/23/18 del 09 aprile 2018 della Commissione Tributaria Regionale della Lombardia, la quale ha annullato un avviso di accertamento con cui l'amministrazione finanziaria aveva ritenuto abusiva un'operazione societaria posta in essere da due fratelli, entrambi soci di una srl e di una snc, che avevano eseguito le seguenti operazioni: (i) rivalutazione

¹⁹⁴ Cfr. Agenzia delle Entrate, *Interpello n. 155 del 05 marzo 2021*.

¹⁹⁵ Cfr. Agenzia delle Entrate, *Interpello n. 450 del 30 ottobre 2019*.

¹⁹⁶ Cfr. Agenzia delle Entrate, *Interpello n. 741 del 21 ottobre 2021*.

¹⁹⁷ Cfr. Agenzia delle Entrate, *Interpello n. 133 del 21 marzo 2022*.

delle quote di entrambe le società, (ii) cessione da parte di un fratello della quota della srl all'altro fratello, (iii) cessione da parte di entrambi i fratelli delle loro quote nella snc alla srl, che provvedeva al pagamento del corrispettivo pattuito mediante mutuo di cui erano stati dedotti gli interessi passivi, (iv) fusione per incorporazione della snc nella srl. In un tale contesto, l'Agenzia riteneva che il corrispettivo da cessione dovesse essere considerato reddito di capitale ex art 47, comma 7, TUIR e non reddito diverso ex art. 67 Tuir, prospettando due ulteriori soluzioni alternative a quelle intraprese dai contribuenti. I giudici di secondo grado non hanno però ritenuto abusiva l'operazione in quanto giustificata dall'esigenza di addivenire alla fuoriuscita dalla compagine sociale di uno dei fratelli con conseguente ingresso dei nipoti di costui, ritenendo dunque l'operazione giustificata da valide ragioni extra fiscali. Orbene, dalla sentenza in commento emerge che l'Agenzia non può contestare l'elusività di un insieme di operazioni poste in essere in virtù delle proprie esigenze imprenditoriali, fatte avvalendosi di norme di legge, ivi comprese quelle agevolative finalizzate al conseguimento del passaggio generazionale.

Negli ultimi periodi la prassi amministrativa ha espresso interessanti pareri circa la configurabilità o meno dell'abuso del diritto con riferimento a operazioni di: Leveraged Cash Out, Fusione inversa con LBO e scissione di cassa. Strumenti, quest'ultimi, sovente utilizzati per addivenire al passaggio generazionale.

L'agenzia entrate ha ritenuto ¹⁹⁸non elusiva la cessione parziale di partecipazioni detenute da persone fisiche al di fuori dell'esercizio dell'attività di impresa, previamente rivalutate, a soggetti terzi, sebbene il pagamento del corrispettivo sia stato effettuato a seguito della percezione, da parte dei nuovi soci, di dividendi distribuiti dalla società scambiata. Trattasi, nello specifico, di operazione di merger leveraged cash out, con la quale i soci uscenti cedono, previa rivalutazione, le loro quote ad una newco partecipata

¹⁹⁸ Cfr. Agenzia delle Entrate, *Interpello n. 156 del 25 marzo 2022*. Quanto sostenuto dall'amministrazione finanziaria con l'interpello n. 156 del 25 marzo 2022 è in linea con la risposta ad interpello n. 4 del 5 gennaio 2021, in cui l'Agenzia aveva escluso quale fattispecie abusiva la cessione di partecipazioni rivalutate da alcuni soci ad un'altra società, già socia della scambiata, che provvedeva al pagamento di quanto dovuto attingendo ai dividendi della società ceduta.

dagli altri soci che verrà poi incorporata per il tramite di fusione inversa nella società target. L'operazione in commento è finalizzata al graduale subentro di nuovi soci e pertanto non risulta essere elusiva. A ben vedere, le operazioni di Leveraged Cash Out concretizzano comportamento abusivo allorquando hanno un contenuto circolare, nel senso che attua sostanzialmente una cessione a se stessi. In una tale circostanza, la *ratio legis* della rivalutazione facoltativa viene tradita e dunque la trasformazione di dividendi in plusvalenze con la conseguente possibilità di beneficiare della rivalutazione risulta indebito. La liceità di tali operazioni, come detto, trova fondamento sul presupposto, sia della presenza di una effettiva sostanza economica e/o di ragioni extra fiscali non marginali, sia avendo riguardo alla stessa finalità dell'istituto della rivalutazione.

Affrontando il tema dell'eventuale abusività delle fusioni con LBO, è da segnalare che quest'ultime rappresentano operazioni sempre più frequenti nella prassi operativa, in quanto trattasi di soluzioni adottate ogni qual volta che si vuole acquisire una società terza ricorrendo ad un indebitamento che verrà ripagato nel tempo dalle risorse generate della società target acquisita. In questo senso, è da rilevare, tuttavia, che risultano frequenti le contestazioni dell'amministrazione finanziaria in ipotesi di LBO in cui i soggetti che detenevano il controllo della società target reinvestono nel veicolo usato per l'operazione una parte dei proventi derivanti la cessione della target stessa. È il caso, ad esempio, di operazione compiuta da un fondo di private equity che condiziona l'operazione alla permanenza del soggetto cedente, sebbene in posizione minoritaria. Tale tipo di contestazione trova il suo fondamento in un documento di prassi dell'Agenzia Entrate¹⁹⁹ in cui viene riportato che, in riferimento ad operazioni di LBO, si possono verificare i presupposti dell'elusività nel momento in cui all'operazione di LBO abbiano concorso gli stessi soggetti che, in via diretta od indiretta, controllano la società target. Rispetto a tale presa di posizione dell'amministrazione finanziaria si sono consolidati due filoni giurisprudenziali: (i) il primo, che ritiene legittima l'operazione di LBO nel momento in cui si viene a verificare il cosiddetto *change of control*. In tale

¹⁹⁹ Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n.6/2016*.

fattispecie non pare contestabile l'operazione a seguito della quale il socio originario di maggioranza (*rectius*, di controllo) della società target diventa socio minoritario della società veicolo, (ii) il secondo, è quello che attribuisce rilievo al cambiamento degli assetti proprietari e gestionali. In tal senso, risulta molto importante una pronuncia della Corte di Cassazione²⁰⁰, con la quale è stata ritenuta non abusiva un'operazione con cui, a seguito di una complessa operazione di riorganizzazione, aveva fatto ingresso in un gruppo industriale un soggetto terzo dotato di adeguato capitale e know how. La Corte ha ritenuto non abusiva tale operazione sebbene all'esito della stessa il socio originario avesse mantenuto comunque una partecipazione pari al 50%, in quanto l'operazione in questione ha inopinabilmente comportato un mutamento degli assetti proprietari e gestori. Tale secondo filone appare quello maggioritario, confermato, inoltre, da un'altra recente pronuncia della Cassazione²⁰¹ con la quale è stato ribadito che, sebbene in un'ipotesi di change of control, si è verificato il mutamento della governance e della gestione della società target. Orbene, si può sostanzialmente ritenere che un'operazione di LBO configura fattispecie abusiva allorquando non conduca ad un mutamento della compagine sociale né ad un mutamento dell'assetto gestorio della stessa, configurando un'operazione circolare finalizzata essenzialmente all'ottenimento di vantaggi fiscali indebiti.

Tra le operazioni straordinarie fiscalmente neutrali le scissioni sono quelle maggiormente attenzionate dal fisco in quanto rappresentano uno strumento che consente di spostare la tassazione dai beni di secondo grado (ad esempio gli immobili) a quella più mite dei beni di primo grado (ovvero le partecipazioni)²⁰². In passato, ai sensi di quanto disposto dall'abrogato art. 37-bis del Dpr 600/1973, venivano colpite, da un lato, le scissioni non proporzionali poiché considerate assegnazioni ai soci e, dall'altro, le scissioni seguite poi dalla cessione delle partecipazioni nella scissa o nella beneficiaria, in quanto veniva contestato che si trattasse di pratiche volte a traslare la tassazione dai

²⁰⁰ Cfr. Corte di Cassazione, *Sentenza n. 868 del 16 gennaio 2019*.

²⁰¹ Cfr. Corte di Cassazione, *Sentenza n. 6623 del 1 marzo 2022*.

²⁰² Cfr. Sole 24 Ore, *Scissioni e abuso del diritto, meno spazio alle contestazioni*, mercoledì 7 settembre 2022.

beni di secondo grado quella dei beni di primo grado. Tale impostazione è cambiata con l'introduzione dell'art. 10-bis della L. 212/2000, recepita, peraltro, anche dall'Agenzia Entrate con la risoluzione 97/E del 25 luglio 2017. Con tale documento di prassi, l'amministrazione finanziaria ha chiarito che a seguito di una scissione i soci potranno cedere le partecipazioni nella scissa o nella beneficiaria, anche considerato che è una scelta lecita del contribuente quella di optare per il trasferimento di azienda rispetto al trasferimento di partecipazioni²⁰³. A seguito della risoluzione 97/E, come con la risoluzione 98/E, tale concetto è stato ribadito. Pertanto, in tutti quei casi in cui la finalità della scissione è una reale finalità extra fiscale, quale, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, quella di dirimere i dissidi tra i soci, separare le attività al fine di un autonomo sviluppo o addivenire al passaggio generazionale, l'Agenzia Entrate ha sempre dato il proprio benestare. Un caso molto interessante, che può riguardare da vicino il tema del passaggio generazionale, è quello portato all'attenzione dell'Agenzia Entrate circa la cosiddetta *scissione di cassa*²⁰⁴. L'operazione in questione è stata caratterizzata dalle seguenti fasi: (i) scissione totale asimmetrica di una società che detiene partecipazioni, mediante attribuzione pro quota di queste partecipazioni a ciascuna delle beneficiarie; (ii) cessione congiunta, da parte delle beneficiarie, del pacchetto di partecipazioni e (iii) impiego della liquidità derivante dalla cessione in operazioni di impresa differenziate per ciascuna beneficiaria. In questo caso, anziché monetizzare la partecipazione e poi realizzare una scissione che avrebbe avuto come unico asset di riferimento la liquidità, viene scissa dapprima la partecipazione da cedere. A ben vedere le due operazioni alternative (scissione e successiva vendita, oppure vendita e successiva scissione) sono sostanzialmente equivalenti, mentre l'elemento di rilievo che fa propendere per l'assenza di elusione è rappresentato dal fatto che la liquidità rimasta nelle società beneficiarie venga impiegata in attività di impresa. In senso conforme anche una risposta dell'Agenzia Entrate non pubblicata²⁰⁵, in ordine ad un'operazione di scissione

²⁰³ Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 97/E del 25 luglio 2017*.

²⁰⁴ Cfr. Agenzia delle Entrate, *Interpello n. 133 del 21 marzo 2022*.

²⁰⁵ Cfr. Agenzia delle Entrate, *Interpello non pubblicato Direzione Regionale Lombardia*.

sostanzialmente volta a spostare la liquidità e le attività finanziarie di una società industriale in una newco. Anche in tale ipotesi è stato ribadito che la beneficiaria deve svolgere attività (finanziaria) d'impresa in quanto non deve rappresentare una società di mero godimento. Si rammenta altresì che l'Agenzia Entrate ha più volte censurato la liceità fiscale della scissione allorquando la beneficiaria non persegue in concreto alcuna attività economica, configurandosi alla stregua di una mera società di godimento. E', parimenti, importante tenere a mente che la legittimità fiscale delle scissioni aventi per oggetto patrimoni che non costituiscono aziende o rami d'aziende ex art.2555 c.c., seguite dalla cessione di partecipazioni nella beneficiaria, è ben lungi dall'essere condivisa dalla prassi dell'Agenzia Entrate²⁰⁶, in quanto il fine precipuo dell'operazione non è rappresentato da una valida ragione extrafiscale bensì dalla volontà di spostare la tassazione dai beni di secondo grado a quella più mite dei beni di primo grado, ottenendo, pertanto, un vantaggio fiscale indebito.

A corollario di queste poche righe, concludo riportando che il Legislatore, tramite l'art. 10 bis della L. 212/2000, ha voluto ribadire un concetto tanto importante quanto disatteso in passato, ossia che l'abuso del diritto è risparmio fiscale indebito. Detto altrimenti, il contribuente ha la possibilità di implementare operazioni solo per finalità fiscali, purché non indebite, e di poter scegliere l'alternativa che comporta il minor carico fiscale, attribuendo alle ragioni extrafiscali il ruolo di esimente assoluta. Orbene, risulta del tutto evidente che tale possibilità è riconosciuta anche (*rectius*, in particolare) in sede di passaggio generazionale.

²⁰⁶ Cfr. Agenzia delle Entrate, *Interpello n. 555 del 25 agosto 2021 e n. 133 del 21 marzo 2022*.

4. IL PASSAGGIO GENERAZIONALE IN AZIENDA

A cura di: Andrea Friggeri, Claudia Perri, Rosaria Sallemi, Leonardo Vasta

Questo capitolo affronta il tema della successione nelle imprese familiari. Partendo dalla letteratura scientifica di riferimento, si prendono in esame tre aspetti principali. Il primo riguarda il processo di successione e la scelta del successore. Nel paragrafo 4.1 il dott. Leonardo Vasta esamina il "dilemma del successore" (Richards et al. 2019). Segue un focus sul ruolo della donna nelle imprese familiari (paragrafo 4.2). Infatti, il processo di successione vede spesso il coinvolgimento femminile che presenta non pochi casi – anche in settori come quello del vino, come descrive la dott.ssa Claudia Perri nel paragrafo 4.2.2 – in cui la leadership femminile ha ‘superato’ i confini aziendali. Nel paragrafo 4.3 edito dalla dott.ssa Rosaria Sallemi, il binomio successione-innovazione viene preso in considerazione al fine di sottolineare come, il delicato passaggio generazionale, possa rappresentare un interessante *driver* per innovare non solo prodotti e processi aziendali, ma anche la stessa azienda familiare. In particolare, il paragrafo 4.3 presenta al suo interno una disamina sull’innovazione collaborativa (paragrafo 4.3.1) e sull’impatto di aziende multigenerazionali sull’innovazione (paragrafo 4.3.2).

La parte teorica abbraccia numerosi temi che sono al centro dei 4 casi di studio presentati dal dott. Andrea Friggeri e dalla dott.ssa Elena Casprini nel paragrafo 4.4. Si tratta di casi molto eterogenei che vanno ad enfatizzare uno o più dei sopracitati elementi. In particolare, il caso di AMA s.p.a. (azienda nel settore della meccanica) descrive il processo di successione che ha portato l’azienda a cambiare il suo modello di business e a crescere a livello internazionale, e anche il delicato momento della scelta del futuro successore (paragrafo 4.4.1). Il caso di Nannoni Grappe (azienda che produce

e vende grappa, e più recentemente anche vermouth, gin e amari) racconta come un membro non familiare sia riuscito a 'salvare azienda e famiglia', rendendo un'azienda artigiana un *brand* conosciuto a livello internazionale (paragrafo 4.4.2). Il caso di POGGIO AMASI (azienda produttrice di olio) analizza come la crescita graduale di una passione possa portare alla nascita di una nuova realtà imprenditoriale. Infine, il caso SL Arredamenti (azienda dell'arredo-casa) ci mostra come il successore possa portare (e guidare) l'innovazione.

4.1 La successione nelle imprese familiari

La maggioranza delle aziende in tutto il mondo sono controllate da famiglie, fondatori e loro eredi. Per le imprese familiari, la continuità aziendale attraverso la successione è questione di vitale importanza.

Nei Paesi europei la presenza di *family business* (i.e. aziende a gestione familiare) risulta particolarmente rilevante, in particolare in Italia secondo le rilevazioni Cerved (2021) vi sono 101mila imprese familiari, un modello di business maggiormente presente tra le aziende di minori dimensioni (il 70 per cento delle PMI, contro il 57 per cento delle medie e il 35,6 per cento delle grandi imprese).

Secondo diversi studi (Masino, 2008), le dinamiche e le modalità organizzative di gestione delle imprese nazionali sono influenzata da aspetti sociali e culturali; in particolare, in Italia esistono diverse peculiarità quali l'importanza della famiglia nella cultura italiana, l'influenza delle comunità locali che rappresentano il tessuto sociale e culturale che determina la nascita e la crescita delle imprese, nonché l'influenza della cultura cattolica (secondo Castagnoli, 2006), in particolare il ruolo simbolico che ha la famiglia nel contesto italiano.

In tutto ciò, un aspetto peculiare è la presenza di leader ultra-settantenni (secondo l'Osservatorio AUB, in un decennio sono aumentati dal 17 % al 25,5 %) il che porta in primo piano il tema del passaggio generazionale, una fase che solo nel 9 % dei casi viene

effettivamente preparata elaborando un piano di successione, sebbene sia prossimo per il 18 % delle aziende familiari italiane e sebbene il 62 % dei leader familiari italiani auspichi una continuità nella proprietà e nonostante meno del 30 % delle aziende familiari superi il terzo passaggio generazionale (Deloitte, 2019).

Risulta, quindi, di immediata comprensione come l'obiettivo di garantire la successione e la continuità nelle imprese familiari contribuisca a determinare il livello di imprenditorialità di una nazione, in particolar modo dell'Italia.

A supporto di un passaggio generazionale ragionato, a partire dalle *best practices* sviluppate sul tema, nella letteratura scientifica (Chiesa et al., 2007) sono state elaborate sei fasi, che prevedono di:

1. avviare le attività preparatorie della successione considerandola un processo obbligato, graduale ed articolato su un orizzonte temporale di medio-lungo termine;
2. formare il potenziale erede, anticipandone l'ingresso in azienda;
3. selezionare il successore in modo razionale ed obiettivo;
4. chiudere il processo di successione, formalizzando responsabilità e ruoli definiti durante le fasi di trasferimento della leadership;
5. gestire le relazioni familiari con intense e tempestive attività di comunicazione e dialoghi costruttivi;
6. adottare un atteggiamento di apertura nei confronti dei soggetti esterni che potrebbero avere competenze necessarie.

Tuttavia, tali *best practises*, in particolar modo in Italia, risultano di scarsa applicazione, in ragione di quattro principali motivi: le imprese familiari italiane sono caratterizzate da una proprietà rigida, i consigli di amministrazione sono spesso poco aperti a soggetti non appartenenti alla famiglia, nei *family business* italiani si preferisce non anticipare le valutazioni relative alla pianificazione della successione.

Emerge pertanto chiaramente che il passaggio del "testimone" tra nuove e vecchie generazioni è una fase particolarmente delicata per le aziende, sia per l'imprenditore

(detto anche “*incumbent*”) che deve comprendere quando è il momento di affidare tutto a qualcun altro, sia per il successore, che deve essere pronto a prendere le redini dell’organizzazione.

Il passaggio tra generazioni è, quindi, sempre molto critico per una serie di ragioni: la mancanza di fiducia in una persona più giovane, l’assenza di dialogo e di comunicazione, le lacune nella preparazione e nelle competenze del nuovo titolare. A tali fattori si aggiunge anche la mentalità totalmente differente tra gli imprenditori di “vecchio stampo” e quelli di nuova generazione.

Il passaggio generazionale richiede di trasferire non solo un’organizzazione, ma anche il luogo fisico dove il vecchio imprenditore ha trascorso i momenti più emozionanti della sua vita: i primi guadagni, i colloqui per trovare nuovi collaboratori, le negoziazioni con i clienti e anche i conflitti. Questo processo è particolarmente delicato nelle aziende a conduzione familiare, che possono trovarsi a gestire diversi problemi: da una parte, i genitori vedono i figli impreparati; dall’altra, i giovani hanno paura del giudizio paterno/materno oppure non hanno le competenze necessarie per governare l’impresa. Nel processo di successione sono equamente importanti sia il ruolo del predecessore sia quello del successore non solo in termini di continuità, ma di conoscenza e di innovazione. Il processo di successione dura diversi anni, e non sempre ha una valida riuscita.

In diversi casi, alcuni processi di successione non producono un risultato positivo e i risvolti negativi possono essere molteplici. In particolare, un cambio generazionale, se non ben gestito, può portare l’azienda ad un periodo di crisi. Al fine di evitare problemi legati al processo di successione, alcune imprese familiari possono decidere di affidare la gestione ad un esperto esterno che affianchi (o anche sostituisca) il successore familiare nella gestione dell’azienda. Emerge, infatti, il dilemma sulla scelta del candidato ideale quale successore prossimo.

La durata del processo di successione è lunga in quanto vi è un graduale inserimento del successore nella gestione d’azienda fino ad un completo trasferimento che il

predecessore familiare gli accorda facendosi da parte definitivamente (Cabrera-Suárez, et al. 2001²⁰⁷; Handler, 1989)²⁰⁸.

Le motivazioni per le quali si manifesta un processo di successione aziendale possono essere diverse. Il Titolare d'azienda può decidere di ritirarsi e far continuare ai figli l'attività, oppure può coinvolgerli per gestirne insieme gli affari. Il rapporto del predecessore e quello del successore costituiscono un fattore determinante per la buona riuscita del processo di successione, attribuendo parte della stessa alla capacità del successore di adattarsi al ruolo che andrà a ricoprire.

Trattandosi dunque di un processo lungo e articolato, esso merita una valida pianificazione in quanto espone l'azienda a diversi rischi.

Tale processo viene analizzato molto approfonditamente da Richards et al. (2019)²⁰⁹ i quali considerano le variabili che influenzeranno la scelta del predecessore verso il candidato ideale che subentrerà in azienda. Le variabili prese in considerazione riguardano impegno e competenza, individuabili nei candidati ideali per la successione. Il predecessore si troverà di fronte ad un dilemma e nell'effettuare la scelta dovrà tenere in considerazione diversi fattori. Naturalmente le dinamiche familiari sono parecchio influenti nella scelta del candidato ideale e porteranno il predecessore a scegliere o no un candidato membro della famiglia in base al tipo di rapporto che vi è. Oltre i rapporti familiari ci sono altri fattori che influenzano la scelta. Infatti, il predecessore valuterà sicuramente la situazione attuale dell'azienda in termini di profitto e di conseguenza penserà di scegliere un esperto competente se l'azienda ha bisogno di risollevarsi; diversamente, se i profitti sono in linea con gli obiettivi, sarà orientato verso un soggetto anche se meno competente più impegnato, ed in questo caso potrebbe essere un membro della famiglia. Si terrà conto anche del livello di istruzione del predecessore:

²⁰⁷ Katiuska Cabrera-Suárez, Petra De Saá-Pérez, Desiderio García-Almeida (2001). *The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm*, Family Business Review, vol. XIV, no. 1.

²⁰⁸ Handler, W. C. (1989), *Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience*, Michigan: UMI Dissertation Services.

²⁰⁹ Melanie Richards, Nadine Kammerlander, and Thomas Zellweger (2019). *Listening to the Heart or the Head? Exploring the Willingness Versus Ability Succession Dilemma*, Family Business Review, Vol. 32(4) 330–353.

più questo sarà qualificato e più pretenderà tali doti o qualifiche nella persona del candidato successore, come influirà il tempo passato a lavorare fuori dall'azienda di famiglia che inevitabilmente porterà il predecessore a preferire le logiche aziendali, mirando ai profitti e preferendo la competenza.

La presenza di tutte queste variabili e la complessità delle ipotesi di caso prese in esame hanno generato i seguenti risultati: il 25% delle aziende oggetto di studio preferisce come successore un candidato altamente impegnato anche se moderatamente competente; il 23% delle aziende preferisce un candidato meno meritevole ma altamente competente e preparato; il 17% delle aziende non tiene conto dell'impegno o della competenza, ma preferisce un candidato esterno alla famiglia; il restante 35% è indeciso e dà lo stesso peso sia alla competenza che all'impegno.

L'articolo in questione evidenzia come i risultati ottenuti dallo studio di ricerca sottolineano la grande difficoltà che le imprese familiari hanno nello scegliere il candidato ideale, in quanto tendono a voler promuovere il legame parentale, ma vista l'importanza e la durata del processo di successione sono spesso in difficoltà nel prendere una scelta. È da notare, infatti, che la percentuale maggiore ottenuta da questo studio è rappresentata dai predecessori indecisi sulla scelta del candidato ideale e che hanno indicato lo stesso punteggio ad entrambe le variabili dipendenti impegno/competenza.

Il risultato rafforza dunque la già forte consapevolezza su quanto complesso e articolato sia il processo di successione aziendale e sulle grandi difficoltà che i predecessori incontrano in un momento così delicato, ritrovandosi nel grande dilemma della scelta.

4.2 L'ingresso della donna nelle realtà familiari

Le caratteristiche delle imprese familiari e le criticità legate ai passaggi generazionali si acuiscono e si connotano di nuove e diverse peculiarità nei casi in cui il soggetto successore sia una donna.

L'inclusione delle donne nelle aziende familiari ha attirato negli ultimi dieci/quindi anni l'attenzione tra i professionisti e la stampa popolare, il numero di articoli sull'argomento dal 2009 risulta più che raddoppiato (questo *trend* rispecchia quindi la significativa crescita della letteratura aziendale familiare²¹⁰).

In linea generale è possibile affermare che dal 1985 la letteratura sul coinvolgimento delle donne nelle imprese familiari ha subito una crescita esponenziale.

Più in dettaglio, esistono tre generazioni di studi su questo argomento, come descritto da Campopiano et al. (2017) che sintetizza lo studio di Gupta and Levenburg (2013)²¹¹:

- la prima (fino alla fine del 1990) ha evidenziato la difficoltà per le donne di entrare a far parte delle loro aziende familiari e la mancanza di riconoscimento del loro lavoro, definita in letteratura come “invisibilità delle donne”;
- la seconda caratterizzata da una prospettiva più ottimistica, ma che evidenziava aspetti più teorici che pratici
- la terza (iniziata alla fine dell'ultimo decennio) mantiene la visione ottimistica del coinvolgimento delle donne nelle imprese familiari, con maggiore attenzione sul ruolo ricoperto dal contesto sociale e culturale entro il quale avviene il coinvolgimento femminile nei *family business*.

Aldilà dell'analisi della copiosa e variegata letteratura in materia, preme in questa sede evidenziare quali sono i fattori (o *driver*) che spingono le donne ad inserirsi e/o essere inserite nei processi successivi ed i risultati che ne conseguono; nonché, le motivazioni e le barriere che incontrano le donne nella fase precedente e successiva il loro subentro nell'azienda familiare.

Tra le motivazioni principali che inducono le donne italiane ad intraprendere la carriera imprenditoriale vi è la necessità o la volontà di proseguire l'attività di famiglia, nonché

²¹⁰Ex *pluribus*: Journal of Family Business Strategy, Overbeke, Bilimoria & Perelli 2013; Family Business Review, Schroder, Schmitt-Rodermund, & Arnaud, 2011; Management Science, Amore, Garofalo & Minichilli, 2014.

²¹¹ Gupta, V., & Levenburg, N. M., (2013), *Women in family business: Three generations of research*, in K. X. Smyrniotis, P. Z. Poutziouris, & S. Goel (Eds.), *Handbook of research on family business* (2nd ed.), Celtenham, US: Edward Elgar Publishing Limited.

fattori legati alle caratteristiche personali (quali ad esempio l'immaginazione imprenditoriale, l'empatia, l'auto-organizzazione), nonché il livello di istruzione, la precedente eventuale esperienza imprenditoriale.

I risultati di tale ricerca conducono ad una conclusione netta: nelle donne ruolo fondamentale è ricoperto dalla motivazione, ossia la motivazione ad agire eticamente nei confronti di *stakeholder* ed azienda.

In altre parole, la motivazione ad aiutare la famiglia e lavorare con la famiglia costituisce condizione indispensabile per raggiungere posizioni più elevate nell'azienda.

Naturalmente, l'ingresso delle donne nelle imprese di famiglia può avvenire a diversi livelli, con diverse modalità ed in diversi momenti della vita dell'azienda.

Un interessante studio (Campopiano et al. 2017)²¹², ha condotto all'identificazione di quattro percorsi di coinvolgimento delle donne nelle imprese familiari:

- a) ingresso imprenditoriale
- b) successione
- c) dinamiche di carriera
- d) presenza

Per ogni percorso, lo studio ha identificato motivazioni e risultati, con lo scopo di analizzare le modalità di partecipazione delle donne alla vita dell'azienda familiare.

- a) Per quanto riguarda l'ingresso imprenditoriale, i principali fattori determinanti risultano essere il sostegno coniugale e la tradizione familiare, nonché le caratteristiche personali delle donne (livello di istruzione, area geografica). Inoltre, è emerso che un driver che può ostacolare l'ingresso delle donne è la c.d. "invisibilità delle donne", ossia la mancanza di riconoscimento del ruolo all'interno del business. Per quanto concerne, invece, i risultati è emerso che le performance delle imprese familiari a controllo femminile è legata positivamente all'età dell'imprenditrice e dalla sua capacità di ottenere

²¹² Campopiano, De Massis, Romana Rinaldi, Sciascia (2017) *"Coinvolgimento delle donne nelle imprese familiari: progressi e sfide per la ricerca futura"*

sostegno familiare. Con riferimento alle scelte strategiche adottate, le donne *leader* tendono a concentrarsi in settori più familiari, mentre gli uomini propendono per campi non conosciuti.

- b) Con riferimento alla successione femminile nelle imprese familiari, sono emersi una serie di *driver* trainanti tale modalità di inserimento delle donne in azienda ed altrettanti che invece ne ostacolano il subentro. Anzitutto spesso la primogenitura e le norme di genere attivate automaticamente impediscono la successione delle figlie. Allo stesso modo può accadere che siano proprio la composizione e le dinamiche della famiglia a preferire una successione al femminile, quali le relazioni tra padri e figlie, la precoce socializzazione all'interno dell'azienda. In particolare, è stato osservato che le relazioni tra padri e figlie sono caratterizzate da dinamiche non competitive, al contrario del rapporto padri-figli maschi. Naturalmente, un ruolo dirimente è svolto dalle caratteristiche personali delle donne coinvolte: è emerso che le figure femminile più dure e meno aperte, preferiscono rilevare l'attività di famiglia. Allo stesso modo, le donne con identità più "morbida" sviluppano la tendenza a prendersi cura, del padre, della famiglia e, di conseguenza, della *family business*. Da un punto di vista dei risultati, la successione al femminile ha dimostrato la presenza in azienda di minori conflitti e di maggiore collaborazione, condivisione ed integrazione tra i membri della famiglia.
- c) Le dinamiche di carriera, ossia l'avanzamento di carriera delle donne all'interno dell'azienda di famiglia sono caratterizzate, a tutt'oggi, da una barriera invisibile, denominata dagli esperti come "soffitto di vetro" che impedisce alle donne di raggiungere i ruoli di vertice dell'impresa. La c.d. "invisibilità" delle donne, come visto trattata in particolar modo dagli studi pubblicati sino ai primi anni Novanta, è ancora oggi elemento che impedisce la carriera femminile. Per "invisibilità" si può intendere la mancanza di riconoscimento, titolo e compenso²¹³, ossia

²¹³ Gillis Donovan & Moynihan- Bradt, 1990

quando il lavoro delle donne non è formalizzato e riconosciuto, con conseguenti carriere non soddisfacenti. Al livello individuale, studi recenti²¹⁴ hanno smentito lo stereotipo delle donne poco interessate alla carriera nelle aziende di famiglia, dimostrando riconoscono il lavoro nella *family business* come più gratificante rispetto ad aziende esterne.

- d) Infine, la presenza delle donne nelle imprese familiari è stata studiata facendo emergere come spesso i loro contributi ed il loro apporto sia maggiormente riconosciuto quando ci è una chiara formalizzazione e divisione del lavoro. I principali fattori che determinano la presenza delle donne nelle aziende familiari sono legati a fattori individuali e familiari, come la maggiore flessibilità dell'orario di lavoro e la sicurezza al momento eventuale del congedo di maternità. Con riguardo ai risultati, è emerso che la presenza delle donne nei consigli di amministrazione conduce a risultati negativi, in ragione della minore propensione femminile al rischio. Tuttavia, le società che dalle donne sono invece guidate ottengono risultati migliori, infatti le donne leader sanno come gestire il conflitto e come equilibrare fattori socio emotivi e finanziari, molto meglio degli uomini, con conseguente miglioramento delle *performance* aziendali.

4.2.1 Donne e leadership: quali caratteristiche

Ai diversi ruoli ed alle diverse tipologie di ingresso e permanenza delle donne nelle aziende familiari, si accompagna lo studio delle diverse tipologie di donne (*rectius* diverse caratteristiche delle donne) che ricoprono posizioni di rilievo nelle loro aziende familiari²¹⁵.

I risultati dello studio hanno condotto all'individuazione di tre cluster che raggruppano le caratteristiche delle donne che assumono ruoli di *leader* nelle aziende di famiglia:

²¹⁴ Block, Fisch, Lau, Obschonka, Presse, 2016

²¹⁵ Akhmedova, Cavallotti, Marimon, Campopiano "Carriere delle figlie nell'azienda di famiglia: tipi di motivazione e barriere specifiche della famiglia"

1. senza barriere
2. sfidanti
3. razionali

Con riferimento al primo gruppo, si è fatto riferimento a quelle donne che non percepiscono “barriere” rispetto alla loro leadership e sono caratterizzate da motivazioni prettamente etiche, ossia sono guidate dall’intenzione di agire nell’interesse della famiglia e della società.

Il secondo gruppo, di cui fanno parte le figure femminili c.d. “sfidanti” è quello in cui sono state identificate la maggior parte delle donne *leader*. Tali figlie risultano guidate da motivazioni etiche, ma anche intrinseche; in altri termini, sono motivate non solo a diventare dei buoni leader, ma anche delle ottime professioniste. Di conseguenza, ad una maggiore ambizione di carriera corrisponde una maggiore soddisfazione. Tale gruppo, è stato definito come sfidante, perché non è la mancata percezione di barriere a motivare tali donne, quanto la volontà di sfidare dette barriere e di raggiungere competenze lavorative rilevanti.

Infine, il gruppo delle donne c.d. “razionali” è caratterizzato da motivazioni estrinseche, ossia dal desiderio di aiutare la famiglia, nonché dal raggiungimento di un equilibrio in termini di flessibilità, di facilità di ingresso in azienda. Tali donne spesso sono guidate dalla volontà di aiutare e supportare e neppure di fare carriera e raggiungere posizioni elevate. Obiettivo principale di tale categoria è quello di bilanciare interessi di azienda, famiglia, clienti, dipendenti con i propri interessi personali.

4.2.2. Casi aziendali di aziende vitivinicole con governance femminile

Uno dei principali settori in cui di recente si sta mostrando preponderante la presenza femminile, nonché una presenza che sta garantendo grande successo aziendale è quello vitivinicolo.

Donne e vino è un binomio che pare vivere un momento di grande sviluppo e che non sembra essere in via di arresto.

Un primo studio sul *gender gap* nel settore vitivinicolo italiano è stato condotto dall'Università di Siena e promosso dall'associazione Donne del vino e dall'Unione italiana vini. I risultati sono stati presentati lo scorso 19 ottobre 2021 durante il forum Wine2Wine, in occasione del Vinitaly Special Edition.

L'indagine è stata l'occasione per fare il punto sulla presenza femminile nel comparto. Come è facile immaginare, le donne sono attive soprattutto nei campi più legati ai servizi: rappresentano il 64% nell'amministrazione e nelle risorse umane, il 76% nell'area commerciale, comunicazione e marketing e l'80% nell'agriturismo e nella ristorazione. Ridotta, invece, la presenza nell'agricoltura (10%) e in cantina (17%).

Al di là delle percentuali e delle statistiche è evidente che nelle cantine si sta facendo sempre più spazio l'imprenditoria femminile, con risultati molto interessanti.

In molti casi, le aziende vitivinicole di famiglia hanno trovato nelle nuove generazioni di donne, spunti diversi e nuovi per costruire un'immagine dell'azienda e dei prodotti.

In Italia, in particolare, è nata nel 1988 l'Associazione Nazionale le donne del vino, una realtà specifica con lo scopo di raggruppare e rappresentare le donne che si occupano di viticoltura.

L'Associazione, con oltre 900 associate tra produttrici, ristoratrici, enotecarie, sommelier, giornaliste ed esperte di vino in tutta Italia, è oggi la più grande del mondo nel suo genere. A presiederla c'è Donatella Cinelli Colombini, che ha alle sue spalle una storia di grande viticoltura nelle terre dei vini rossi toscani e che è oggi a capo del Casato Prime Donne di Montalcino, la prima cantina italiana gestita interamente da donne.

L'importanza delle donne nel settore vinicolo emerge con forza se si osserva il mondo dello champagne, probabilmente il vino più famoso al mondo.

Sono molte, infatti le maison prestigiose che nei secoli hanno avuto a capo, a volte per molti anni, donne che hanno portato importanti risultati alle loro aziende. Un nome su tutti è quello di Madame Clicquot. Rimasta vedova, nel 1805, all'età di 27 anni la "Grande

Dame dello Champagne" prese le redini dell'azienda, g portando a importanti risultati imprenditoriali.

Ancora, nel 1858, un'altra giovane vedova, Madame Pommery, assume la gestione di un'azienda vinicola che il marito aveva fondato nel 1836, portandola alla svolta che la rese celebre nel mondo: fu lei, infatti, a decidere di produrre e vendere non più vini fermi ma Champagne, creando così la propria Maison de Champagne. Una tradizione, quella femminile legata allo Champagne, che va avanti con successo ancora oggi, con giovani imprenditrici capaci e preparate che portano avanti con orgoglio e competenza le loro cantine.

In ambito nazionale, sono tante le cantine guidate da donne o che nelle aziende ricoprono ruoli quali amministratore delegato.

Ne costituiscono esempio alcune donne che più di altre si sono distinte per il loro impegno in ruoli chiave nel mondo vitivinicolo toscano.

Sono tre donne, infatti, a guidare il Consorzio per la Tutela dei Vini Bolgheri: Albiera Antinori, Priscilla Incisa della Rocchetta e Cinzia Merli.

Cinzia Merli, alla guida dell'Azienda Le Macchiole, è stata uno dei pionieri della zona di Bolgheri e grazie alla sua vigna, che oggi conta 26 ettari, è vicepresidente del Consorzio. Priscilla Incisa della Rocchetta è la nipote di Mario, il nobile Marchese che intuì il grande potenziale di Bolgheri ed ha trasformato questo piccolo pezzo di terra toscana- famoso solo per i cipressi del Carducci- in una delle capitali del vino rosso nel mondo, è stata nominata vicepresidente del Consorzio per la Tutela dei Vini di Bolgheri.

Ed infine, Albiera Antinori, erede della più antica dinastia del vino italiano e da ottobre 2019 presidente del Consorzio per la Tutela dei Vini Bolgheri.

Le donne guidano, ad oggi, un terzo delle cantine italiane. Ad esempio, Montemaggio, cantina biologica dove Ilaria Anichini, enologa e responsabile di fattoria, in stretta collaborazione con la giovane proprietaria, Valeria Zavadnikova, dà vita alla produzione e commercializzazione di vino, olio e grappa.

Inoltre, l'Associazione Città del vino della Toscana vede oggi i vertici tutti declinati al femminile. Jessica Pasquini, sindaca di Suvereto (Li), e Monja Salvadori, assessora alle attività produttive e all'agricoltura del Comune di Montepulciano (Si), sono state nominate rispettivamente coordinatrice e vicecoordinatrice delle Città del Vino della Toscana.

Ed è stata tra l'altro una donna, la vicepresidente della Regione e assessora all'agroalimentare, Stefania Saccardi, a incoronarle. Proprio lei ha poi aggiunto "Per ottomila anni il vino è stato un ambito quasi solo maschile, ormai non è più così".

La presenza di un lato femminile, anche in Toscana, dell'industria del vino, suscita molto interesse, ma anche ottimismo, nel raggiungimento di un'equanimità di genere anche in questo campo storicamente dominato da uomini.

4.2.3. Conclusioni

In conclusione, alla luce degli studi effettuati in materia e secondo le prospettive future, emerge certamente che l'imprenditoria femminile sta radicalmente cambiando; commercio, turismo, servizi, manifattura ed agricoltura rappresentano i maggiori settori di impresa al femminile.

Il passaggio generazionale se è vero che è momento critico, è altrettanto vero che consente di vedere sempre più leader donne, le cui caratteristiche determinano una visione dell'impresa quale vero e proprio *asset* della famiglia ed il bene dell'impresa è superiore a qualsiasi interesse in campo, compresi famiglia e figli.

La *leadership* femminile determina una visione dell'impresa, quale bene da proteggere, crescere ed accompagnare verso una maggiore autonomia.

Per tali ragioni, le imprese che pianificano adeguatamente il passaggio generazionale verso un leader donna possono garantire una maggiore valorizzazione delle risorse, una più equa distribuzione di genere delle posizioni di potere, una continuità aziendale maggiore.

Proprio la veste di madre-imprenditrice permette alla donna di prendere in carico questo genere di percorsi, vivendo con l'azienda un prolungamento del proprio ruolo materno in cui l'impresa è la figlia di cui si sente responsabile.

Inoltre, non si trascuri che le leader donna sono caratterizzate da maggiore resilienza nei momenti in cui la successione non genera i risultati sperati.

A fronte di tali innegabili punti di forza, va sottolineato che la leadership femminile può comportare una minore apertura a manager esterni o a capitali, risorse e competenze non reperibili all'interno del nucleo familiare, in ragione della difficoltà a riconoscere l'inadeguatezza dei figli/figlie a gestire in futuro il ruolo imprenditoriale.

Ad ogni buon conto, è innegabile che il numero delle imprenditrici donne, sia in fase successoria, sia di avvio di impresa è in continuo aumento e che, di conseguenza, gli approfondimenti in materia sono in costante evoluzione. Ne discende che i risultati delle ricerche riportati, nonché le conclusioni tratte rappresentano soltanto una piccola parte delle valutazioni in materia e che, certamente, alla luce dei futuri sviluppi economici e culturali delle imprese "al femminile" potranno confermare o modificare radicalmente.

4.3 Il nuovo entrante come driver per l'innovazione

Questa sezione vuole descrivere il ruolo dei nuovi entranti come *driver* per orientare i processi innovativi e creare valore per il futuro dell'impresa.

Uno dei tratti distintivi delle imprese familiari è quello che, spesso, la proprietà e la gestione sono accentrate nella stessa figura. I proprietari e i manager familiari hanno forti incentivi ad agire nell'interesse a lungo termine dell'azienda²¹⁶ per garantire la successione transgenerazionale. L'innovazione è un fattore molto importante, che influisce nella continuità dell'impresa nel tempo, soprattutto nelle imprese familiari, in quanto permette di creare valore per la sopravvivenza e la competitività della stessa, nell'ottica della successione per le generazioni successive.

²¹⁶ Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Boston, MA: Harvard.

Il nuovo entrante, per garantire la sopravvivenza dell'impresa familiare, è chiamato a sviluppare delle capacità che siano in grado di adattarsi alle specifiche esigenze aziendali e familiari. Le decisioni da prendere, secondo l'approccio del *Family driven Innovation*² (De Massis et al., 2015), sono riconducibili alle seguenti scelte: le tipologie di innovazione, le modalità gestionali e le risorse e le conoscenze necessarie per innovare. Nella maggior parte dei casi, l'innovazione in attività di ricerca e sviluppo nelle imprese familiari è stata organizzata internamente, in quanto, nonostante i costi più elevati, cedere i dati e la proprietà intellettuale costituisce una ipotesi scoraggiante, e molto raramente sono state intraprese iniziative di *innovazione aperta*, che attraggono idee da collaborazioni esterne.

Lo studio del caso Loccioni²¹⁷ (Casprini et al., 2017) offre alcuni approfondimenti sulle capacità distintive dell'azienda di famiglia, che le hanno permesso di superare le barriere all'acquisizione e al trasferimento di conoscenze nell'esecuzione di una strategia di *innovazione aperta*. Queste capacità distintive, etichettate come *imprinting* e fraternizzazione, sono teoricamente radicate in due tratti distintivi dell'impresa familiare, vale a dire l'esistenza di obiettivi non economici²¹⁸ e il loro capitale sociale unico²¹⁹.

Benché l'innovazione collaborativa rappresenti una strategia importante per la continuazione delle imprese familiari, è noto che le stesse hanno un rapporto critico con essa. Questo indica un apparente paradosso chiamato da alcuni studiosi come il "dilemma dell'innovazione"²²⁰.

²¹⁷ Casprini, E., De Massis, A., Di Minin, A., Frattini, F., & Piccaluga, A. (2017). *How family firms execute open innovation strategies: The Loccioni case*. Journal of Knowledge Management.

²¹⁸ Kammerlander, N., & Ganter, M. (2015). *An attention-based view of family firm adaptation to discontinuous technological change: Exploring the role of family CEOs' noneconomic goals*. Journal of Product Innovation Management

²¹⁹ Arrègle, J. L., M. A. Hitt, D. G. Sirmon, and P. Very (2007). *The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms*, Journal of Management Studies

²²⁰ Duran, P., Kammerlander, N., van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). *Doing more with less: Innovation input and output in family firms*. Academy of Management Journal

4.3.1 L'innovazione collaborativa

Disporre delle risorse, conoscenze e capacità per far fronte ai cambiamenti tecnologici, e rimanere competitivi nel mercato, non è sempre facile, per questo le imprese sono portate a collaborare per innovare. L'innovazione collaborativa sta diventando sempre più importante, perché permette alle aziende di affrontare i loro vincoli di risorse e attingere alle conoscenze di altre organizzazioni al fine di promuovere la loro innovazione potenziale²²¹.

La crescente importanza dell'innovazione collaborativa è testimoniata dalla rapida diffusione del paradigma di "innovazione aperta", o *open innovation*, che descrive come le imprese possano far leva su risorse economiche e conoscitive esterne piuttosto che affidarsi solo alle loro risorse interne²²².

Per le imprese familiari l'innovazione collaborativa diventa uno strumento estremamente interessante che permette, da una parte di superare le barriere dell'innovazione, quali ad esempio i limiti delle limitate risorse, ed essere una fonte di vantaggio competitivo per l'impresa familiare. D'altra parte, l'apertura può essere vista come uno strumento che porta a perdere il controllo familiare del capitale aziendale e l'orientamento di medio e lungo termine²²³.

L'innovazione collaborativa può migliorare le prestazioni in materia di innovazione delle imprese familiari, consentendo loro di affrontare i limiti delle risorse e di attingere alle conoscenze, al capitale finanziario, alla tecnologia e alle informazioni di altre organizzazioni. L'innovazione collaborativa include alleanze, joint venture, scambio

²²¹ Hitt, M., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L., & Borza (2000). *Partner selection in a merging and developed market context: Resource-based and organizational learning perspectives*. *Academy of Management Journal*

²²² Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press

²²³ De Mattos, C., Burgess, T. F., & Shaw, N. E. (2013). *The impact of R & D-specific factors on the attractiveness of small- and medium-sized enterprises as partners vis-a-vis alliance formation in large emerging economies*. *R & D Management*,

tecnologico, accordi contrattuali, licenze e partnership, e comprende un ampio spettro di parti esterne come clienti, fornitori, concorrenti, università e istituti di ricerca²²⁴.

Le attuali conoscenze sull'innovazione collaborativa rimangono piuttosto frammentate nel settore delle imprese familiari. Lo studio di Feranita *et al.* (2017)²²⁵ ha individuato tre principali prospettive che permettono di identificare i fattori che possono influenzare l'innovazione collaborativa: *strategica*, si concentra sulla capacità di accesso alle risorse per raggiungere il trasferimento delle conoscenze; *transazionale*, basata sull'economia dei costi di transazione e sulla teoria dei giochi, utile ad osservare gli effetti del comportamento opportunistico percepito dai partner di collaborazione; *relazionale*, indaga sugli aspetti relazionali (la volontà di collaborare, condividere, fidarsi e selezionare i partner).

4.3.2 Imprese familiari multigenerazionali e innovazione

Nel complesso contesto di oggi, le imprese devono adattarsi ai cambiamenti, cosicché l'innovazione è stata riconosciuta come uno dei più importanti vantaggi competitivi²²⁶. Questo richiede alle imprese di sviluppare delle capacità che garantiscano la loro reattività alle mutevoli esigenze interne ed esterne, per la continuità dell'impresa e per garantirne la sopravvivenza a lungo termine.

L'orientamento al lungo termine è di rilevante importanza per capire l'innovazione nelle imprese familiari. Infatti, studi recenti hanno confermato che l'innovazione è associata a risultati di performance più alti quando guidata da prospettive di lungo periodo.

²²⁴ Feranita Feranita, Josip Kotlar, Alfredo De Massis (2017). *Collaborative innovation in family firms: Past research, current debates and agenda for future research*, Journal of Family Business Strategy

²²⁵ Feranita Feranita, Josip Kotlar, Alfredo De Massis (2017). *Collaborative innovation in family firms: Past research, current debates and agenda for future research*, Journal of Family Business Strategy

²²⁶ Damanpour, F. (1991). *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*, Academy of Management Journal

Gli studi che affrontano il rapporto tra innovazione e orientamento al lungo termine delle imprese familiari, tuttavia, sono stati incoerenti²²⁷. Da una parte, questo orientamento a lungo termine potrebbe favorire l'innovazione. D'altra parte, la volontà di continuare l'attività di famiglia per generazioni, mantenere le tradizioni e l'eredità familiare, può impedire all'azienda di investire in attività innovative che potrebbero comportare il fallimento o la perdita di beni. Gli studiosi concludono che l'incoerenza dei risultati deriva dalla natura eterogenea delle imprese familiari²²⁸, ciò porta a richieste di ricerca per identificare i driver dell'eterogeneità nell'innovazione delle stesse imprese²²⁹.

Uno studio recente, portato avanti da Diaz²³⁰ et al. (2020) ha confermato che le imprese familiari hanno condotto innovazioni in un'ottica di lungo termine con la convinzione di creare valore per le generazioni future, tuttavia con motivazioni differenti. Gli studiosi hanno categorizzato tre modelli in base al comportamento attuato dalle imprese: conservazione, persistenza e costruzione di eredità.

Nel modello della "conservazione" le imprese familiari guardano al passato e si servono dell'importanza della reputazione, delle tradizioni e dei valori familiari per realizzare le innovazioni.

La conservazione delle tradizioni ha interessato lo sviluppo di nuovi prodotti, nuovi servizi e nuove attività di marketing associate al marchio familiare, per dare continuità al passato nel futuro, preservare la storia e le tradizioni della famiglia e mantenere nel tempo la reputazione.

Nel secondo modello, le imprese familiari, classificate *persistenti*, sono impegnate in nuove tecnologie e processi, nuove partnership, fusioni e acquisizioni, dove le

²²⁷ De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). *Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions*, Family Business Review

²²⁸ Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). *Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives*, Academy of Management Journal

²²⁹ Craig, J. B., Cassar, G., & Moores, K. (2006). *A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms*, Family Business Review

²³⁰ Diaz Moriana, Maria Vanessa; Clinton, Eric; Kammerlander, Nadine; Lumpkin, G T; Craig, Justin B (2020). *Innovation motives in family firms: A transgenerational view*, Entrepreneurship Theory and Practice

innovazioni sono correlate allo sforzo cumulativo, alla pazienza e al comportamento coscienzioso; dunque, la perseveranza è associata a una propensione a fare investimenti in innovazioni con lunghi periodi di ammortamento, il cui effetto crea valore nel tempo.

Infine, nel terzo modello, le imprese familiari, che costruiscono eredità, si impegnano in innovazioni associate al desiderio di trasferire la proprietà e la gestione alle generazioni successive, portando a nuove strutture imprenditoriali o nuove attività. In questo modello la necessità dell'impresa è di trasferire un'azienda in crescita sana e di lasciare un'eredità duratura per la futura generazione dell'azienda.

Costruire un'eredità aziendale familiare duratura richiede che i leader storici prendano oggi decisioni strategiche che si rifletteranno nei risultati futuri. Inoltre, lasciare un'eredità richiede un approccio a lungo termine al processo decisionale organizzativo²³¹.

4.4 I casi aziendali

4.4.1 AMA S.p.a.

AMA Accessori Macchine Agricole s.p.a. è una multinazionale specializzata nella fornitura di componenti e attrezzature per l'allestimento e la manutenzione di *Off Highway Vehicle* (OHV), macchine agricole e per la cura del verde.

L'azienda è stata fondata nel 1967 da Luciano Malavolti ed è attualmente a capo di un gruppo composto da 16 stabilimenti produttivi, 15 filiali distributive e 4 uffici commerciali, dislocati in Asia, Stati Uniti d'America ed Europa; la sede è ubicata a San Martino in Rio, in provincia di Reggio Emilia.

²³¹ Diaz Moriana, Maria Vanessa; Clinton, Eric; Kammerlander, Nadine; Lumpkin, G T; Craig, Justin B (2020). *Innovation motives in family firms: A transgenerational view*, Entrepreneurship Theory and Practice

La società è attualmente amministrata da un consiglio di amministrazione composto dal presidente, Luciano Malavolti, dal figlio Alessandro, che ricopre la carica di amministratore delegato, e dalle consigliere Isabella Malavolti e Nicoletta Medici.

Alessandro Malavolti ha fatto il suo primo ingresso in azienda nel 1989 quando, da studente, trascorreva le estati in viaggio di lavoro con il padre; negli anni seguenti è avvenuto il vero e proprio ingresso “operativo” in azienda ed il passaggio di consegne, graduale ma necessario, che ha portato con sé un’espansione dimensionale e produttiva importante, con un’azzeccata diversificazione di *business*.

4.4.1.1 L’ingresso di Alessandro Malavolti

Alessandro Malavolti vive, come molti altri figli di imprenditori, l’azienda sin da piccolo. Quando ci racconta del suo primo ricordo legato all’azienda parla di quando vi andava a fare i compiti e sorride nel rimembrare gli operai che gli facevano i giocattoli col legno e col cartone:

“Sono nato dentro questa azienda. Mi ricordo mio zio al quale ‘davo una mano’ a fare il cemento per costruire l’espansione del primo capannone...Quel capannone ce l’ho ancora e non lo venderò mai. Ho dei ricordi bellissimi. Una famiglia che era molto dedicata al lavoro... Poi sono diventato ‘anche peggio’ io”, ci narra Alessandro.

Man mano che cresce, Alessandro passa tutte le estati in azienda, dando inizialmente una mano in attività piuttosto elementari, come l’archivio delle fatture o dare aiuto nel sistemare i cartoni. Arriva così al momento della maturità. Complici le lunghe vacanze estive e la conoscenza – ancorché scolastica - dell’inglese, Alessandro accompagna il padre in giro per il mondo, facendogli da interprete:

“Stati Uniti, Giappone, Singapore, Hong Kong, Cina, Turchia e poi sono tornato in Italia (...) siamo stati via un mese e mezzo/due. Idem per gli anni successivi. Cercavo di accelerare i ritmi all’università e andavo con lui.”

Inizia così un tandem università (si iscrive ad economia aziendale a Modena) e azienda, dove durante le estati, continua ad accompagnare (anche insieme alla fidanzata che diverrà poi sua moglie) il padre nei vari viaggi.

Benché amasse studiare, Alessandro si trova, a causa della crisi del 1992 (quando vi fu una svalutazione della lira che danneggia anche le attività di importazione e rivendita che caratterizzavano l'azienda paterna) e all'insorgere di alcuni problemi di salute del padre, a prendere la decisione di andare a lavorare per AMA:

“ho detto ‘c'è da fare’. È stata dal punto di vista personale abbastanza dura, ma dal punto di vista lavorativo estremamente stimolante perché sono entrato e ho dovuto prendere le decisioni già nei primi mesi. Ho fatto tantissimi errori, tantissimi... Però se non si sbaglia non si impara. Per cui, dal mio punto di vista, come crescita professionale, di Alessandro Malavolti, è stata probabilmente una fortuna.”

Come in tutti i passaggi generazionali in cui padre e figlio lavorano insieme in azienda, le discussioni sono sempre all'ordine del giorno. Si arriva però ad un punto in cui c'è il passaggio del testimone. Per alcune realtà aziendali questo avviene in momenti tragici (come quello della morte della generazione precedente) o in momenti programmati (quando la generazione precedente decide di andare in pensione): in un contesto, per così dire, 'oggettivo'. Nel caso di AMA il momento in cui Alessandro capisce che questo passaggio c'è stato è però collegato ad un evento che accade tra le mura domestiche. Luciano e Alessandro litigano, come spesso accade, e portano il litigio anche a tavola:

“Ho capito che c'era stato il passaggio del testimone quando mia mamma ha difeso mio padre. Da quel momento lì non ho più discusso con mio padre.”

4.4.1.2 Crisi e opportunità: l'innovazione in AMA

Come menzionato, la svalutazione della lira aveva causato al mercato di AMA molti problemi. Dopo il suo ingresso, Alessandro inizia pertanto a sviluppare dei piani nuovi, che permettessero all'azienda di crescere. Fresco di studi, con un bagaglio di viaggi alle spalle, e complice l'età e la propensione al rischio, Alessandro inizia pertanto a sviluppare tutta la parte industriale. Due i cambiamenti principali. In primis l'internazionalizzazione, sia in termini di acquisti, sia in termini di vendite:

“Mio padre faceva una sorta di ‘grossismo’. Io allora feci un ragionamento tutto mio e mi dissi, dal momento in cui servivamo l’after-market e che, di fatto, eravamo degli intermediari, che avremmo potuto potenziare le attività produttive”.

È così che Alessandro inizia ad allargare il suo mercato passando da un'azienda commerciale con una piccola parte di produzione a un'azienda di produzione con una piccola parte commerciale. Inizia ad aprire filiali in Austria, in Danimarca, in India e via dicendo, fino alla crisi del 2009 quando da 180 milioni di euro di fatturato, l'azienda passa a farne poco meno di 100.

In secondo luogo, la governance. La crisi del 2009 infatti richiede notevoli investimenti per la ristrutturazione del debito. Alessandro decide allora di accollarsi il rischio chiedendo al padre, la madre e la sorella qualche decimo percentuale in più delle quote: quel tanto che potesse permettere a lui di prendere le decisioni e di mettere al contempo 'in sicurezza' l'azienda per le generazioni future:

“Mio padre voleva lasciare quote uguali a me e a mia sorella e, come padre, capisco l’idea”, afferma Alessandro.

Come imprenditore però vedeva un rischio collegato alla governance, avendo ben in mente il fatto che tante famiglie, soprattutto a partire dalla terza generazione, litigano sulle scelte strategiche dell'impresa, con conseguenze spesso irreparabili, sia a livello aziendale (con imprese che chiudono) sia a livello familiare:

La richiesta viene accettata di buon grado da tutti, genitori e sorella (che continua ad essere il secondo socio di maggioranza dell'azienda).

4.4.1.3 Il processo di successione: tra passato e futuro

Alessandro pensa già al prossimo passaggio generazionale:

“Il successore avrà una quota in più e sarà uno tra i miei figli e i miei nipoti: poco importa che sia figlio mio o di mia sorella.”

Una frase – a detta degli autori - molto lungimirante, che manda avanti ‘il bene’ dell'azienda al possibile ‘nepotismo’ che spesso affligge le imprese familiari. Ad oggi, infatti, Alessandro ha un figlio ventunenne – con una grande passione per il latino e per l'azienda di famiglia, trasmessagli soprattutto dai nonni – e una figlia, mentre la sorella ha altri due figli più piccoli. Ciascuno di loro è un potenziale erede: ciò che serve è infatti la capacità di saper guidare l'azienda e questo si vedrà col tempo.

La famiglia è ben espressa dal Consiglio di Amministrazione dove, a partire da fine anno, entreranno due consiglieri indipendenti:

“Non voglio che il CdA sia il mio monologo”, afferma Alessandro.

Ovviamente, Alessandro ha anche al suo fianco un gruppo dirigente fatto da una dozzina di persone - il comitato di direzione (o comitato consuntivo per l'amministratore delegato) – che lo consiglia sugli investimenti e sulle scelte più importanti per l'azienda. Come infatti ci racconta, i consigli e i suggerimenti datogli da persone di cui ha massima fiducia sono estremamente importanti, soprattutto quando si tratta di decisioni, come quelle sul passaggio generazionale, dove la componente emotiva può rendere, anche il più bravo degli imprenditori, miope.

4.4.1.4 Il ruolo del territorio

AMA è una realtà molto importante sul territorio e Alessandro ci racconta quanto importanti siano i rapporti sviluppatosi negli anni con i vari stakeholders. Da un lato c'è una parte più 'politica', quella della Regione, della Provincia e, soprattutto, del sindaco/dei sindaci dove l'azienda si trova. Come il nostro intervistato afferma:

“[i sindaci] sono quelli che ci tengono di più al passaggio generazionale. Per loro un'azienda del territorio gestita da una famiglia del territorio è una garanzia. Lavorando insieme si lavora molto meglio, si fa un progetto di un paese”

Dall'altro ci sono i rapporti con le università. Queste svolgono un ruolo essenziale perché forniscono la materia prima più importante: le figure apicali.

Non ultime, l'importanza delle persone e del sentirsi parte di una comunità. Alessandro ci racconta infatti che, ogni anno, viene organizzata una grigliata aziendale. Dei 1200 dipendenti, 400-500 partecipano (un bel numero, considerando che molti dipendenti sono all'estero) mangiando le salicce e lo gnocco fritto, ma soprattutto sfidandosi al torneo di calcetto aziendale con in premio un salame: d'altronde, siamo pur sempre in Italia!

4.4.2 Nannoni grappe s.r.l.

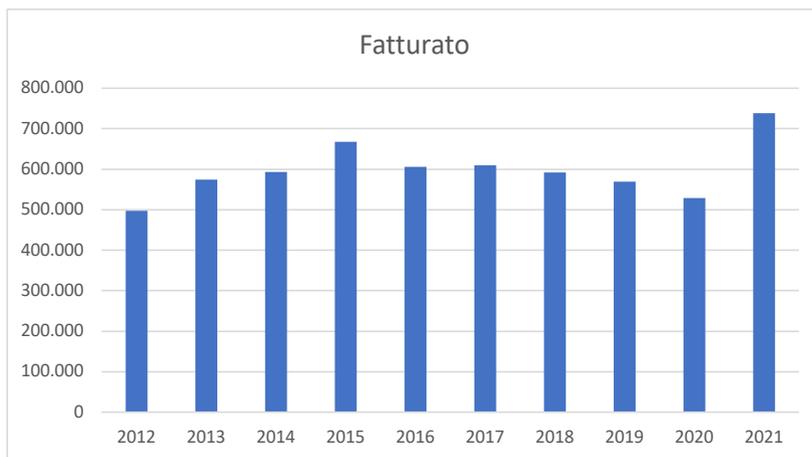
Nannoni Grappe s.r.l. è un'azienda italiana a carattere artigianale nel settore della distillazione degli alcolici, fondata nel 1973 da Gioacchino Nannoni, che decise di trasformare una vecchia casa padronale in mezzo alla campagna maremmana nella distilleria che per prima ha dato i natali alla Grappa di Brunello, prodotta partendo dalle vinacce di Brunello di Montalcino.

Il cuore della produzione, dove sono situati la distilleria e gli impianti, è situato in località Aratrice, a Civitella Paganico, in provincia di Grosseto.

L'azienda è condotta da Priscilla Occhipinti, che inizia a distillare al fianco del “Maestro” Gioacchino nel 1997, riuscendo ad ottenere via via sempre più attestati di stima, sino a

divenirne la socia di riferimento, nonché il vero e proprio *deus ex machina*, venendo riconosciuta, al contempo, come un punto di riferimento del settore, nonché la prima mastro distillatore donna in Italia.

Come si evince dai dati sul fatturato sotto riportati, la società è una piccola impresa, che nel corso degli ultimi 10 anni ha avuto una media di dipendenti compresa tra 8 e 10, ed un fatturato abbastanza stabile, segnato da un fisiologico calo nel 2020, causato dalla pandemia, prima di una brillante ripresa nel 2021.



Fonte: AIDA bureau van dijk

4.4.2.1 L'ingresso in azienda

25 anni fa Priscilla è una giovane neodiplomata quando entra in azienda a fianco di Gioacchino Nannoni.

Dopo un'infanzia e un'adolescenza in cui pensava di seguire le orme della mamma nel campo della medicina, Priscilla, al penultimo anno del liceo classico, inizia infatti a maturare la decisione di iscriversi agli studi in enologia e viticoltura a Bordeaux.

Il signor Gioacchino - con la moglie e la cugina – frequentava da tempo la famiglia di Priscilla. Le due famiglie si ritrovavano ogni tanto e spesso Priscilla accompagnava il

padre a trovare l'amico, cominciando così a frequentare la distilleria e ad avvicinarsi ad un mondo prima a lei estraneo.

“La prima volta che sono entrata in distilleria sembrava una favola. Nel laboratorio c'erano alambicchi di vetro... erano affascinanti. Ricordo una volta quando ero con mamma e babbo: era il periodo della distillazione e fui colpita dal fatto che, anche se presenti parlavano con lui [Gioacchino], la sua attenzione era rivolta principalmente all'impianto mentre distillava. E questa cosa mi affascinò tantissimo!”, ci racconta Priscilla.

Poi la decisione di non intraprendere medicina. È una fredda giornata di novembre. Priscilla – che soffre tremendamente il freddo- entra in distilleria, col calore dei vapori che accompagnano la distillazione, e vede il sig. Gioacchino su una poltroncina, con gli occhi rivolti all'impianto, che la accoglie dicendo:

“Vedi Priscilla. Io faccio il distillatore, son qui seduto al calduccio, leggo il giornale, guardo la grappa che esce dall'impianto... e ogni gocciolina è un soldino”.

Ed ecco che il dado è tratto: la giovane Priscilla decide che quello della distillazione sarà il suo mondo. Priscilla aggiunge ridendo “Gioacchino aveva ommesso che per ogni gocciolina di grappa ce ne erano tante di sudore per il duro lavoro e che buona parte di quei “soldini” o vanno allo Stato sotto forma di tasse o si reinvestono in azienda!”

Nell'anno della maturità, si susseguono poi una serie di eventi. Il sig. Gioacchino sta invecchiando, e si vede tolta la patente per la conduzione del generatore del vapore. Priscilla allora decide, oltre all'esame di maturità, di sostenere anche l'esame per il patentino come conduttore di generatori di vapore per dare una mano a quello che diverrà il suo Maestro. Nel frattempo, il sig. Gioacchino ha purtroppo alcuni problemi di salute. Questo spinge Priscilla a prendere una decisione importante: non iscriversi più a Bordeaux, ma all'Università di Firenze. Ciò le permette di dare una mano a Gioacchino nel periodo della distillazione, e di studiare (ha l'obbligo di frequenza) e lavorare. Come Priscilla ricorda:

“Giacchino Nannoni non aveva nessuno che continuasse il suo lavoro e pensava che di lì a poco avrebbe venduto l'azienda. Era arrivato a un'età abbastanza avanzata e la distillazione impegna anche il fisico, oltre che, insomma, tutto il resto”, racconta Priscilla.

Il passo dell'acquisto dell'azienda diventa ormai naturale e, con l'aiuto della famiglia, che l'ha sempre sostenuta ed appoggiata nelle sue scelte, Priscilla diventa socia di maggioranza della Nannoni Grappe, dove ancora oggi lavorano le due socie di Gioacchino (che viene a mancare nel 2007) e una loro parente.

Come ci descrive, sorridendo affettuosamente, Priscilla:

“oltre all'azienda, ho con gioia acquisito anche la famiglia.”

4.4.2.2 'Non solo di grappa è fatta Nannoni': le innovazioni

Durante l'intervista, gli occhi cadono inevitabilmente sull'ambiente circostante: si tratta di una grande sala, con tutti gli impianti di produzione. Ci sono molti rumori di sottofondo, qualche lavoratore che chiama ogni tanto Priscilla, alcuni fornitori che arrivano, il figlio di cinque anni di Priscilla che – avendo avuto la febbre il giorno prima – ogni tanto fa capolino nella stanza e si diverte nel giardino che si intravede dalla porta aperta. Un'azienda a prima vista tradizionale.

Le innovazioni però negli anni hanno accompagnato la crescita dell'impresa, sia in termini di prodotto che di processo. Il Maestro Gioacchino è stato un precursore, per esempio, dell'uso delle biomasse sin dal lontano 2002.

Certamente, la tipologia di prodotto - la grappa - ha un forte legame con la tradizione e la produzione ancora di stampo “artigianale” non ha richiesto, almeno fino ad oggi, investimenti come quelli pensati per l'Industria 4.0. Priscilla ha però investito in molti macchinari – in primis quelli per l'imbottigliamento – per agevolare il lavoro per i dipendenti e, più recentemente, si è interessata ai parchi agri-solari.

Un passo importante è stato quello di mettere a norma un'impresa nata negli anni '70,

“In ogni reparto, per ogni attività, è stato necessario investire ed adeguare strutture, impianti e schemi procedurali... un’impresa!”

Per esempio, Priscilla ricorda un momento piuttosto delicato, quello del passaggio alla telematizzazione delle accise, che ha richiesto numerosi investimenti:

“allora il fatturato era 500.000 euro (compresa accisa) e la telematizzazione, divenuta quell’anno obbligatoria per legge comunitaria, costò 20.000 euro”.

L’azienda ha poi investito sull’infrastruttura informatica – supportata anche dalla Camera di Commercio - e sul web, cercando nuove competenze. Questo ha permesso alla Nannoni Grappe, che, più recentemente, ha iniziato a produrre anche gin, amari e vermouth, di essere notata dal pubblico internazionale anche per i prodotti a proprio marchio, non solo per quelli elaborati in conto terzi per le principali aziende vitivinicole e non (Ornellaia, Altesino, Monteverdine, Illy caffè ecc.)

Infine, l’innovazione più grande ed impegnativa è stata introdotta poco prima del covid-19: farsi seguire, sotto un profilo gestionale-amministrativo, da un consulente. Priscilla, eccellente artigiano (oltre 180 medaglie oro e doppio oro a livello internazionale in soli 11 anni), bravissima da un punto di vista tecnico (perché, convinta che per chiedere di fare si debba “saper fare” ha la patente per il camion, la patente per i generatori, salda rame, ferro ed acciaio; già membro del direttivo nazionale Assodistil ed autrice di numerosi articoli su riviste di settore), si rende conto, grazie ad un confronto con la Presidente de l’Associazione Nazionale Le Donne del Vino, di aver bisogno di una mano da un punto di vista economico:

“Gestivo l’azienda come una onlus. Il mio obiettivo era quello di far crescere l’azienda, ed avendo tutto quello che desideravo, il profitto non era fondamentale”.

“O evade tanto o è pazza” le dice l’agenzia delle entrate quando vede che l’azienda non ha profitti: Priscilla, infatti, reinvestiva tutto all’interno dell’azienda, lavorando oltre 250 ore al mese (eccetto ad agosto)

“Tramite il nostro consulente ho imparato a conoscere la mia azienda da un punto di vista completamente diverso. Mi sono divertita da morire e mi sto divertendo: ho imparato cose nuove, e l’azienda è cresciuta un po’ per mia intuizione - perché ho inserito prodotti nuovi come gin, amari e vermouth - , e un po’ perché c’è questa persona che mi sta insegnando le analisi aziendali”.

4.4.2.3 Le difficoltà: tra burocrazia e genere

“Priscilla ti ho messo nei guai” così le disse il suo Maestro nei suoi ultimi giorni. Quando le chiediamo di riflettere sulle difficoltà incontrate, Priscilla ci dice che è molto complicato fare impresa in un’impresa artigiana. L’ostacolo principale è dovuto alla burocrazia:

“Aggiornarsi e mettersi in pari costantemente con tutte le leggi che cambiano continuamente non è semplice. E anche se le associazioni di categoria ti mandano le circolari, queste richiedono molto tempo per essere lette”

Oggi ovviamente le difficoltà principali sono legate al trinomio che sta affliggendo molti settori: covid19-guerra-energia. In particolare, il costo di prodotti complementari, come quelli del vetro delle bottiglie, sta incidendo sui prezzi dei prodotti:

“I materiali come le bottiglie sono aumentati del 25% e ogni 2 mesi ci sono aggiornamenti da tutti i fornitori.”

Quando ha iniziato a lavorare presso la Nannoni, Priscilla ha poi avuto problemi di credibilità in quanto giovane e donna. Questo valeva sia nei confronti degli stakeholders esterni all’impresa:

“io potevo esser l’apprendista della segretaria” ci racconta ricordando quegli anni.

sia verso gli stakeholders interni (i dipendenti di Gioacchino), che hanno avuto bisogno di tempo e di dimostrazioni concrete prima di dare fiducia a Priscilla. Anche questo uno dei motivi che ha spinto Priscilla ad imparare quanto più possibile, soprattutto da un punto di vista tecnico, facendo vedere agli altri che si può andare oltre al “si fa così perché si è sempre fatto così”.

Ad oggi, Priscilla vede un ambiente dove la figura femminile può rappresentare una marcia in più perché “va di moda”. Resta tuttavia la difficoltà nel conciliare la vita lavorativa con quella personale, soprattutto pensando a quante, come lei, hanno dovuto e devono tenere in considerazione non solo il ‘ciclo biologico’, ma anche quello della distillazione che va necessariamente ad influenzare uno degli eventi più importanti nella vita di una persona: la gravidanza.

“Ho dovuto pianificare tutto nel dettaglio. Alla mia ginecologa dissi che mio figlio avrebbe dovuto nascere i primi di maggio per essere io in grado di affrontare la campagna di distillazione (settembre-novembre) precedente il parto e quella successiva. E infatti è nato il 2 maggio. Ho lavorato fino a 5 giorni prima e l’8 di maggio ero di nuovo in ufficio”, ci racconta Priscilla.

Una possibile soluzione potrebbe essere data dallo Stato qualora permettesse, per esempio, durante la gravidanza, di procrastinare di un mese le scadenze nel mese del parto. Resta ovvio che, oltre il periodo di maternità, è importante poi accompagnare la genitorialità: non è infatti giusto che i genitori, per avere figli, debbano “*avere o i nonni, o i soldi, oppure non lavorare*”.

Non sempre, infatti, si riesce – come lei stessa ci racconta e, aggiungiamo noi, mentre il babbo la chiama – nel saper coinvolgere tutta la famiglia

4.4.3 POGGIO AMASI - La Nuova Panoramica di Rusconi-Clerici

POGGIO AMASI - La Nuova Panoramica di Rusconi-Clerici è una società semplice, fondata nel 2016 a seguito dell’acquisto di un appezzamento di terreno situato nel cuore della

Maremma, nella frazione di Batignano Grosseto, in provincia di Grosseto, di circa 20 ettari, da parte dei genitori dell'attuale socio di maggioranza, Martina Rusconi Clerici.

Il desiderio dei genitori era quello di restaurare e ripristinare l'uliveto ivi presente, e la scelta di far gestire l'azienda dalla famiglia era originariamente stata fatta esclusivamente per motivazioni fiscali.

Dopo che il 2017 si è caratterizzato per essere un anno interamente dedicato al ripristino delle piante, l'inizio delle vendite coincide con il 2018, anno a partire dal quale, al netto delle raccolte per propria natura altalenanti, si è assistito ad un'espansione commerciale e produttiva, culminata con l'acquisto di un ulteriore appezzamento di terreno di circa 3 ettari, ove sarà ubicata la sede aziendale ed uno spazio dove accogliere la clientela, in prossimità di Siena, avvenuto nel corso del 2021.

Negli anni Martina si è sempre più appassionata ed interessata, sino a decidere di dedicare interamente il proprio tempo alla gestione dell'uliveto, lasciando il proprio impiego part time presso una casa editrice, e di sostenere in prima persona l'investimento appena citato.

4.4.3.1 Imprenditorialità familiare: dal sogno alla terra

Il caso di Poggio AMASI è caratterizzato dal concetto di passione. Entrata in azienda come socia della mamma (che è legata alla terra in quanto il padre era agricoltore nel veronese), in Martina cresce pian piano l'amore per l'olivo e per l'olio.

Il luogo sicuramente aiuta. Siamo nella Maremma toscana, un luogo a lei caro in quanto vi aveva fatto numerosi scavi archeologici da giovane (Martina è archeologa). L'appezzamento di terreno è indubbiamente unico: si tratta di 20 ettari, con 5000 piante, tutte insieme, in una posizione paesaggistica molto bella.

“L'oliveto era parzialmente abbandonato e il proprietario precedente lo aveva ereditato dal padre”, ci racconta Martina.

L'investimento pertanto è inevitabile: nasce una società semplice, finanziata interamente dai fondi di famiglia, di cui Martina e la mamma (quest'ultima come socia di maggioranza) sono le socie.

La scelta del nome è naturale. AMASI è l'acronimo delle iniziali dei nomi dei membri della famiglia: Andrea, Martina, Anne, Silvia, Ignazio.

4.4.4.2 Successione: una questione di passione

Inizialmente, il maggiore coinvolgimento di Martina risulta da una questione di necessità. Il fratello lavora all'estero e non è interessato alla terra; ciononostante, è parte integrante della famiglia e l'iniziale del suo nome è inclusa emotivamente nell'acronimo dell'azienda. La sorella vive a Milano. Martina ha un lavoro part-time e riesce in 18 mesi a dare l'esame per prendere la qualifica di Imprenditore Agricolo Professionale (IAP), necessaria per godere dei benefici fiscali piuttosto consistenti. Non ha fatto però i conti col prodotto e la comunità locale:

“E poi ci si appassiona perché l'olivo, l'olio... è un bellissimo prodotto, ha un bel mercato, e delle belle persone che ci stanno intorno (almeno a livello artigianale)”, confessa Martina.

Si innamora così tanto del prodotto che, a metà del 2021, decide di prendere in mano tutta l'azienda. L'opportunità di investire su un nuovo appezzamento agricolo su Siena spinge Martina a confrontarsi per alcuni mesi con la sorella per un investimento congiunto. La sorella però ha ricevuto un'offerta di lavoro allettante e, vivendo comunque distante dai terreni, dagli olivi e dalle relazioni sul territorio, non è interessata tanto quanto Martina. Pertanto:

“Nella metà del 2021 c'è stato un veloce cambio generazionale: ho preso io in mano l'azienda. C'è stato un cambio di quote (mia mamma diventa socio di minoranza) e i miei fratelli mi hanno lasciato la gestione. Ho avuto un anticipo di eredità.”

ci dice Martina che, comunque, riconosce che, anche se formalmente le decisioni sono le sue, sono sempre condivise con gli altri membri della famiglia e, in particolare, coi genitori che

“non mi hanno abbandonato completamente. Alla fine, l’oliveta, è una loro creatura”.

4.4.3.3 Tra tradizione e innovazione: il ruolo delle istituzioni e le nuove tecnologie

Per un’azienda agricola operante nel settore dell’olio si devono poter fare previsioni a lungo termine, considerando che spesso, per gli investimenti, servono una decina di anni. Martina è ben consapevole che l’agricoltura richiede il saper diversificare in quanto, “ad anni di grassa, si susseguono anni di magra”. È pertanto essenziale avere a disposizione tutti quegli strumenti che possano mitigare eventuali problemi derivanti da fattori completamente esogeni, come il tempo, che possono portare a variazioni importanti in termini di quantità e qualità del prodotto.

Un ruolo importante è rivestito dal frantoio cooperativo che consente – a Martina e ad altri olivicoltori – di evitare, in caso di sovrapproduzione, le giacenze di prodotto. Essendo un olio certificato IGP, dove il *sound* “toscano” rappresenta un elemento chiave nelle politiche di comunicazione del prodotto, la sovrapproduzione viene ripagata ad una cifra che consente a Martina di avere liquidità per coprire le spese per l’anno successivo. Non è una questione di profitto – la marginalità, per i piccoli produttori artigiani di olio, si difende solo col cliente privato che si riesce a ‘coccolare’ e a soddisfare – ma della possibilità di avere un ‘cuscinetto’ sul quale saper di poter contare.

Ci sono poi le associazioni come Confagricoltura che permette, soprattutto a chi ha la possibilità – come Martina, che fa parte del Consiglio direttivo di Confagricoltura Grosseto – di entrare negli organi direttivi, di interfacciarsi con molti attori del territorio e cogliere (e far cogliere agli altri associati) opportunità altrimenti difficilmente identificabili. Le varie associazioni rappresentano un importante strumento attraverso

cui venire a conoscenza di bandi competitivi (e a volte finanziati anche a fondo perduto) che, soprattutto per aziende guidate da giovani e/o donne, rappresentano buone opportunità di finanziamento. Per esempio, la recente normativa sull'olioturismo rappresenta un'opportunità per aziende, come quella di Martina, che cercano di avere un reddito più stabile attraverso la diversificazione. E l'agricoltura è un settore dove, ancorché possa soffrire di interlocutori piuttosto circoscritti – come nel caso degli istituti di credito –, presenta notevoli agevolazioni rispetto ai settori più industriali.

Infine, un ruolo importante nel monitorare (e prevenire) eventuali danni derivanti dal cambiamento climatico, è svolto dalle nuove tecnologie. Martina ha introdotto, per esempio i sistemi di *Decision Support System* grazie all'installazione di una colonnina meteorologica che, come afferma Martina, è

“perfetta, una cosa che dovrebbero avere tutti in campo”.

Certamente, benché le nuove tecnologie permettano di essere allertati sulla base dei valori che vengono monitorati (e, in futuro, possano rappresentare un importante mezzo per contenere i costi, come nel caso dei droni per lo spargimento del concime biologico), il contatto diretto con la terra non può essere sostituito:

“Puoi integrare i dati, ma, per esempio, per l'allarme della mosca, devo vederlo io sul campo”.

4.4.4 SL arredamenti S.r.l.

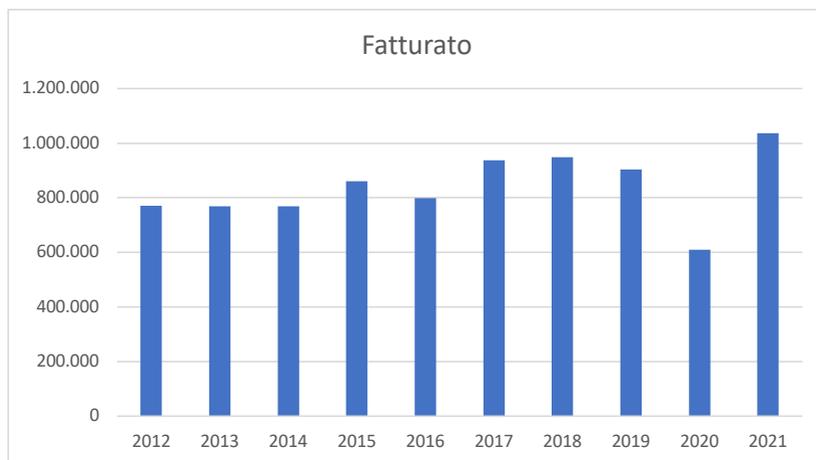
SL Arredamenti s.r.l. è un'azienda italiana a carattere artigianale che si occupa prevalentemente dello studio, realizzazione ed installazione di arredi su misura per qualsiasi esigenza e finalità.

La società è situata originariamente a Poggibonsi, in località Lecchi a Staggia Senese, e viene fondata nel 1981 quando due soci, Licari Giovan Battista e Spatafora Santo, iniziano una collaborazione mettendo a frutto la loro già ventennale esperienza nel settore della produzione di arredi (entrambi venivano da un'azienda della Val D'Elsa

specializzata nella produzione di cucine componibili e su misura), rilevando l'attività da due anziani artigiani ed oltre alla produzione di cucine su misura, inseriscono in produzione, armadi, mobili da bagno e ufficio, realizzando anche arredi per negozi, comunità, alberghi, ristoranti, ecc..

Nel 1993 la SL Arredamenti si trasferisce presso la sua sede attuale a Castellina Scalo; nel 2003 il socio Spatafora si ritira per maturato pensionamento e la famiglia Licari prosegue nella gestione aziendale (negli anni i figli di Giovan Battista, Simone e Giancarlo, erano entrati nell'organico aziendale) investendo in spazio, tecnologia e personale.

Come si evince dai dati sul fatturato sotto riportati, la società è una piccola impresa, che nel corso degli ultimi 10 anni ha avuto una media dipendenti compresa tra 7 e 9, ed un fatturato abbastanza stabile, in lieve crescita sino al 2019, segnato da un fisiologico calo nel 2020, causato dalla pandemia, prima di una brillante ripresa nel 2021.



Fonte: Aida Bureau van Dijk

4.4.4.1 L'ingresso in azienda

Come anticipato, l'ingresso formale in azienda di Simone e Giancarlo, avviene nel corso del 2003, anno durante il quale il socio del papà, Santo Spatafora,

“si tira indietro perché non aveva ricambio generazionale: i suoi figli non volevano entrare in azienda e lui non voleva restare in azienda.”

I fratelli Licari, tuttavia, già da qualche anno prestavano la propria attività lavorativa, in maniera più o meno saltuaria a seconda delle loro disponibilità di tempo, perché, come sostiene Simone nel corso dell'intervista

“chi lavora in famiglia inizia da ragazzo.”

Il percorso di Simone all'interno dell'azienda inizia quindi durante gli anni dei suoi studi, tuttavia, dopo aver ottenuto il diploma di ragioniere, decide di lavorare per un paio di anni in altre aziende, per “farsi le ossa”.

Il fratello Giancarlo, pur trascorrendo anch'esso qualche mese all'anno in azienda già da ragazzo, decide invece di continuare a lavorare presso altre realtà; il suo ingresso avviene quindi soltanto nel 2003, quando decide di dedicarsi interamente all'azienda di famiglia. Simone ricorda molto bene questo periodo, e lo descrive come un passaggio fondamentale nella storia della società.

“Il passaggio si è svolto in un giorno, il primo giorno che mio fratello è entrato in azienda, quando è andato via il socio, io, dal momento che avevo più esperienza in azienda (...), ho detto a mio fratello: te devi stare con babbo in ufficio a seguire tutto quello che riguarda le vicissitudini sia tecniche che amministrative. Sono passati dieci giorni, mio fratello mi ha detto: io, quella roba lì, non la farò mai in tutta la mia vita. In un giorno quindi abbiamo trovato chi doveva dare una cosa e chi un'altra: mio fratello si è messo all'interno dell'azienda come “capofabbrica” (...), dove insieme ai colleghi anche più esperti di lui gestiscono le commesse, io mi sono occupato di più del commerciale, per seguendo anche la parte produttiva; della parte amministrativa me ne sono occupato da quando è venuto a mancare mio padre, sette anni fa”.

Oggi le decisioni fondamentali vengono condivise dai fratelli, ma le iniziative e le innovazioni vengono proposte da Simone.

4.4.4.2 Artigiani sì, innovativi anche

Il settore dell'arredamento, alla stregua di moltissimi altri, ha richiesto negli ultimi anni forti investimenti in innovazioni tecnologiche: Simone sottolinea come negli ultimi dieci anni siano stati investiti due milioni di euro in macchinari, impianti e personale (sono stati inoltre assunti un architetto ed un tecnico di lavorazione, che sviluppa tramite software alcune particolari lavorazioni), per far fronte alle sempre più stringenti richieste del mercato.

Gli investimenti in strumenti innovativi sono stati anche lo scoglio più grosso da superare nei rapporti con il padre, Simone lo ammette con franchezza

“mio padre sarebbe stato in grandissima difficoltà, come adesso mi potrò trovare io magari perché vedo mio figlio che per determinate cose le capisce meglio di me”.

A causa di questa diversità di vedute, il passaggio di consegne con il padre

“non è stato molto semplice”,

Simone ritiene che

“forse lui avrebbe chiuso se non fossimo entrati noi facendo investimenti e andando a prenderci quel mercato che difficilmente a lui sarebbe spettato”.

Il ricambio generazionale ha quindi portato ad un grosso ammodernamento da questo punto di vista; secondo il padre le lavorazioni avrebbero dovuto continuare ad essere eseguite esclusivamente a mano, mentre ad oggi solamente il 5% di quest'ultime richiede unicamente lavoro manuale, sintomo di quanto il mercato si sia evoluto ed abbia richiesto accorgimenti tecnici e produttivi in linea con le richieste.

L'evoluzione tecnologica è anche il principale *driver* che negli ultimi anni ha modificato la clientela di riferimento della società.

Simone ricorda infatti come il proprio territorio di riferimento

“offra sì delle possibilità di espansione e di crescita (...), grazie alla zona di Poggibonsi dove il settore del mobile è molto forte, ma d’altro canto avendo come base di riferimento anche una piccola provincia come quella di Siena e dovendo scontrarsi con player nazionali ed internazionali, qualche difficoltà l’ha comportata.”

In particolare, dopo aver avuto in passato anche importanti clienti di caratura nazionale ed internazionale, negli ultimi anni la quasi totalità della clientela di riferimento è costituita da realtà locali: le (mancate) innovazioni tecnologiche hanno infatti portato ad un sensibile decremento di *competitor* con cui confrontarsi, lasciando quindi ampi spazi alle restanti società, di cui SL fa parte.

4.4.4.3 Le sfide per il futuro

Simone è molto lucido quando pensa alle sfide per il futuro, che si intersecano con alcuni tra i suoi rammarichi più grandi.

In primis, la necessità più impellente è quella di trovare dipendenti e collaboratori che si innamorino della professione e garantiscano quella continuità che ogni realtà imprenditoriale necessita; secondo Simone il rapporto con i dipendenti è infatti

“il nostro punto debole, il punto debole di tutti purtroppo, sempre meno dipendenti sono propensi al sacrificio, che non significa lavorare come schiavi (...), però la passione ti porta a prenderti responsabilità sul lavoro. (...) Purtroppo, nei ragazzi di oggi c’è sempre meno attenzione e voglia di imparare un mestiere.”

Ad oggi in azienda, che vanta otto dipendenti, lavorano ragazzi giovani, il più anziano è Simone stesso, che ha 50 anni, però purtroppo gli ultimi tre dipendenti, tutti giovanissimi, hanno abbandonato l’azienda.

Un’altra sfida, che purtroppo accomuna Simone a moltissimi altri imprenditori in Italia, consiste nel fronteggiare la burocrazia sempre più opprimente: proprio in questo periodo è ingente il tempo che lui stesso sta perdendo per risolvere una problematica

con un importante fornitore di energia elettrica, facendo fatica a venirne a capo a causa della spersonalizzazione del rapporto, che lo costringe a ripartire da 0 ogni volta che riesce ad imbastire un dialogo con l'interlocutore.

Da ultimo, Simone non tralascia e non nasconde la difficoltà che sta avendo in quest'ultimo periodo, a causa dei contingenti problemi macroeconomici che si riverberano nell'incremento dei costi di gas e soprattutto elettricità; dalla disamina di queste problematiche traspare tuttavia tutta la passione e l'energia che permeano il suo operato, sottolineando come

“ad oggi non sono possibili grandi investimenti e passi in avanti, però non ci possiamo permettere di farne mezzo indietro, questo è sicuro.”

Le innovazioni apportate da Simone negli ultimi anni, in particolare l'installazione di un impianto fotovoltaico per la produzione dell'energia elettrica, consentiranno alla società di fronteggiare meglio le turbolenze del momento, permettendo inoltre di non intaccare la fiducia che lo stesso ripone nel futuro, pur

“lavorando tra mille difficoltà.”



Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti
ed Esperti Contabili

PUBBLICAZIONE CURATA DALLE UNIONI GIOVANI DOTTORI
COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI DI SIENA, AREZZO,
POSTOIA, FIRENZE, REGGIO EMILIA.



9788885506190



FONDAZIONE
CENTRO STUDI
UNGDCEC