

PERSONA E MERCATO



I quaderni

**IMPRESE A BASE FAMILIARE
STRUMENTI DI SUCCESSIONE**

a cura di
Andrea Bucelli e Riccardo Bencini

Marzo 2015

I quaderni fanno parte della collana *Persona e Mercato*, fondata da Giuseppe Vettori.

Direzione: Giuseppe Vettori

Comitato di direzione: Emanuela Navarretta; Stefano Pagliantini; Giovanni Passagnoli; Pietro Sirena.

Comitato dei revisori: Fabio Addis; Carmelita Camardi; Giuseppina Capaldo; Sebastiano Ciccarello; Massimo Confortini; Giovanni D'Amico; Giancarlo Filanti; Carlo Granelli; Massimo Franzoni; Francesco Macario; Marisaria Maugeri; Fabio Padovini; Maddalena Rabitti; Antonio Rizzi; Claudio Scognamiglio; Paolo Zatti; Massimo Zaccheo.

Segreteria: P.zza San Marco 5, 50121 Firenze.

E-mail: info@personaemercato.it

Info: www.personaemercato.it

Persona e Mercato è testata registrata in data 9/10/2000 al n. 4995 dell'elenco della stampa periodica curato dal Tribunale di Firenze.

ISSN 2239-8570

Tutti i diritti di riproduzione sono riservati, comprese le rappresentazioni grafiche ed iconografiche. Ogni riproduzione, anche parziale e qualunque sia il formato e il supporto, è vietata, tranne per uso privato senza alcuno scopo commerciale. Sono consentite, inoltre, le citazioni a titolo di cronaca, studio, critica o recensione. In ogni caso, l'integrità dei documenti riprodotti dovrà essere rispettata e la riproduzione, anche parziale, dovrà essere accompagnata dall'indicazione della fonte.

Il presente quaderno è stato sottoposto a referaggio.

INDICE

Prefazione, di Andrea Bucelli e Riccardo Bencini.....»	p. 5
Introduzione, di Francesco Corsi	p. 7
Diritto ereditario e destinazione produttiva dei beni (con un cenno comparativo al sistema francese), di Andrea Bucelli	p. 9
Incidenza della riforma delle società di capitali sulle imprese di famiglia, di Roberto Weigmann	p. 25
Trasferimento di beni produttivi: profili fiscali, di Enrico Fazzini»	p. 29
Testamento e strumenti alternativi di trasmissione della ricchezza, di Massimo Palazzo	p. 45
Il trust quale strumento per il passaggio generazionale delle imprese, di Mario Baraldi	p. 73
La conflittualità nelle imprese a base familiare, di Riccardo Bencini	p. 80
Diritto societario e successione d'impresa: alcune riflessioni conclusive, di Niccolò Abriani	p. 93
Passaggio generazionale d'impresa: intervista al Dott. Gaetano Giuffrè, di Riccardo Bencini	p. 99
Gli autori	p. 103

PREFAZIONE

Il presente volume affronta il tema del trasferimento generazionale d'impresa. L'idea di raccogliere le riflessioni sviluppate da esponenti dell'accademica e del mondo professionale trae origine dal Convegno tenutosi in Firenze il 28 giugno 2013 intitolato *Imprese a base familiare: strumenti di successione*, organizzato dal Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa dell'Università di Firenze.

La ragione che ha indotto ad una meditazione interdisciplinare sul fenomeno si basa su una duplice constatazione empirica: il territorio italiano presenta prevalentemente imprese a base familiare; la mancata programmazione del passaggio del "timone" aziendale alle nuove generazioni rappresenta spesso un fattore di grave crisi.

Al fine di fornire una visione d'insieme della complessa tematica, evidentemente nevralgica per la continuazione delle attività economiche, i lavori prendono avvio, nella consapevolezza dei limiti del sistema successorio vigente e della necessità di salvaguardare la sopravvivenza dell'impresa (Corsi), da un'analisi critica delle forme legali e degli strumenti negoziali di successione, in particolare gli atti di natura divisionale, arricchita da una significativa prospettiva comparativa (Bucelli), per poi soffermarsi sull'incidenza della riforma delle società di capitali sulle imprese di famiglia (Weigmann). Peculiare attenzione è dedicata inoltre ai profili fiscali del trasferimento dei beni produttivi (Fazzini), con successiva messa a fuoco del testamento e degli strumenti alternativi di trasmissione della ricchezza (Palazzo), nonché del *trust* (Baraldi). Lo studio prosegue con la trattazione della conflittualità nelle imprese a base familiare (Bencini), alla quale seguono alcune riflessioni di diritto societario (Abriani). A conclusione un'intervista ad un primario imprenditore del settore dell'editoria giuridica che, dopo aver proseguito con successo il percorso avviato dal fondatore, si accinge ora a programmare il trasferimento dell'azienda in favore delle nuove generazioni.

Il fenomeno è complesso e non facile da dominare, destinato ad alterare gli equilibri e le dinamiche sia della famiglia che dell'impresa. Affrontare il problema per governare il passaggio è tuttavia indispensabile per preservare e tramandare non solo il patrimonio aziendale ma soprattutto quell'insieme di valori di cui l'imprenditore è custode.

Il volume intende assolvere anche una funzione, potrebbe dirsi, «sociale», essendo dedicato ad un tema dalle forti implicazioni culturali. In quanto tale richiede la più ampia e libera divulgazione. Per questa ragione è stata privilegiata la veste elettronica. Senza alcuna pretesa di fornire definitive chiavi di lettura, il suo scopo potrà considerarsi raggiunto se gli scritti che raccoglie saranno occasione, soprattutto tra gli imprenditori, di ponderate riflessioni e seri approfondimenti.

Firenze, gennaio 2015

I Curatori
Andrea Bucelli – Riccardo Bencini

INTRODUZIONE

Di Francesco Corsi

Ringrazio gli organizzatori per questa iniziativa e in particolare Riccardo Bencini che ne è stato l'animatore.

Ricordo che dal 2006 giace al Senato un progetto di modifica del codice civile recante l'abrogazione del diritto alla legittima.

Ci si può chiedere al di là delle giustificazioni addotte quale sia la ratio di una proposta del genere.

Certo è che in una economia come quella italiana, sempre più largamente rappresentata da piccole imprese individuali, emerge chiaramente un problema.

L'istituto della successione necessaria ha ragioni ben più sottili e profonde di quelle indicate nella proposta di legge. Esso nasce con la rivoluzione borghese, trovando collocazione nel codice napoleonico, per il conseguimento di un ben preciso obiettivo, essenziale alla nascita e al finanziamento di quello che si può chiamare il nuovo mondo dell'impresa: quello della mobilitazione della grande ricchezza, dei patrimoni di famiglia.

Ed è stato grazie a questo istituto - affiancato dalle pesanti imposte di successione e dagli espropri (si pensi a quello della manomorta ecclesiastica e non solo) - che nel corso degli ultimi due secoli tali patrimoni, hanno subito un progressivo taglio verticale ad ogni passaggio generazionale, cui si è aggiunto, con la riforma del diritto di famiglia, il taglio orizzontale conseguente al riconoscimento della qualità di erede necessario anche al coniuge del defunto.

Non a caso, a questa ricchezza ormai parcellizzata, il mondo dell'impresa ha parallelamente offerto il facile investimento in azioni, anch'esse particelle di un patrimonio che non è più quello avito, ma quello imprenditoriale.

Ed è singolare che oggi quello che è stato lo strumento di demolizione dei patrimoni familiari, rischi di portare alla demolizione dei capitali imprenditoriali nel frattempo nati, che spesso, nel nostro panorama economico, rappresentano anche l'unico cespite patrimoniale del loro titolare. Con la conseguenza che, dove più siano gli eredi necessari, l'impresa rischia di esser smembrata se non liquidata.

Il legislatore, che ha percepito il problema, ha cercato di porvi rimedio con i c.d. patti di famiglia, ma l'esito non è stato particolarmente brillante.

Ed è più che opportuno fare il punto di tutta questa problematica.

DIRITTO EREDITARIO E DESTINAZIONE PRODUTTIVA DEI BENI (CON UN CENNO COMPARATIVO AL SISTEMA FRANCESE).

Di Andrea Bucelli

SOMMARIO: 1. Commercializzazione del diritto ereditario? – 2. Il problema del passaggio generazionale nelle imprese a base familiare. – 3. Successione d'impresa e familismo amorale. – 4. I principali limiti del sistema successorio vigente. – 5. Autonomia privata in ambito successorio, continuazione dell'impresa da parte dell'erede, mandato ad effetto postumo, anticipazioni successorie, locazione di azioni o quote sociali: le riforme francesi dei primi anni duemila. – 6. Successione alla persona, successione nei beni e tensioni dei diritti civili nazionali.

1. Commercializzazione del diritto ereditario?

Riflettendo sui rapporti tra diritto civile e diritto commerciale, da un lato vi è chi si è proposto di realizzare, sulle orme del classico *Manuale* di Francesco Messineo, una sistemazione che, quanto a materie trattate, ricalcasse i confini della giustizia civile e che, per scelta metodologica, puntasse alla «reciproca integrazione delle due aree disciplinari, e non la loro giustapposizione entro la super-categoria del diritto privato»¹. Dall'altro vi è chi, convinto che un «punto di vista unitario non è formulabile con riferimento alle leggi civili ... e alle leggi sull'attività commerciale», è pervenuto ad una diversa conclusione: «È venuta meno l'illusione di poter considerare unitariamente un sistema del diritto privato, al quale tuttavia sono tuttora intitolate formalmente le materie di insegnamento»².

Eppure il codice civile del 1942 tuttora in vigore, nasceva dall'unificazione dei due codici (civile e di commercio) precedenti, per giunta sotto il segno di quel

¹ Così la *Postfazione* di F. GALGANO al suo *Diritto civile e commerciale*, Padova, 1990, IV, p. 401 s.

² Così E. RUSSO nella *Prefazione alle Istituzioni delle leggi civili*, a firma dello stesso Autore, nonché G. DORIA e G. LENER, Padova, 2001, p. XXVIII, che, riferendosi al diritto del lavoro, oltre che al diritto commerciale ed industriale, si spinge a dire: «Noi civilisti non 'conosciamo' quelle materie».

fenomeno che è stato etichettato in termini di commercializzazione del diritto privato. La formula a suo tempo è stata oggetto di un interessante dibattito, che di tanto in tanto viene riproposto³. Certo è che, se c'è un'area del diritto civile che a lungo è rimasta avulsa e pressoché del tutto impermeabile alle esigenze dell'impresa, questo è il diritto ereditario.

Evidentemente i compilatori non raccolsero preoccupazioni che pure si erano manifestate. Infatti, prima dell'entrata in vigore del libro separato *Delle successioni e delle donazioni*, approvato con r.d. 26 ottobre 1939, n. 1586, Leonardo Coviello scriveva che «in alcuni casi (per es., trattandosi di un'azienda industriale)» il patto di rinuncia ad una successione non ancora aperta avrebbe potuto rivelarsi «socialmente utile», al fine di «conservare i beni presso una persona sola ed impedirne il frazionamento»⁴. Ma il risultato della codificazione – com'è noto – fu diverso: gli emendamenti tecnici prevalsero sulle innovazioni sostanziali⁵; il diritto successorio conservava ben saldi i tradizionali ancoraggi alla famiglia (soprattutto legittima) e alla proprietà privata nella versione più statica della ricchezza immobiliare; fu posto un generalizzato divieto di patti successori (art. 458 c.c.) ed il principio di unità della successione portava a trascurare il profilo funzionale dei beni, specie se destinati all'attività produttiva, sicché un'azienda individuale o una partecipazione societaria, una volta caduta in successione, doveva assoggettarsi né più né meno alle stesse regole di un qualsiasi altro bene.

Fuori dal libro secondo delle successioni, nel quinto, gli istituti del diritto commerciale rispondevano alle logiche e al dinamismo dell'impresa. Le uniche disposizioni di legge che, in quel contesto, esplicitamente interferivano con i meccanismi della delazione ereditaria erano – e restano, in parte rivisitate dalla riforma del 2003-2004 – quelle dettate in tema di circolazione delle partecipazioni societarie (artt. 2284, 2355-bis, 2469 c.c.). Norme che consentono all'autonomia statutaria di incidere, con apposite clausole in funzione successoria⁶, sul trasferimento a causa di morte delle quote sociali e dunque sulla titolarità dello *status* di socio, ferma restando – s'intende – la devoluzione ai sensi dell'art. 457 c.c. del corrispondente valore economico⁷.

³ Mi permetto di rinviare a A. BUCELLI, G. GALLI, *Diritto privato commercializzato?*, in *Studi in onore di Giorgio Cian*, Cedam, Padova, 2010, I, p. 1085 ss.

⁴ L. COVIELLO, *Delle successioni. Parte generale*, Napoli, 1935, p. 80.

⁵ R. NICOLÒ, *Codice civile*, in *Enc. dir.*, Milano, 1960, VII, p. 245.

⁶ Si può trattare, com'è noto, di clausole di continuazione, di consolidazione e di scioglimento nelle società di persone, di clausole di gradimento e di opzione nelle società di capitali: cfr., per una rassegna panoramica, A. BUCELLI, *Dal divieto di patti successori al patto di famiglia*, in A. Bucelli e G. Galli (a cura di), *Impresa e successioni*, Firenze, 2008, p. 31 ss; per un più ampio quadro dei meccanismi societari in ottica successoria, G.L. SARDU, *La trasmissione ereditaria dell'impresa di famiglia*, in M.G. Falzone Calvisi (a cura di), *Diritto successorio. Approfondimenti tematici*, 2013, p. 213 ss., dove ulteriori riferimenti bibliografici.

⁷ Con l'opportuna avvertenza che, in caso di liquidazione della quota sociale agli eredi, assume decisivo rilievo il criterio di stima, dato che l'«arricchimento nei confronti dei consoci può avvenire attraverso questo gioco di valutazione della quota condotto utilizzando un dato di bilan-

2. Il problema del passaggio generazionale nelle imprese a base familiare.

Un sistema impostato secondo le linee appena accennate, calato in un ambiente economico e sociale come quello italiano, caratterizzato dalla massiccia presenza di «imprese a base familiare»⁸, prima o poi doveva mostrare la corda. Già sul finire del secolo breve infatti si poneva la questione del passaggio generazionale, di cui l'imprenditore avveduto dovrebbe farsi carico al tempo debito, quando cioè sia ancora in vita, programmando la successione nei beni e quindi anche nell'attività con essi esercitata. Un'esigenza che si fa tanto più stringente quanto più numerosa e ramificata sia la famiglia che egli si ritrova, magari in conseguenza di vicende – separazioni, divorzi, seconde nozze, figli nati da successivi matrimoni ed unioni – in cui si rispecchia l'odierna liquidità dei rapporti personali.

I fatti, come spesso accade, si sono incaricati di riportare l'attenzione sulle implicazioni giuridiche delle problematiche interferenze tra due "mondi" – la famiglia e l'impresa – solo apparentemente separati e distanti. Basterebbe pensare a quel tessuto di piccole e medie imprese che sono proliferate a partire dal secondo dopoguerra, dando luogo ai distretti che hanno fatto la fortuna del nostro Paese, per rendersi conto che per i c.dd. fondatori dell'impresa il tempo di passare la mano, se non è già arrivato, dovrebbe essere ormai prossimo. Se poi si aggiunge che più dell'85% delle aziende italiane corrisponde al modello dell'impresa di famiglia, mentre in altre esperienze la quota è generalmente inferiore⁹, si comprende come il problema della riallocazione in ambito familiare dei beni produttivi sia tuttora attuale e continuerà ad esserlo in futuro.

Del fenomeno ormai si sono accorti in molti. Tra gli operatori del diritto primeggia il notariato, sempre vigile e pronto nel mettere a punto le sistemazioni negoziali più adeguate e rispondenti agli interessi dei privati. Tra le istituzioni è la Commissione europea che, diversi anni fa, adottava una Raccomandazione in tema di successione nelle piccole e medie imprese (94/1069/CE), un provvedimento significativo, ma così "debole" per efficacia da aver avuto scarso seguito tra gli Stati membri (Comunicazione 98/C93/02). A livello scientifico la tematica ha stimolato gli interessi di studiosi di diverse discipline, compresi i giuristi (civili e giuscommercialisti). Buon ultimo, e siamo ai primi anni duemila, è intervenuto pure il legislatore che ha innestato nel codice, con la consueta tecnica

cio approvato entro una data determinata» (A. PALAZZO, *Le successioni*, 1, in *Tratt. dir. priv. Iudica-Zatti*, Milano, 1996, p. 111).

⁸ Nell'accezione ampia, non limitata all'impresa familiare di cui all'art. 230-bis c.c., proposta da P. MONTALENTI, *Impresa a base familiare e società per azioni*, in *L'impresa familiare: modelli e prospettive*, Milano, 2012, p. 38 s.

⁹ A. ALESINA e A. ICHINO, *L'Italia fatta in casa. Indagine sulla vera ricchezza degli italiani*, Milano, 2009, p. 121 s. Alla fine del 2012 il 58% delle imprese con fatturato superiore a 50 milioni di euro risultavano a controllo familiare (Osservatorio AUB, Rapporto V, 2013, www.aidaf.it).

della novellazione, la disciplina del patto di famiglia, «contratto con cui (...) 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» (art. 768-bis c.c.). La figura dell'imprenditore ha fatto così la sua comparsa sulla scena delle successioni a causa di morte, nella *sedes materiae* di riferimento. Ma sin dai primi commenti degli otto articoli che si occupano del nuovo contratto si sono palesate non trascurabili criticità e storture. Ne dà conferma la prassi notarile che informa della pressoché totale inutilizzazione dell'istituto, una sorta di precoce desuetudine. La cronaca economica, da par suo, continua a dar conto di vicende più o meno intricate, legate a conflitti generazionali e familiari, che destabilizzano gli equilibri al vertice di alcuni dei più grandi gruppi del capitalismo italiano. Segno evidente che il problema sussiste, probabilmente anche tra le piccole e medie imprese.

3. Successione d'impresa e familismo amorale.

Piuttosto che ripercorrere – cosa improponibile in questa sede – gli itinerari di un dibattito che ormai si è fatto molto ampio, anche perché multidisciplinare, come documenta la vasta letteratura italiana e straniera, vorrei qui richiamare l'attenzione sul pericolo che, con riferimento alla trasmissione generazionale delle imprese a base familiare, viene più spesso paventato.

Scriveva un sagace giornalista e saggista: «In tutto il mondo i padri fondatori dell'imprenditoria sperano di tramandare il loro impero a figli e nipoti senza quasi mai riuscirci per più di due o tre generazioni. In Italia ci riescono, qualche volta, un po' più a lungo, perché agiscono in un contesto sociale in cui la "famiglia", e non soltanto quelle della mafia, rappresenta un'istituzione più forte, molto più forte dello Stato, della nazione e di tutto il resto»¹⁰.

È diventato un classico ormai lo studio del sociologo americano Edward C. Banfield che nel 1958 pubblicò un libricino, intitolato *The moral basis of a Backward Society* ed incentrato sul caso di un paesino sperduto dell'Italia meridionale. L'autore ne spiegava lo stato di arretratezza, sottolineando la centralità del fattore culturale, individuato nell'*ethos* del familismo amorale, «vale a dire l'incapacità di agire insieme per il bene comune e per qualsiasi fine che vada oltre "l'interesse materiale immediato della famiglia nucleare" (...); la regola fondamentale di comportamento nella società locale, questo il punto decisivo, è massimizzare i vantaggi materiali immediati del nucleo familiare pensando che tutti gli altri si comportino allo stesso modo». Familismo amorale è espressione che ormai è «diventata di uso corrente e viene variamente utilizzata per etichet-

¹⁰ Frase di Indro Montanelli citata in apertura del volume di A. DELL'ATTI, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Bari, 2007, p. 11.

tare fenomeni disparati», persino «il presunto difetto fondamentale dell'Italia, per molti che dall'estero pensano al nostro paese»¹¹.

Di recente in un altro libro, questa volta a firma di due importanti economisti, si legge di «un modo (...) non privo di conseguenze pericolose, attraverso il quale la famiglia italiana facilita l'ingresso nel mondo del lavoro: ossia offrendo essa stessa un impiego ai suoi membri nell'ambito delle numerose imprese familiari che caratterizzano il tessuto economico del nostro Paese». Il punto cruciale è che all'imprenditore «che abbia creato una nuova azienda familiare» e che voglia ritirarsi, si offrono tre alternative: «può venderla lasciando che nuovi azionisti la gestiscano scegliendo i manager che preferiscono; può mantenere il controllo nelle mani della famiglia ma affidarne la gestione a manager esterni; oppure può lasciare non solo la proprietà ma anche la gestione manageriale a uno o più figli». Ebbene, quel che si può riscontrare «in tutto il mondo, ma soprattutto nei Paesi meno sviluppati», è «la tendenza da parte dei genitori ad optare per la terza soluzione invece che per una delle prime due». E se per un verso è del tutto comprensibile che «chi crea qualcosa dal nulla trae piacere e soddisfazione nel poterlo trasferire ai figli, carne della propria carne», per l'altro è altrettanto indubitabile che «i figli non sempre sono i migliori manager per le aziende create dai genitori», con la conseguenza che «gli interessi delle creature biologiche (i figli) non sempre coincidono con gli interessi della creatura economica (l'impresa), e affidare la seconda ai primi può fare il male di entrambi»¹². Sarebbe questo l'inconveniente che, nello specifico, discende dal familismo amorale.

¹¹ Così A. BAGNASCO, *Ritorno a Montegrano*, che introduce E.C. BANFIELD, *Le basi morali di una società arretrata*, Bologna, 2006, pp. 8, 16 s.

¹² A. ALESINA e A. ICHINO, *L'Italia fatta in casa*, cit., p. 121 s.: «Si sente spesso difendere l'impresa familiare in ragione di un presunto successo economico del modello di sviluppo italiano, ma al tempo stesso una tale struttura produttiva è condannata a un "nanismo" che impedisce la crescita e lo sfruttamento delle economie di scala». Di contro, si fa rilevare che la medio-grande impresa familiare è anche quella che, in questi anni, si è mostrata più resiliente, ovvero ha dato prova di tenuta di fronte alla crisi (Osservatorio AUB, Rapporto V, 2013, www.aidaf.it). Spiegano ancora A. ALESINA e A. ICHINO, *L'Italia fatta in casa*, cit., p. 121 s., «che la tendenza nei Paesi meno sviluppati a trasferire la proprietà e la gestione delle imprese ai propri figli dipende anche dal fatto che in quei Paesi l'ordinamento giudiziario è meno sviluppato ed è quindi più difficile obbligare le controparti a osservare i contratti e mantenere gli impegni presi. Se a questo si aggiunge la tendenza al "familismo amorale" (...), è facile capire perché nei paesi sottosviluppati, ma anche in Italia, e soprattutto al Sud, dove la giustizia civile ha notoriamente tempi biblici, ci si fidi di più a lasciare le aziende in mani familiari piuttosto che rischiare contratti con acquirenti o manager esterni. Ma questo crea un circolo vizioso che condanna il Paese al sottosviluppo economico (...) una quota del lavoro e del capitale tra paesi più o meno sviluppati dipende dalla frequenza con cui le imprese familiari vengono trasmesse di padre in figlio. E diciamo "figlio" non a caso! Uno studio danese (...) mostra che se il primogenito è femmina la probabilità che a lei venga trasferita la gestione di un'azienda familiare è pari al 29,4%, mentre se il primogenito è maschio la corrispondente percentuale sale al 39%, ossia un terzo circa in più. Possiamo immaginare che in Italia, dove la patologica carenza di dati per la ricerca economica purtroppo non consente uno studio analogo, la forbice tra queste due percentuali sia ancora maggiore. Ma ciò che più sorprende nello studio danese è che le imprese trasferite a manager esterni alla fa-

Stando alla teoria economica classica il problema dovrebbe stemperarsi, in quanto la forma organizzativa dell'impresa familiare sarebbe destinata ad evolversi inesorabilmente nel modello dell'impresa manageriale, in cui la proprietà si separa dal controllo. Ma i dati, compresi quelli sopra riferiti, rappresentano una realtà non del tutto conforme all'ipotesi ricostruttiva ora accennata.

Una recente analisi, piuttosto che generalizzare ed esaltare l'una e svalutare l'altra modalità, pragmaticamente guarda all'impresa familiare, «al suo contributo alla dinamica di crescita delle singole economie, alle ragioni del suo declino in determinati casi e del suo permanere date altre condizioni, nonché alle differenti forme che nel tempo ha assunto in rapporto ai differenti contesti in cui si è trovata ad operare». E ne ricava che, nel momento del passaggio generazionale, il rapporto tra famiglia ed impresa può allentarsi fino al punto di sciogliersi, come pure può continuare e resistere, magari rafforzandosi. Da molteplici evidenze empiriche emerge altresì che la riuscita della successione imprenditoriale in ambito familiare è strettamente connessa, tra le altre variabili, al quadro istituzionale e legislativo¹³.

4. I principali limiti del sistema successorio vigente.

Guardando al profilo giuridico che qui interessa, non si può che ripartire dal codice: «L'eredità si devolve per legge o per testamento», esordisce l'art. 457, co. 1, c.c., che traccia le linee portanti del sistema e che trova nell'articolo immediatamente successivo la norma di completamento, contenente – come anticipato – quel divieto *tranchant* di patti successori, ora appena smorzato dal pur discutibile rinvio agli artt. 768-*bis* e seguenti, in tema di patto di famiglia.

Chi s'interroghi sul possibile impatto delle norme codificate su un'impresa a base familiare nel momento del ricambio generazionale potrà intravedere almeno due tipi di rischi. Un primo elemento di preoccupazione si collega al profilo soggettivo di cui dicevamo anche nel paragrafo precedente, l'altro all'oggetto, alla composizione e pure al *quantum* del patrimonio che cade in successione.

Quando la vocazione trova nella legge la propria fonte, in base alla valutazione necessariamente astratta del legislatore può sempre capitare che i designati, siano essi legittimari che legittimi, risultino tutt'altro che capaci di proseguire l'attività economica intrapresa dal *de cuius*. Il che è tanto più vero se si

miglia solo perché la primogenita è femmina, pur essendo statisticamente simili a quelle in cui il primogenito è maschio (il sesso del primo figlio è del tutto causale), hanno un saggio di profitto superiore di ben 4 punti percentuale. Questo risultato (...) dovrebbe in particolar modo preoccupare gli italiani, data la frequenza di imprese familiari del nostro Paese trasferite a figli potenzialmente incompetenti invece che ai migliori manager disponibili sul mercato. Come dice la saggezza popolare: "Il nonno crea, il padre mantiene e il nipote distrugge"».

¹³A. COLLI, *Capitalismo familiare*, Bologna, 2009, 2^a ed., pp. 10, 21 ss., 48 ss. Un riscontro in tal senso anche nella menzionata Comunicazione 98/C93/02, preoccupata di «migliorare l'ambiente giuridico, fiscale e finanziario delle trasmissioni delle imprese».

considera la tradizione consolidata dell'ordinamento giuridico, che seleziona i chiamati pressoché esclusivamente in base agli *status* familiari di cui sono titolari al momento dell'apertura della successione.

Può però accadere che lo stesso titolare del patrimonio e dell'impresa, nella misura in cui sia lasciato libero di disporre in via testamentaria od anche per atto tra vivi a titolo di liberalità, compia scelte che un economista potrebbe giudicare inefficienti. Questo perché il disponente, pur conoscendo la concreta situazione del patrimonio e delle persone che ha intorno, meriti e demeriti, inclinazioni e qualità personali di figli ed altri congiunti, può sempre decidere la destinazione dei propri averi, compresi i beni produttivi, indotto da motivazioni più affettive che razionali, forse guidato da quel familismo amorale di cui si diceva sopra. Ma – com'è risaputo – i motivi dell'agire negoziale di regola sono giuridicamente irrilevanti, sicché il frutto di quelle scelte, pur infelici, è di assegnare in via definitiva beni che richiederebbero ben altre capacità gestionali alle persone meno indicate.

Di fronte ad inconvenienti simili si potrà forse supporre di rivedere le norme dettate in tema di successione soprattutto necessaria, tenendo conto delle capacità imprenditoriali dei soggetti e delle peculiarità dell'oggetto (azienda o partecipazioni societarie). In proposito non mancherebbe neanche un modello di riferimento, se si considera quel filone di norme speciali tradizionalmente attente all'integrità aziendale, anche in sede ereditaria, riguardanti l'agricoltura¹⁴. È tuttavia difficile prefigurare restrizioni all'autonomia privata più consistenti di quelle già esistenti, sol perché gli imprenditori sarebbero inclini a compiere scelte negoziali in vista della futura successione che alla prova dei fatti potrebbero risultare scarsamente coerenti con l'obiettivo di favorire la continuità dell'attività economica. Anzi, più che introdurre norme di sapore paternalistico¹⁵, quello che si può ragionevolmente ipotizzare, dato che il diritto ereditario vigente soffre già di notevoli limiti, è un allentamento di taluni vincoli, come da tempo auspica la dottrina civilistica¹⁶, e come dimostra la recente riforma francese delle successioni e delle liberalità, cui farò cenno nel prossimo paragrafo.

Sempre sui soggetti candidati a continuare l'impresa di famiglia dovrebbero tuttavia aggiungersi altre considerazioni, non meno decisive di quelle riguardanti la successione nei beni. Imprenditori, si nasce o si diventa?, ci potremmo

¹⁴ N. FERRUCCI, *Il c.d. «compendio unico» come strumento di garanzia della conservazione dell'integrità aziendale in sede ereditaria*, in *Dir. giur. agr. amb.*, 2004, 5, 317 ss., anche per riferimenti bibliografici.

¹⁵ Così, con riferimento alla successione necessaria, F. COSENTINO, *Il paternalismo del legislatore nelle norme di limitazione dell'autonomia privata*, in *Riv. crit. dir. priv.*, 1988, pp. 483, 502 ss., specie nota 49-bis.

¹⁶ Significativo in tal senso il Convegno di Milano del 7 maggio 2007, dal titolo evocativo *Abolizione della legittima. Crepuscolo della famiglia?* Tra le relazioni presentate nell'occasione quelle di Giuseppe Amadio, Stefano Delle Monache e Lucilla Gatt si possono consultare, rispettivamente, nella *Rivista del notariato* (2007, p. 803 ss.) e in *Famiglia, persone e successioni* (2009, p. 540 ss.).

chiedere¹⁷. E si potrebbe rispondere distinguendo tra *property system* e *non property system*, richiamando alcuni dati statistici assai poco confortanti sulla formazione culturale delle nuove leve¹⁸, sottolineando come in definitiva la riuscita del passaggio generazionale dipenda sì dagli strumenti giuridici, tipici ed atipici, che vengono utilizzati, ma anche da «elementi che esulano spesso dalla sfera del diritto in genere e non solo dalla sfera della proprietà»¹⁹.

Tornando alla disciplina codicistica, l'altro rischio che corre un'impresa a base familiare, specie se il titolare si lascia alle spalle una famiglia numerosa e con figli, è riconducibile all'applicazione di quelle norme che prevedono le quote di riserva ed intestate, in relazione alle diverse ipotesi di concorso che si possono verificare. Evidente che la ripartizione per quote, che ha radici storiche riconducibili al principio di eguaglianza e al *Code Napoléon*²⁰, può provocare una frantumazione di beni o complessi di beni che, se divisi, possono perdere molte delle loro potenzialità funzionali. Del resto, non si può neanche sostenere che il profilo dell'integrità dei complessi produttivi sfugga del tutto all'ordinamento, se si pensa ad esempio alla rilevanza che riveste il ramo d'azienda nell'ambito della disciplina del trasferimento d'azienda (art. 2112 c.c.), oppure alla circolazione dell'azienda agricola (art. 7, d.lgs. 29 marzo 2004, n. 99). Lo stesso patto di famiglia, come detto, trasferisce l'azienda o la partecipazione societaria, «in tutto o in parte» (art. 768-bis c.c.).

Perciò, quando in una successione sia coinvolta un'azienda individuale o, come più di frequente accade, una partecipazione societaria, specie se di controllo, è preferibile disattendere l'antico suggerimento, pur autorevolmente riproposto²¹, che invitava a rimettere ogni decisione sulla devoluzione ereditaria alle previsioni generali ed astratte del patrio legislatore. Questo perché

¹⁷ È da questo elementare quesito che prende le mosse un consistente dibattito (non giuridico) sulla formazione imprenditoriale e sulla trasmissione della cultura d'impresa: cfr. F. ALBERTI, *La formazione imprenditoriale: teoria e prospettive di ricerca*, Liuc Papers n. 65, Serie Piccole e Media Impresa 3, luglio-agosto 1999.

¹⁸ «L'arretratezza sta nelle imprese, altro che università – dice senza mezzi termini il direttore di Almalaurea, Andrea Cammelli – Quelle a gestione familiare in Italia sono l'86% e nel 66% dei casi sono guidate da manager provenienti dalla famiglia non solo privi di laurea, ma addirittura senza un titolo di studio superiore alla scuola dell'obbligo. Un paradosso visto che in Germania sono ben 9 su 10 le aziende a conduzione familiare, ma il 72% di esse ha amministratori e manager esterni e laureati»: M. Neri, *Un posto in fretta per uno su due (non grazie agli studi compiuti)*, in *La Repubblica*, Firenze, 28 settembre 2014, p. II.

¹⁹ Così, richiamando la distinzione tra *property system* e *non property system* elaborata da L.M. Friedman, V. FERRARI, *Successione per testamento e trasformazioni sociali*, Milano, 1972, p. 171 s.

²⁰ Secondo F. GALGANO, *Tutto il rovescio del diritto*, in *Contratto e impresa*, 2007, 3, p. 874, «Molti pensano, ingenuamente, che a decapitare la nobiltà francese sia stata la ghigliottina del '92. Ingenuità davvero colombina: l'invenzione del dottor Guillotin servì solo a tagliare la testa di alcune migliaia di aristocratici, non certo a stroncare l'aristocrazia. Il vero patibolo fu eretto nel 1804, occultato sotto le cartacee sembianze del *code Napoléon*. La sentenza di morte fu eseguita, senza rullar di tamburi, da queste dieci parole dell'art. 742: "l'eredità si divide in parti uguali fra i discendenti"».

²¹ Da L. MENGONI, *Conclusioni*, in *Jus*, 1997, p. 311.

l'applicazione delle quote, intestate e di legittima, in una con la disciplina legale della divisione, a sua volta dominata dal diritto potestativo del singolo di richiederla (art. 713 c.c.) e dal principio della porzione in natura (artt. 718, 727 c.c.), creano le premesse, pur con qualche temperamento, per un effetto disgregativo che potrebbe rivelarsi dirompente, una vera e propria "deriva generazionale". Al contrario, dovendo immaginare una qualche modifica legislativa, sarebbe da riconsiderare la proposta di una indivisibilità *mortis causa* della «titolarità di un'impresa»²². Il che non rappresenterebbe neppure una novità, se si legge l'art. 720 c.c. sugli «immobili non comodamente divisibili, o il cui frazionamento recherebbe pregiudizio alle ragioni della pubblica economia...», o se si considera la norma sull'«impresa familiare» (nel senso stretto del termine), che riconosce ai familiari «partecipi», e dunque già coinvolti nell'attività economica e per ciò stesso dotati di un certo *know how*, il diritto di prelazione sull'azienda in caso di divisione ereditaria (art. 230-bis, co. 5, c.c.), oppure se si guarda ai recenti interventi legislativi che sono stati effettuati in Francia cui si accennerà nel paragrafo successivo.

Allorché si apra una successione testamentaria, l'atto a causa di morte – la cui centralità nel sistema nessuna riforma ha finora minimamente scalfito – può contenere disposizioni che possono sortire effetti di segno esattamente opposto rispetto a quello dovuto all'osservanza delle norme legali sopra richiamate: il testatore, al fine di conservare l'integrità dei beni d'impresa, potrebbe adottare disposizioni che investono persino la quota indisponibile del patrimonio, potrebbe anche intervenire nella divisione²³, così da scegliere e indirizzare i beni produttivi verso soggetti reputati in grado di gestirli.

Ma sul piano effettuale, sia l'atto di ultima volontà che il meccanismo successorio complessivamente inteso, mal si conciliano con i tempi e con il dinamismo dell'impresa, la cui presenza sui mercati globali richiede capacità di adattamento, flessibilità, prontezza decisionale ed operativa. Sono connotati, questi, che esulano da una disciplina pensata e calibrata sulla circolazione a causa di morte di patrimoni statici, soprattutto immobiliari. Basti dire che, prima dell'apertura della successione, quelle dei potenziali chiamati sono nulla più che aspettative di fatto, i diritti di legittima sono a quel tempo irrinunciabili (art. 557 c.c.), i patti sulle successioni future vietati (art. 458 c.c.). Si aggiunga che il carattere unipersonale e l'essenziale revocabilità del testamento precludono ogni sia pur mini-

²² P. SCHLESINGER, *Interessi dell'impresa e interessi familiari nella vicenda successoria*, in *La trasmissione familiare della ricchezza. Limiti e prospettive di riforma del sistema successorio*, Padova, 1995, p. 137.

²³ Sotto il profilo che qui importa proponevo un quadro delle diverse disposizioni testamentarie nel mio *Interessi dell'impresa e interessi familiari nella successione necessaria*, in S. Delle Monache (a cura di), *Tradizione e modernità nel diritto successorio. Dagli istituti classici al patto di famiglia*, Padova, 2007, p. 275 ss. Da ricordare come il dogma della legittima in natura, liberamente componibile, ma solo con beni compresi nell'asse, sia alla base di quel consolidato orientamento giurisprudenziale secondo cui è da ritenere invalida la divisione del testatore che preveda un conguaglio in denaro appunto non appartenente all'asse (tra le più recenti, Cass. 12 settembre 2002, n. 11310, in *Riv. not.*, 2003, p. 234).

ma certezza e qualsivoglia affidamento: nulla è sicuro, perché tutto è revocabile. E pure la famiglia *medio tempore* può cambiare per numero e composizione, con la conseguente modificazione dei presupposti soggettivi (legittimari, chiamati *ex lege*) ed oggettivi (quote) della fattispecie. «Comunque, apertasi la successione, il designato si trasforma in chiamato: nasce il c.d. diritto all'eredità», che si prescrive in dieci anni, a meno che un qualsivoglia interessato non esperisca l'*actio interrogatoria* (artt. 480 s. c.c.). La fattispecie successoria, fintantoché il chiamato «sia nato, sia tuttora vivente e l'istituzione non sia condizionata», può dare l'impressione di non sollevare particolari problemi senonché, «qualora il tema sia più estesamente esaminato, quel che era prima genericamente chiaro, ora si fa intricato e diventa decifrabile solo dopo attenta analisi. L'improvviso entusiasmo per un'ipotesi semplice si traduce in cocente disillusione mano a mano che ci si accorge che la semplicità non è che uno dei casi – anch'essi normali e nient'affatto eccezionali – di una più vasta e complessa fenomenologia». Gli acquisti *mortis causa* possono essere la risultante di procedimenti disseminati di dubbi e problemi, segnati da una molteplicità di situazioni, vicende e regole²⁴: si pensi ai poteri del chiamato prima dell'accettazione, alle forme di accettazione dell'eredità, agli sfumati confini dell'accettazione tacita, ai termini e agli adempimenti dell'accettazione con beneficio d'inventario, alla rinuncia all'eredità (e al legato), alla disciplina dell'eredità giacente, agli acquisti dall'erede apparente, agli acquisti che si appoggiano su disposizioni lesive della legittima, come tali suscettibili di essere rese inefficaci con l'azione di riduzione che si prescrive in dieci anni, e così via. Quale impresa potrà mai tollerare le lungaggini e le incertezze che ne derivano, senza subirne le conseguenze più deleterie?

Per questo ed altri motivi, *in primis* quello fiscale, ai beni funzionalmente destinati all'attività d'impresa si addice assai poco sia la disciplina legale che quella testamentaria della devoluzione ereditaria. Si spiega in tal modo la crisi o, se si preferisce, la "fuga" dal testamento e dalle forme del libro secondo del codice. Già da tempo ormai l'indagine²⁵ e la prassi negoziale, quella notarile in particolare, prediligono istituti alternativi al testamento. Si tratta di atti tra vivi, per lo più tipi contrattuali che consentono di realizzare attribuzioni patrimoniali *post mortem*, a cominciare dalle diverse tipologie societarie messe a disposizione dal diritto interno per arrivare ad esempio al *trust* di diritto straniero. Strumenti di successione che possono soddisfare le esigenze legate ad una concezione dinamica della ricchezza, assicurando già prima della morte dell'imprenditore compattezza e certezza delle assegnazioni a favore dei soggetti prescelti per la gestione, senza collidere con i limiti – in primo luogo quello quantitativo della le-

²⁴ G. GALLI, *Il problema dell'erede apparente*, Milano, 1971, pp. 105, 155, 118 ss., 263 ss.

²⁵ Ma M.G. FALZONE CALVISI, *Diritto successorio. Approfondimenti tematici*, Milano, 2012, pp. 8 s., 175 ss., osserva che: «Da qualche tempo (...) detta indagine sembra segnare il passo», sia per l'onerosità degli indicati istituti alternativi, sia «per la verificata impossibilità di enucleare uno strumento di trasmissione della ricchezza il quale offra tutti i vantaggi del testamento (non immediata fuoriuscita del bene dal patrimonio del disponente, revocabilità, basso costo)».

gittima, oltre al divieto di patti successori – che comunque continuano a condizionare la sistemazione successoria degli interessi patrimoniali ed imprenditoriali.

5. Autonomia privata in ambito successorio, continuazione dell'impresa da parte dell'erede, mandato ad effetto postumo, anticipazioni successorie, locazione di azioni o quote sociali: le riforme francesi dei primi anni duemila.

Il passaggio generazionale delle imprese a base familiare non è un problema soltanto italiano, è particolarmente sentito anche nell'esperienza francese²⁶, alla quale conviene rivolgere uno sguardo data la vicinanza non solo territoriale tra i due Paesi.

Nei primi anni duemila il diritto civile d'oltralpe ha avuto un'accelerazione, sia sul versante della famiglia (pacs, divorzio, filiazione, fino alla legge del 17 maggio 2013, c.d. Toubira sul matrimonio omosessuale) che su quello delle successioni. Il primo ambito normativo – com'è risaputo – influenza e si riflette sul secondo. Lungo tale traiettoria si può collocare la legge n. 2001-1135 del 3 dicembre 2001, che ha sensibilmente migliorato la situazione successoria del coniuge superstite (un po' come era avvenuto da noi con la riforma del diritto di famiglia del 1975) ed ha superato ogni residua discriminazione tra figli legittimi e naturali²⁷, equiparazione questa finalmente raggiunta anche in Italia (l. 10 dicembre 2012, n. 219, e d.lgs. 28 dicembre 2013, n. 154). Ma l'evoluzione del diritto francese delle successioni e delle liberalità è andata oltre, culminando nella legge n. 2006-728 del 23 giugno 2006. In tale contesto il tema della trasmissione delle imprese, pur senza tradursi in un regime speciale, è stato una delle principali preoccupazioni. Lo dimostra anche la legge n. 2005-882 del 2 agosto 2005, che ha introdotto la locazione di azioni o quote di SARL (*société à responsabilité limitée*).

²⁶ Come dimostrano ad esempio i saggi raccolti da François Crouzet e dedicati alle *Dynasties d'entrepreneurs* nei numeri 9 (1995) e 12 (1996) della rivista *Entreprises et histoire*. Più di recente, cfr. il lavoro dell'economista T. Philippon, *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*, 2007. Ma c'è un altro libro che ha riattivato in Francia e fuori, specie negli Stati Uniti da quando è stato tradotto in inglese, la discussione antica, ma evidentemente sempre attuale, sul fondamento della trasmissione ereditaria della ricchezza per via familiare. Mi riferisco a quello che è diventato un *best seller*, il corposo tomo *Le capital au XXI siècle*, che Thomas Pichetty, economista dell'École d'économie di Parigi, ha dato alle stampe nel 2013. L'analisi dei dati evidenzia la forbice crescente, su scala globale, nella distribuzione delle ricchezze, su cui inevitabilmente incide anche la successione ereditaria, al punto che l'Autore ripropone, attualizzandolo, il dilemma di Restignac: una vita di duro lavoro o un'esistenza agiata grazie al matrimonio con una ricca ereditiera? Viene così riproposto l'interrogativo del noto romanzo di Honoré de Balzac, *Le père Goriot*, 1834.

²⁷ Per un esame cfr. W. PINTENS, D. PIGNOLET, *Le nouveau droit successoral français et son positionnement dans l'eupéanisation du droit successoral*, in *Familia*, 2003, I, p. 452 ss.

Non è evidentemente possibile condensare in poche battute un materiale normativo che richiederebbe un'accurata indagine comparatistica. Quello che si può evidenziare è la cifra delle riforme francesi dei primi anni del nuovo secolo: il tratto dominante risiede senz'altro nell'«espansione dell'autonomia privata in ambito successorio»²⁸, che si può inscrivere in una più ampia tendenza verso la «contractualisation du droit»²⁹.

Significativo in tal senso è già l'affermarsi come principio della devoluzione volontaria dell'eredità, con una riscrittura che ha allineato l'art. 721 del *Code civil* all'art. 457 del nostro codice. L'aver potenziato la volontà del *de cuius* nei confronti della devoluzione legale è stata una scelta di fondo che, secondo la dottrina transalpina, è tale da produrre «sviluppi diretti» (sotto il profilo della possibilità di domandare l'attribuzione preferenziale in caso di successione intestata, di una riconsiderazione dell'indegnità a succedere, di un'estensione della qualificazione del *testament-partage*) e «sviluppi indiretti» (restituendo un nuovo significato alla clausola di diseredazione, estensibile pure ai legittimari, che lungi dal conservare una tutela reale hanno diritto ad un'indennità monetaria ex art. 924 del *Code civil*, sicché la riserva si trasforma in credito verso l'eredità)³⁰.

Chi volesse rileggere alcuni delle principali innovazioni legislative del 2006 nell'ottica del passaggio generazionale delle imprese, potrebbe passare in rassegna altri frammenti di disciplina. Per esempio: per quanto possa accorciarsi il termine di prescrizione dell'accettazione ereditaria (art. 771 *Code civil*), «l'impresa non può sopportare l'inattività», sicché bene ha fatto il riformatore d'oltralpe a ridefinire i poteri del chiamato, anche con riferimento alla gestione d'impresa («Sont réputés être des actes d'administration provisoire les opérations courante nécessaires à la continuation à court terme de l'activité de l'entreprise dépendant de la succession»: art. 784 *Code civil*). Il nuovo lessico probabilmente non dissipa tutte le incertezze³¹, l'obiettivo perseguito resta però quello di consentire la continuità gestionale, evitando al contempo che il compimento di determinati atti importi accettazione tacita dell'eredità.

È cambiata pure la disciplina della comunione ereditaria: mutuando soluzioni già previste per l'impresa agricola, sono previsti meccanismi di rinvio della divisione che abbia ad oggetto tanto l'azienda individuale che partecipazioni societarie (art. 820-1 *Code civil*). Analogamente è stato esteso il campo di appli-

²⁸ Per riprendere le parole di A. FUSARO, *L'espansione dell'autonomia privata in ambito successorio nei recenti interventi legislativi francesi ed italiani*, in *Contr. impr./Europa*, 2009, p. 429, che ravvisa una «sfasatura, per certi versi una rincorsa tra i due ordinamenti».

²⁹ Espressione usata da A. LEBORGNE nel *Discours d'ouverture a La réforme des successions et des libéralités et la loi du 23 juin 2006*, Actes du Colloque du Centre Pierre Kayser, Aix-en-Provence, 19 décembre 2006, Presses universitaires d'Aix-Marseille, 2008, p. 7.

³⁰ J.B. DONNIER, *Le développements du principe de devolution volontaire après la loi du 23 juin 2006*, in *La réforme des successions et des libéralités et la loi du 23 juin 2006*, cit., p. 91 ss.

³¹ D. MARTEL, *Les exigences économiques dans l'évolution du droit des successions*, in *La réforme des successions et des libéralités et la loi du 23 juin 2006*, cit., p. 76 s.

cazione dell'attribuzione preferenziale degli stessi beni, a domanda del coniuge superstite e di ogni coerede (art. 831 *Code civil*). Tutto ciò che precede giustifica l'affermazione secondo cui «l'entreprise n'est pas un bien comme tous les autres»³².

Nel diritto francese riformato, come nel diritto italiano, l'individuazione dell'erede prescelto per la continuazione dell'impresa guarda ancora allo *status* familiare e all'ordine delle chiamate; lo stesso concorso di vocazioni può essere certamente di intralcio alla continuazione dell'impresa, come pure il diritto di riscatto accordato agli ascendenti, a mò di compensazione dell'abolizione della loro riserva, sui beni che il defunto aveva da loro ricevuto per donazione (art. 738-2 *Code civil*). L'impresa è stata poi pressoché del tutto dimenticata nelle revisione delle regole di gestione della comunione; l'erede che continua l'impresa è comproprietario alla stregua degli altri. Anche avuto riguardo alle nuove regole dell'accettazione, egli è altresì erede né più né meno come gli altri. Tutto ciò che precede dà ragione di una diversa conclusione, decisamente più pessimistica della precedente: «L'héritier qui poursuit l'exploitation de l'entreprise est un successeur comme les autres»³³.

Il profilo della continuazione dell'attività economica è evidentemente cruciale. Un intero capitolo della legge del 23 giugno 2006 è intitolato «de l'administration de la succession par un mandataire». Mentre il mandato convenzionale e quello giudiziale erano già codificati o ammessi in giurisprudenza, nuova è la figura del mandato ad effetto postumo: «toute personne peut donner à une ou plusieurs autres personnes, physiques ou morales, mandat d'administrer ou de gérer, sous réserve des pouvoirs confiés à l'exécuteur testamentaire, tout ou partie de sa succession pour le compte et dans l'intérêt d'un ou plusieurs héritiers identifiés» (art. 812-11 *Code civil*). Questo nuovo strumento è stato introdotto, non senza qualche titubanza³⁴, per rispondere ad una delle sfide della riforma: essendo un mandato di gestione che prescinde dalla devoluzione dei beni, serve a fronteggiare possibili difficoltà connesse all'utilizzazione dei beni, segnatamente alla trasmissione di un'impresa anche collettiva³⁵.

Nella stessa linea si è per lo più mosso il legislatore del 2006 nel potenziare i meccanismi di anticipazione successoria, che erodono il divieto di patti succes-

³² J. MONNET, *La continuation de l'entreprise par un héritier*, in *La location d'actions et de parts de SARL. La réforme du droit des successions et la transmission des entreprises*, Etudes réunies par J.-C. Hallouin, H. Causse, J. Monnet, Université de Poitiers, 2008, p. 76 ss., al quale devo le citazioni del testo. Lamenta il mancato coordinamento tra conservazione dello stato di comunione ed attribuzione preferenziale, D. MARTEL, *Les exigences économiques dans l'évolution du droit des successions*, cit., p. 80.

³³ Così, ancora, J. MONNET, *La continuation de l'entreprise par un héritier*, cit., p. 84 ss., cui devo la citazione del testo.

³⁴ Critica i limiti imposti ai poteri del mandatario D. MARTEL, *Les exigences économiques dans l'évolution du droit des successions*, cit., p. 78.

³⁵ A. RABREAU, *La continuation de l'entreprise par un mandataire*, in *La location d'actions et de parts de SARL*, cit., pp. 95, 99, 102.

sori. Emerge la categoria dei patti relativi alla riserva: come nel diritto italiano (art. 557 c.c.), anche nel diritto francese era possibile rinunciare all'azione di riduzione solo dopo l'apertura della successione; con la riforma il legittimario che potrebbe subire la lesione nei suoi futuri diritti di riserva, può – già prima dell'apertura della successione e sotto certe garanzie formali, data la particolare gravità della decisione – rinunciare (non alla riserva ma) all'azione di riduzione. Con il che non è data al disponente (imprenditore) alcuna possibilità di infrangere il principio di eguaglianza tra i figli, in quanto l'efficacia del negozio di rinuncia è pur sempre subordinata ad una loro manifestazione di volontà che, ai fini della trasmissione dell'impresa, risulterà tanto più incisiva ed efficace quanto più si registrerà l'unanimità dei loro consensi.

Un rinnovato favore ha anche investito l'istituto della divisione anticipata, già presente nell'ordinamento francese e congeniale alla sistemazione degli interessi imprenditoriali. Se prima della riforma il *partage anticipé* si poteva definire in termini di divisione d'ascendente (figura da noi abrogata dal codice del 1942), dopo può ben qualificarsi come donazione-divisione, in quanto lungo l'asse orizzontale le persone che possono beneficiare di una *donation-partage* non sono più soltanto i figli, ma anche figli nati da matrimoni diversi (famiglie ricomposte), mentre lungo l'asse verticale si possono fare donazioni-divisioni transgenerazionali in quei casi in cui risulti opportuno "saltare" una generazione.

È stata infine rivisitata la disciplina delle liberalità, anche qui con un'espansione dell'autonomia privata. Per la precisione si è offerta la possibilità di effettuare liberalità gravate dall'onere di trasmissione, un po' sulla falsariga del nostro fedecommesso assistenziale (art. 692 c.c.). Tuttavia non si tratta di figure congeniali alla realtà dell'impresa, poiché l'idea di trasmettere beni produttivi ad una prima persona, gravandola dell'obbligo di conservarli per ritrasferirli ad un altro soggetto, esula dagli scenari più ricorrenti degli operatori economici e forse non è neanche pienamente conforme ai canoni dell'efficienza. In realtà il legislatore francese, nel prevedere le *libéralités graduelles* e le *libéralités résiduelles*, aveva presente più che altro la situazione del figlio handicappato³⁶.

All'origine di non pochi dubbi interpretativi, dovuti alle peculiarità dell'oggetto, alla natura del diritto di godimento e all'incompletezza del connesso regime contrattuale, la legge del 2 agosto 2005 ha introdotto – come si ricordava poc'anzi – la figura della locazione di azioni o quote sociali. La *ratio* a tutti nota è ancora quella di ottimizzare il passaggio generazionale delle imprese, specie piccole e medie. L'idea di fondo è scindere la titolarità dalla gestione, come nell'usufrutto che l'imprenditore si riserva, solo che qui lo schema è a parti invertite, il diritto di godimento spetta al designato, non al fondatore dell'impresa: «la locazione di titoli di una società permette al locatario che non disponga di risorse immediate per l'acquisto, che voglia verificare sia le proprie

³⁶ J.C. HALLOUIN, *Les nouvelles possibilités d'anticipation successorale*, in *La location d'actions et de parts de SARL*, cit., pp. 109 ss.

capacità che la qualità del progetto e le *chances* di successo dell'impresa di cui prende in locazione le quote o le azioni, di divenire a termine proprietario della società testata. Il principio sembra buono, ma l'accoglienza che gli è riservata è mitigata da più ragioni»³⁷. Cosa che, per quanto mi consta, si sta puntualmente verificando.

6. Successione alla persona, successione nei beni e tensioni dei diritti civili nazionali.

Sia nel rilevare i principali limiti di cui soffre il regime successorio tuttora in vigore, sia nel richiamare i tratti salienti della recente evoluzione del sistema francese, è possibile scorgere spunti per modifiche legislative che potrebbero essere opportunamente adottate.

Si è tentato, pur senza successo, di ritoccare la disciplina del patto di famiglia³⁸. In parlamento giace l'ennesimo progetto di legge volto ad allentare il divieto di patti successori, da cui riaffiora quel patto di rinuncia proposto da Leonardo Coviello che ricordavo all'inizio³⁹. Della successione necessaria si è proposta persino l'abolizione, mentre una linea propositiva più moderata suggerirebbe da un lato la compressione delle quote di riserva, in modo da ampliare in pari misura la porzione disponibile del patrimonio, dall'altro la revisione dei diritti dei legittimari, superando quel connotato di realtà che li contraddistingue e che compromette la sicurezza dei traffici giuridici, specie se riguardanti beni immobili di provenienza donativa. Del resto l'ipotesi di configurarli alla stregua di diritti di credito trova riscontro già nell'ordinamento tedesco e pure in caso di stipulazione del patto di famiglia (art. 768-*quater*, co. 2, c.c.)⁴⁰. Il che potrebbe scongiurare i rischi connessi ad una successione in cui un «patrimonio aziendale (e migliaia di posti di lavoro)» siano trasmessi «in forma automatica» a soggetti i quali, individuati unicamente in base ad astratti *status* familiari, possono risultare del tutto impreparati a gestire l'impresa, in ciò ravvisandosi una

³⁷ Mia traduzione letterale di G. BURROWS, D. CHEDEVILLE, *Les applications du regime nouveau de location d'actions et parts sociales introduit par la loi n. 2005-882 du 2 aout 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises*, in *La locations d'actions et de parts de SARL*, cit., p. 56.

³⁸ D.L. 13 maggio 2011, n. 70, convertito in l. 12 luglio 2011, n. 106, su cui M. IEVA, A. ZOPPINI, *Brevissime note sulla proposta di modifica del patto di famiglia inserita nel testo originario del decreto sviluppo*, in *Riv. not.*, 2011, 6, p. 1458 ss.

³⁹ D.l. d'iniziativa sen. Panizza, n. 1251, 21 gennaio 2014, *Modifiche al codice civile in materia di patti successori*.

⁴⁰ Anche considerando il quadro di riferimento costituzionale, non mancano istanze di riforma volte alla diminuzione quantitativa, se non addirittura all'abolizione della legittima, vincolo di cui si sottolinea la relatività tra l'altro in termini di tutela (reale od obbligatoria): indicazioni su tale dibattito si trovano nel mio *Dei legittimari. Artt. 536-564*, in *Il Codice Civile. Commentario*, fondato da P. Schlesinger, diretto da F.D. Busnelli, Milano, 2012, p. 7 ss.

«funzione tutt'altro che sociale» della legittima⁴¹. In definitiva, alla luce delle considerazioni svolte, è ben difficile negare la necessità di un ammodernamento del nostro diritto ereditario. Probabilmente occorre uno speciale regime per la trasmissione dei beni d'impresa o, forse, una più estesa commercializzazione del libro secondo del codice⁴². Anche se poi – come dicevamo – l'effettiva continuazione dell'impresa nel passaggio da una generazione all'altra dipende da una molteplicità di variabili, si gioca sulle motivazioni del disponente non meno che sulle capacità personali dei chiamati e non può certo ridursi alla successione nei beni che appartennero del defunto.

La “successione nei beni” appunto, in luogo della tradizionale “successione alla persona”, è la linea di tendenza emergente dalla riforma francese sopra richiamata. Una riforma di ampio respiro, anche se – come rilevano autorevoli esponenti della dottrina d'oltralpe – le tensioni dell'internazionalizzazione e dell'uropeizzazione da cui sono attraversati i diritti civili nazionali, in un periodo di transizione come l'attuale, inducono a ritenere che le spinte innovative, in quel sistema, siano tutt'altro che esaurite⁴³.

A maggior ragione tale pronostico dovrebbe valere per il libro *Delle successioni* del nostro codice che – a differenza del *Code civil* – è rimasto tale qual era nel 1942, a parte gli adeguamenti dovuti alla riforma del diritto di famiglia del 1975 e alle più recenti “novelle”, che si sono rivelate, oltre che sporadiche, pure insoddisfacenti e discutibili⁴⁴. Dove e come incidere nel *corpus* del codice è questione ovviamente delicata. Di sicuro però e non da oggi è avvertita l'esigenza di un nuovo bilanciamento degli interessi coinvolti nel fenomeno successorio, non soltanto le ragioni connesse alla trasmissione delle imprese a base familiare, ma anche i bisogni dei soggetti più deboli, e poi l'impatto che la crescente disgregazione e frantumazione della comunità familiare inevitabilmente ha sugli istituti del diritto ereditario, senza trascurare su un piano più generale il rapporto fra successioni *mortis causa* e società globale.

⁴¹ Sono i timori paventati da E. CALÒ, *L'etica dell'ordine pubblico internazionale e lo spirito della successione necessaria*, a commento di Cass. 24 giugno 1996, n. 5832, in *Nuova giur. civ. comm.*, 1997, I, p. 171.

⁴² Cfr., a proposito della tutela del credito e delle forme alternative di giustizia in ambito successorio, D. MARTEL, *Les exigences économiques dans l'évolution du droit des successions*, cit., p. 81 ss.

⁴³ È la pagina con cui F. ZENATI-CASTAING e T. REVET introducono il loro *Cours de droit civil. Successions*, Paris, 2012, p. 15.

⁴⁴ Oltre alla novella sul patto di famiglia, alludo evidentemente alla riscrittura degli artt. 561 e 563 c.c. Decisamente critica nei confronti di «interventi occasionali o con brevi segmenti di disciplina», M.G. FALZONE CALVISI, *Diritto successorio*, cit., p. VII s., che si muove «In controtendenza», in base a «due considerazioni: l'armonizzazione europea non richiede il sacrificio delle tradizioni interne né la rinuncia a principi e valori profondamente radicati nella cultura di un popolo, lo svecchiamento non impone il superamento di limiti posti a presidio di regole di libertà e di responsabilità, quali sono, in definitiva, quello della non negoziabilità in vita dei diritti ereditari e quello della tutela delle ragioni della ristretta cerchia di soggetti nei cui confronti il disponente ha assunto – e non di rado conserva fino al momento della morte – precise responsabilità».

INCIDENZA DELLA RIFORMA DELLE SOCIETÀ DI CAPITALI SULLE IMPRESE DI FAMIGLIA

Di Roberto Weigmann

Anche se non è agevole darne una definizione condivisa, l'impresa di famiglia è un modello divenuto oggetto di studio frequente da parte degli economisti. L'occhio vigile del padrone controlla più attentamente il processo produttivo e le vendite, senza dar luogo a rilevanti conflitti di interesse all'interno della proprietà. Però la forte concentrazione dell'investimento della ricchezza disponibile conduce talora ad un'eccessiva prudenza e blocca la crescita, anche quando le occasioni spingerebbero a favorirla. Le contraddizioni si accentuano nel passaggio alla seconda e soprattutto alla terza generazione dal fondatore: i componenti della famiglia diventano numerosi, le quote di ciascuno si frazionano, le scelte esistenziali spesso si allontanano dalla schiavitù all'azienda.

Non è facile, per chi le ha dedicato energie e risorse, ricollocarla nelle mani più abili e sicure. L'ordinamento italiano delle successioni a causa di morte limita vistosamente la libertà testamentaria, imponendo elevate quote di riserva a favore dei legittimari. In mancanza di disposizioni di volontà, le parti si dividono in modo egualitario per stirpi. L'unità dell'azienda è messa allora a dura prova.

In un convegno tenutosi a Courmayeur il 30 settembre ed il 1° ottobre 2011 si sono ascoltate interessanti relazioni di studiosi e imprenditori, che hanno raccontato e confrontato le diverse esperienze col fascino della vita vissuta.

Secondo un'indagine condotta dalla Banca d'Italia, in tutti i principali paesi dell'Europa continentale la maggioranza degli occupati nelle imprese si rinviene ancora in quelle familiari. In Italia la percentuale tocca il 70%, inferiore peraltro al 77,2% della Germania (un dato che forse sorprende), mentre decisamente più bassa è la quota del 41,2% nel Regno Unito. Ma il nostro paese si distacca nettamente dagli altri perché in ben due terzi di tali imprese il management è interamente formato da esponenti della famiglia: tale percentuale si abbassa sotto la metà nelle imprese con un numero di addetti compreso fra 50 e 250 e si riduce ad un quarto in quelle con oltre 250 dipendenti. Si consideri però che in questa fascia di dimensioni la quota di imprese a conduzione interamente affi-

data ai membri della famiglia si contrae enormemente: 7,5% in Germania, 5,2% nel Regno Unito, 3,5% in Spagna, 3,1% in Francia.

Come si constata, la famiglia proprietaria italiana è piuttosto restia ad aprirsi verso dirigenti esterni. Un altro tratto caratteristico si rileva nell'intestazione della titolarità. Le aziende medie e grandi, ormai appartenenti a società di capitali chiuse, non vedono azioni o quote intestate direttamente ai familiari come persone fisiche. Le partecipazioni sono prevalentemente indirette e passano attraverso una holding, magari costituita all'estero, un trust, per forza di cose creato in terra straniera in quanto la legislazione italiana ne contempla il riconoscimento ma non la formazione, o altri veicoli giuridici e fiscali. Questi istituti o enti interposti sembrerebbero comportare un costo aggiuntivo di amministrazione, ma sono ricercati non soltanto per occultare le partecipazioni rispetto ai creditori personali o di impresa, bensì per facilitare e rendere tributariamente meno gravosa la loro trasmissione, sia per atto fra vivi che a causa di morte. Modesto è stato invece, a quanto si sente in giro, l'utilizzo del patto di famiglia (artt. 768-bis a 768-octies c.c.) per programmare le successioni nelle aziende e in quote di società: una ragione può indicarsi anche nella mancanza finora di giurisprudenza civile e tributaria, atta a chiarire le oscurità che si annidano nelle norme.

Nell'ultimo quarto del secolo scorso aveva ottenuto molto successo fra le più importanti famiglie dell'imprenditoria italiana la costituzione di un'accomandita per azioni al vertice del gruppo di società possedute. Se infatti l'oggetto sociale si limita alla gestione di partecipazioni in altre società di capitali, in pratica si elimina il rischio derivante dalla responsabilità personale degli accomandatari, mentre si conserva il diritto di questi ultimi di approvare le modifiche statutarie e l'ingresso di nuovi soci amministratori (artt. 2457, 2460 c.c.). Come si ricorderà, il periodo aureo dell'impero romano fu quello degli Antonini, da Nerva a Marco Aurelio, nel quale il problema della successione fu risolto adottando come figlio l'uomo più idoneo: ebbene, anche nel consiglio di amministrazione dell'accomandita si entra per cooptazione in virtù del giudizio e del consenso dei membri della famiglia che già ne fanno parte. Si tratta però di una struttura giuridica abbastanza costosa, con collegio sindacale obbligatorio, che dunque può suggerirsi solamente per patrimoni consistenti. Negli anni recenti il numero della accomandite per azioni è lievemente calato, assestandosi, secondo gli ultimi dati statistici, a 150.

Più misterioso è invece l'impiego della società semplice. Questo tipo incontra un particolare apprezzamento in Piemonte, dove risulta aver sede oltre un quinto di quelle esistenti. Ma non è detto che tutte siano iscritte nel registro delle imprese: lo conferma la notizia apparsa di recente che il tribunale torinese ha ordinato l'iscrizione a una società semplice cui risulta intestata la quota più elevata di una notissima accomandita per azioni. Si sa, d'altro canto, che non esiste nemmeno una disciplina della società semplice irregolare, poiché il codice originariamente non ne prevedeva l'iscrizione ed anche oggi gli effetti di quest'ultima sono diversi, dichiarativi (art. 2193 c.c.) per il settore agricolo e di-

vulgativi (o di pubblicità-notizia) per gli altri, differenza di trattamento che sembrerebbe in contrasto con l'art. 3 Cost. Sicché resta il dubbio se alla mancata iscrizione su domanda possa supplirsi con l'iniziativa ufficiosa (art. 2190 c.c.) e si debbano applicare le sanzioni di cui all'art. 2194 c.c. Incerta è anche l'applicazione del termine breve di prescrizione quinquennale ai diritti derivanti dai rapporti interni ad una società semplice iscritta nel registro delle imprese (art. 2949 c.c.) o se valga per i medesimi l'ordinario periodo decennale (art. 2946 c.c.).

Si sono attenuate invece le perplessità in ordine alla liceità di società semplici destinate al godimento di beni (art. 2248 c.c.). In molti casi tali enti risultano intestatari di uno o più immobili o addirittura di una cassetta di sicurezza. Se l'oggetto sociale dichiarato in atto fosse la gestione e l'alienazione di beni, mobili o immobili, esso dovrebbe qualificarsi come commerciale, trattandosi di un servizio o di atti di scambio da effettuarsi con scopo lucrativo e la società semplice dovrebbe riqualificarsi come collettiva irregolare. Se invece l'intento enunciato fosse proprio quello del possesso e amministrazione di beni, esso troverebbe un implicito riconoscimento nella recente normativa tributaria (art. 29, 1° comma, della legge n. 449 del 1997), seppur con la riserva che non è infrequente che questa riconduca a tassazione anche atti e attività che sul piano civilistico non sono consentiti.

In tali società semplici si prevedono spesso libri soci facoltativi, nei quali si lascia sempre qualche rigo bianco prima delle vidimazioni annualmente richieste dallo statuto, in modo da retrodatare, quando occorra, un trasferimento delle partecipazioni imposto dagli eventi. In deroga a quanto naturalmente dispone il codice civile, si istituisce un amministratore unico con potere di rappresentanza, anche se i soci sono numerosi.

Nel convegno di Courmayeur Piergaetano Marchetti, che alla valentia dello studioso aggiunge la vasta esperienza notarile, ha manifestato il pensiero che all'uso della società semplice come strumento di controllo della ricchezza possa, dopo la riforma entrata in vigore col 2004, più convenientemente sostituirsi quello della società a responsabilità limitata, in cui attribuire per statuto a taluni soci dei diritti particolari (art. 2468, 3° comma, c.c.). Nell'atto costitutivo dovrebbe precisarsi che i diritti amministrativi non si trasferiscono con l'alienazione della quota, mentre per quelli patrimoniali occorrerà valutare il caso concreto: la norma del codice infatti nulla dice relativamente alla persistenza di entrambi in caso di cessione. Normalmente il diritto particolare dovrebbe legarsi alla persona del socio e dunque estinguersi col trasferimento della quota, così come la carica di amministratore non passa all'acquirente allorché l'accomandatario gli cede le sue azioni, o una parte di esse. Si noti che anche nel tipo della società per azioni la riforma ha introdotto in due occasioni la possibilità di conferire per statuto dei diritti particolari: in base all'art. 2355 – *bis*, 2° comma, potrebbe attribuirsi a taluni soci, anziché all'assemblea o all'organo amministrativo, il potere di esprimere il gradimento, anche mero, all'acquirente

delle azioni; inoltre, secondo l'art. 2437 – *sexies*, può prevedersi “un potere di riscatto da parte della società o dei soci” rispetto alle azioni o alle loro categorie:

La riforma ha avuto il pregio di chiarire che una clausola di gradimento può essere applicata anche ai trasferimenti a causa di morte (artt. 2355 – *bis*, 3° comma, 2469 c.c.), purché a chi si nega l'ingresso in società venga garantito il controvalore pecuniario della sua partecipazione. La formula adottata dalla legge è però infelice. Giustamente osserva Francesco Corsi che il diritto di recesso da una formazione può essere esercitato solamente da chi già è entrato a farne parte. Perciò, se si sbarrasse la porta davanti agli eredi, non si potrebbe riconoscere loro un diritto di recesso. Piuttosto la regola intende stabilire un diritto di riscatto della quota ormai passata ai successori, attivabile dagli altri soci. Ed anzi, nella società a responsabilità limitata, la trasmissione nella quota può in tal guisa esser privata di operatività in maniera assoluta.

Al di là di queste specificazioni sulle eventuali clausole statutarie, la riforma del 2003 – 04 non si è spinta. L'indirizzo da imprimere al destino dell'azienda di famiglia è quindi interamente lasciato all'autonomia privata.

Sotto molti profili l'ordinamento giuridico italiano risulta tuttavia più stretto di quello di altri paesi limitrofi. L'estinzione del mandato per la morte o l'incapacità sopravvenuta del mandante o del mandatario è perentoria, salvi taluni temperamenti (artt. 1722, n. 4, 1728, 1729 c.c.). L'art. 405 del codice delle obbligazioni svizzero è ben più elastico: “Il mandato si estingue, salvo che risulti il contrario dalla convenzione o dalla natura dell'affare, con la morte, con la perdita della capacità civile o col fallimento, sia del mandante sia del mandatario (...)”. Ne deriva, per il sistema bancario elvetico, un vantaggio nella concorrenza internazionale, su cui forse gli istituti di credito nostrani varrebbe la pena riflettessero.

TRASFERIMENTO DI BENI PRODUTTIVI: PROFILI FISCALI

Di Enrico Fazzini

SOMMARIO: 1. Evoluzione legislativa civilistica e tributaria. – 2. Ambito oggettivo del patto di famiglia. – 3. Profili fiscali del trasferimento di azienda e partecipazioni agevolato -Donazione di azienda. – 3.1. Conferimento di azienda. – 3.2. Donazione di partecipazioni societarie. – 3.3. Passaggio generazionale e Trust. – 4. Profili di elusività inerenti al passaggio generazionale di impresa. – 4.1. Family buy-out. – 4.2. Conferimento di azienda e cessione partecipazioni.

Il legislatore con l’emanazione della L. 14 febbraio 2006 n. 55 ha introdotto nel nostro ordinamento giuridico l’istituto del patto di famiglia che consente al titolare dell’impresa di anticipare il momento del trasferimento dell’azienda o delle partecipazioni sociali ai discendenti o al discendente che si sia dimostrato maggiormente idoneo alla gestione dell’impresa.

Il fine della riforma può essere agevolmente individuato⁴⁵ nell’intento di “garantire la dinamicità degli istituti collegati all’attività d’impresa, assicurando la massima commerciabilità dei beni nei quali si traduce giuridicamente l’attività stessa” ed inoltre in quello di “conciliare il diritto dei legittimari con l’esigenza dell’imprenditore che intende garantire alla propria azienda (o alla propria partecipazione societaria) una successione non aleatoria”.

Ciò anche in considerazione delle modifiche sostanziali allo scenario economico attuale originate dalla straordinaria mobilità dei capitali, dalla accelerazione dei processi produttivi e dalla globalizzazione.

Questa, già di per sé complessa e difficile scommessa per le grandi imprese, è ancora più rischiosa per le piccole e medie aziende a conduzione familiare che costituiscono, come noto, la componente prevalente del tessuto economico e produttivo della nostra economia.

Quando poi vi siano in corso dei passaggi generazionali esiste la concreta possibilità che differenti valutazioni sulle scelte da compiere e l’allentamento dell’unicità della catena delle decisioni indeboliscano le possibilità di sviluppo

⁴⁵ Cfr. presentazione proposta di legge n. 3870 dell’8 aprile 2003

futuro, in quanto eventuali liti tra gli eredi potrebbero generare anche una vera e propria crisi dell'impresa.

L'atteggiamento imprenditoriale infatti non è genetico e neppure si trasmette per discendenza; pertanto è indispensabile preparare per tempo la successione attraverso un percorso che sia in grado di rafforzare l'azienda, giovandosi del supporto di chi ha maturato significative esperienze organizzative e gestionali in merito.

La successione in azienda tra componenti della stessa famiglia coinvolti operativamente nella gestione aziendale è particolarmente complessa perché deve coniugare i contrapposti valori che sono alla base delle due realtà: sicurezza e sostegno alla famiglia e rischio e competitività aziendale, sintetizzandoli in una nuova visione imprenditoriale affiancata da un progetto manageriale.

La novella legislativa di cui agli artt. da 768-*bis* a 768-*octies* del codice civile si propone appunto di risolvere.

Il problema della anticipata pianificazione del trasferimento d'azienda in ambito familiare ai soggetti più adatti a garantirne la continuità, pur tutelando le ragioni degli altri familiari e le loro aspettative sulla successione.

È quindi logico e opportuno che in questo complessivo quadro di riferimento socio-economico la nuova opportunità offerta dal legislatore non sia condizionata in modo eccessivo da considerazioni di carattere tributario.

Patto di famiglia

1. Evoluzione legislativa civilistica e tributaria.

La legge n. 55 del 14 febbraio 2006 nulla prevedeva circa la tassazione del patto di famiglia pur rappresentando il profilo tributario uno degli elementi più importanti atti a condizionare le scelte nell'ottica di un trasferimento dell'azienda in ambito familiare.

La legge finanziaria per il 2007 - legge 27 dicembre 2006 n.296 - a seguito della reintroduzione delle imposte sulle successioni e donazioni ha disposto, a certe condizioni, l'esenzione dall'imposta di successione e donazione per i trasferimenti di aziende o rami di azienda, di quote sociali e di azioni a favore dei figli e degli altri discendenti, con riferimento anche ai trasferimenti effettuati, appunto, tramite i patti di famiglia di cui agli artt. 768-*bis* e seguenti del codice civile.

La natura agevolativa di questa previsione legislativa non può sfuggire, considerando anche il panorama della politica tributaria del Paese volta ad un generalizzato aumento delle aliquote .

Si registra cioè una sorta di legislazione in controtendenza laddove, per questi trasferimenti, si prevede una esenzione da imposizione mentre, ad esempio, per quanto riguarda le imposte sugli immobili di natura patrimoniale (IMU ora IUC) e per l'IVA si assiste ad un notevole aggravio dell'imposizione.

L'art. 768 *bis* del codice civile dispone che il patto di famiglia è “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.

L'art. 768 *quater* comma 1 c.c. prevede poi che al contratto devono partecipare non solo il disponente e il beneficiario, ma anche il coniuge e tutti coloro che sarebbero legittimari ove in quel momento si aprisse la successione nel patrimonio dell'imprenditore.

Il successivo comma 2 dello stesso articolo, poi, dispone, con una norma che, come vedremo, ha suscitato diverse interpretazioni sotto il profilo tributario, che gli assegnatari dell'azienda o delle partecipazioni societarie sono tenuti a liquidare, in denaro o in natura, gli altri partecipanti al contratto, a meno che questi ultimi non vi rinunzino in tutto o in parte, con il pagamento di una somma corrispondente al valore delle quote, ai sensi dell'art. 536 e seguenti del codice civile.

L'art.768 *quater*, comma 3, c.c. prevede che i beni assegnati a seguito della stipula del contratto agli altri partecipanti non assegnatari dell'azienda, secondo il valore ad essi attribuito pattiziamente, siano imputati alle quote di legittima loro spettanti.

Emerge quindi chiaramente come si tratti di trasferimento a titolo gratuito, in deroga al divieto espresso dei patti successori di cui all'art. 458 c.c., che consente di garantire la realizzazione di un duplice obiettivo; infatti, con la stipulazione del contratto, viene, da un lato, assicurata la continuità dell'impresa salvaguardandola dalle vicende successorie scaturenti dalla morte dell'imprenditore e, da altro lato, si contempera il diritto dei legittimari che rinunciano a partecipare alla successione ed alla divisione ereditaria sui beni che formano oggetto dell'azienda o sulle quote sociali.

2. Ambito oggettivo del patto di famiglia.

L'art. 768 *bis* del c.c. prevede che il patto di famiglia possa avere ad oggetto il trasferimento dell'azienda o delle partecipazioni sociali. Il trasferimento può essere totale o parziale -ramo di azienda- ma, in tale ultimo caso, deve avere per oggetto un complesso di beni idoneo a garantire l'esercizio dell'attività di impresa (commerciale o agricola).

Oggetto di trasferimento possono essere anche le partecipazioni sociali sia di società di persone che di capitali .

L'art. 3, comma 4 *ter* D.lgs. n. 346 31 ottobre 1990 (Testo Unico delle disposizioni concernenti l'imposta sulle successioni e donazioni), che più diffusamente sarà oggetto di commento in seguito, prevede che, qualora il patto di famiglia abbia ad oggetto il trasferimento di quote sociali o titoli azionari di società per azioni, società in accomandita per azioni, società a responsabilità limitata *ex art.*

73 comma 1 lett. a) DPR n. 917/1986, il beneficio dell'esenzione dell'imposta sulle successioni e donazioni è riconosciuto limitatamente alle partecipazioni attraverso cui è acquisito o integrato il controllo, ai sensi dell'art. 2359, comma 1, numero 1) c.c..

Vi è pertanto una distinzione rilevante ai fini dell'esenzione tra società di persone e di capitali in quanto, nel caso in cui il trasferimento abbia ad oggetto quote sociali in società di persone, la disposizione non richiede che le partecipazioni trasferite siano idonee ad assicurare il controllo della società; viceversa, nel caso in cui il trasferimento abbia ad oggetto quote sociali o titoli azionari in società di capitali, la disposizione richiede che la partecipazione oggetto di trasferimento consenta di acquisire la maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria ai sensi dell'art. 2359, comma 1, c.c.⁴⁶

3. Profili fiscali del trasferimento di azienda e partecipazioni agevolato - Donazione di azienda.

In dottrina⁴⁷ si è affermata la natura liberale o comunque non onerosa del trasferimento, non potendo emergere plusvalenze in capo all'imprenditore che trasferisce la propria azienda per effetto dell'art. 58 Tuir.

Infatti detto articolo, al comma 1, stabilisce ai fini dell'imposizione diretta, un regime di neutralità per la donazione di azienda, laddove dispone che "il trasferimento di azienda per causa di morte o per atto gratuito non costituisce realizzo di plusvalenze dell'azienda stessa".

Detta previsione peraltro non realizza una vera e propria esenzione ma solo un rinvio della imposizione.

Infatti occorre chiarire in primo luogo che il regime di neutralità riguarda la posizione del donante ossia dell'imprenditore che dona un'azienda con plusvalenze latenti, donazione che, secondo i principi del Tuir, dovrebbe dar luogo all'emersione e quindi alla tassazione di dette plusvalenze quali componenti del reddito d'impresa del donante, realizzando una fattispecie di destinazione a finalità estranee ex art.86, comma 1 Tuir.

Attraverso la norma dell'art. 58 comma 1, si evita tale tassazione in capo all'imprenditore donante, attesa la *ratio* di non gravare di un ulteriore peso impositivo la scelta del soggetto che intende attuare il passaggio generazionale d'impresa non a titolo oneroso⁴⁸.

⁴⁶L'Agenzia delle Entrate con Ris. n. 75 del 26 luglio 2010 ha chiarito che la verifica del requisito dell'acquisizione o integrazione del controllo deve essere effettuata anche ai sensi del secondo comma, secondo cui devono computarsi anche i voti spettanti a società controllate, a società fiduciarie e a persona interposta mentre non si computano i voti spettanti per conto di terzi.

⁴⁷PURI, *Prime riflessioni sul trattamento fiscale del patto di famiglia*, in *Dir. prat. trib.*, 2008, I, 565 ss.

⁴⁸In dottrina si discute sul ruolo sistematico anziché agevolativo della disposizione. Cfr. STEVANATO, *Il nuovo regime fiscale dei trasferimenti d'azienda a titolo gratuito*, in *Riv. dir. trib.*, 1997, I, 370 ss., BEGHIN, *Il trasferimento d'azienda "mortis causa" per atto gratuito tra vecchie e nuove disposizioni*, in *Corr. Trib.*, 2002, 220 ss.

Lo stesso art. 58 comma 1 del TUIR prevede poi che “ l'azienda è assunta ai medesimi valori fiscalmente riconosciuti in capo al dante causa”, con la conseguenza che il valore fiscale riconosciuto in capo al donatario può essere solo quello che, al momento della donazione, l'azienda aveva nella contabilità fiscalmente rilevante del donante. In senso analogo, ai sensi dell'art. 67 comma 1 lett. c) del Tuir, non emergono plusvalenze neppure per il soggetto che trasferisce partecipazioni sociali poiché tale norma richiede che, per la produzione di redditi diversi, la cessione delle partecipazioni societarie avvenga a titolo oneroso⁴⁹.

Per quanto riguarda la posizione del beneficiario/assegnatario dell'azienda o delle partecipazioni societarie, l'imposizione è ipotizzabile solo qualora tale soggetto sia imprenditore e l'attribuzione attenga alla sfera imprenditoriale e non a quella personale .

Per quanto concerne l'imposizione indiretta, l'atto di donazione di azienda è in grado di integrare il presupposto dell'imposta sulle successioni e donazioni così come quello delle imposte ipotecarie e catastali qualora nel compendio aziendale siano compresi beni immobili. Non trova invece applicazione l'IVA in forza della espressa esclusione di cui all'art. 2, c. 3, lett. b), DPR 633/1972 per i trasferimenti aventi ad oggetto aziende o rami di azienda che, in assenza della predetta norma, sarebbero soggetti ad IVA quali ipotesi di “destinazione a finalità estranee” all'impresa ex art.2, c. 2, n.5), DPR n.633/1972.

Ai fini dell'imposta sulle donazioni la donazione (così come la successione) di azienda è regolata dal comma 4-ter D.Lgs. n. 346/1990, norma introdotta dal d.l. n.296/2006 che prevede l'esenzione dal tributo ricorrendo determinate condizioni⁵⁰.

In ragione delle stratificazioni normative, l'operatività dell'agevolazione risulta estremamente diversificata (Circ. n.3/E del 22/1/2008 Ag. Entrate) poiché trova applicazione per le successioni apertesesi dal 3 ottobre 2006, per le donazioni effettuate con atti posti in essere (o registrati per le scritture private non autenticate) dall'1/1/2007, salvo per i trasferimenti in favore del coniuge del disponente per i quali trova applicazione sia in caso di successione che in caso di donazione dall'1 gennaio 2008 (art.1 comma 31 legge n. 244 del 24 dicembre 2007 - Legge Finanziaria per il 2008 in vigore dall'1.1.2008).

Le condizioni cui è subordinata l'agevolazione sono sia di tipo oggettivo che soggettivo e devono avere un'adeguata formalizzazione. In particolare: a) oggetto della donazione deve essere una azienda o un ramo di azienda; b) beneficiari della donazione devono essere i discendenti o il coniuge del donante; c) il

⁴⁹ Cfr. BASILAVECCHIA, *Le implicazioni fiscali delle attribuzioni tra familiari. Le implicazioni del Patto di famiglia. Aspetti sistematici in Patti di famiglia per l'impresa*, Milano 2006, 198; con riferimento ai legittimari partecipanti al patto ritiene che in caso di liquidazione con beni d'impresa vi sia rilievo impositivo in capo all'assegnatario (o anche in capo al disponente per le attribuzioni effettuate direttamente), rilievo che pare non sussistere in caso di liquidazione in denaro.

⁵⁰ In dottrina GAFFURI, *L'imposta sulle successioni e donazioni*, Padova, 2008, 493 ss.; ZIZZO, *I trasferimenti di azienda e partecipazioni sociali per successione e donazione*, in *Corr. Trib.*, 2007,1351 ss.

donatario deve proseguire l'esercizio dell'attività d'impresa per un periodo non inferiore a cinque anni dalla data di trasferimento; d) deve essere resa, contestualmente all'atto di donazione, una dichiarazione da parte del donatario per il rispetto di tale ultima condizione

Il mancato rispetto di detti requisiti comporta la decadenza dal beneficio, con conseguente applicazione dell'imposta in misura ordinaria, oltre alla sanzione amministrativa prevista per ritardati od omessi versamenti pari al 30% degli importi non versati di cui all'art.13 D. Lgs. n. 471/97, nonché degli interessi di mora decorrenti dalla data in cui l'imposta avrebbe dovuto essere pagata.

La prassi interpretativa⁵¹ ha chiarito che non comporta la decadenza dall'agevolazione il conferimento, da parte del donatario, dell'azienda in una società prima del decorso di cinque anni dalla donazione o successione se l'azienda è conferita in una società di persone (indipendentemente dal valore della partecipazione) ovvero se l'azienda è conferita in una società di capitali e le azioni o quote assegnate a fronte del conferimento consentono di conseguire o integrare il controllo ai sensi dell'art.2359, primo comma, n.1 c.c..

In caso di pluralità di eredi assegnatari, l'ipotesi si realizza qualora si trasmetta la maggioranza delle quote o azioni di una società di capitali in proprietà cosicché i diritti dei comproprietari, in base all'art. 2347 c.c., possono essere esercitati tramite un rappresentante comune che disporrà della maggioranza dei voti esercitabili in assemblea ordinaria.

A differenza della "neutralità" prevista ai fini delle imposte sui redditi, l'agevolazione ai fini delle imposte indirette non è applicabile qualora la donazione avvenga a favore di soggetti non legati da vincoli di discendenza o di coniugio con il dante causa.

I trasferimenti in esame sono poi esenti anche dalle imposte ipotecarie e catastali ai sensi dell'art.1, comma 2, e 10, comma 3 D.Lgs. 31 ottobre 1990 n. 347.

Va da sé che in tutti i casi in cui la donazione di azienda si ponga fuori del perimetro applicativo dell'agevolazione *de qua* dovranno applicarsi le ordinarie imposte; ne consegue che, ai fini dell'imposta sulle donazioni, la base imponibile dell'azienda dovrà valutarsi in base all'art. 15 del D. Lgs. n. 346/1990 con l'applicazione delle franchigie e aliquote di cui all'art.2, comma 48 ss. Del DL 262/2006 .

Lo stesso art. 3 comma 4-ter del D. Lgs. 346/1990 prevede il non assoggettamento ad imposta sulle successioni e donazioni alle condizioni ivi previste anche per i trasferimenti effettuati tramite appunto i patti di famiglia di cui agli artt. 768-bis e seguenti del codice civile.⁵²

⁵¹ Cfr. Circ. Ag. Entrate n. 3/E del 22/1/2008 che ha anche chiarito come la decadenza possa essere parziale quando, ad esempio, nel quinquennio, sia ceduto un ramo d'azienda

⁵² Circ. Ag. Entrate n.3/E del 22/1/2008 conferma tale estensione; cfr. BASILAVECCHIA, *op. cit.*, pag. 195 dove sottolinea l'esigenza di cogliere anche sotto il profilo della imponibilità fiscale "i diversi effetti del patto in una prospettiva unitaria, in sostanza, nel loro collegamento e nella reciproca dipendenza" pur collocandoli nell'ambito della futura successione nel patrimonio del disponente.

Con riferimento alla rinuncia all'attribuzione in denaro o in natura che i partecipanti al patto di famiglia non assegnatari dell'azienda o delle partecipazioni sociali possono effettuare ai sensi dell'art. 768-*quater* comma 2, c.c., si è affermato, nella medesima circ. n. 3/E del 22/1/2008, che tale rinuncia non ha effetto traslativo e quindi rimane soggetta alla sola imposta di registro in misura fissa dovuta per gli atti a contenuto patrimoniale ai sensi dell'art.11 tariffa, parte prima, allegata al DPR n. 131/1986.

Inoltre, sempre secondo la prassi dell'Agenzia, le imposte ipotecarie e catastali dovute per il trasferimento di beni immobili o diritti reali immobiliari trovano applicazione con le aliquote ordinarie del 2%, quella ipotecaria e dell'1% quella catastale quando il trasferimento sia a favore dei legittimari non assegnatari.

Nel trasferimento di azienda comprendente beni immobili agevolato ai sensi dell'art. 3 comma 4-*ter* Testo Unico Successioni le stesse imposte ipocatastali non si applicano ai sensi della Risoluzione n. 341/E/ 23 novembre 2007.

In sostanza la disciplina fiscale relativa alla liquidazione dei legittimari non assegnatari depone a favore della ricostruzione dogmatica dell'istituto come una donazione modale cioè una donazione in cui il beneficiario ha l'onere di versare una somma di denaro (o trasferire beni in natura) agli altri legittimari. Ciò significa che i legittimari che ricevono la liquidazione sono destinatari di una donazione indiretta da parte del disponente, potendosi escludere che essi ricevano una donazione da parte del beneficiario del patto di famiglia dato che egli liquida i legittimari in esecuzione di una obbligazione assunta con il disponente.

Trattandosi quindi di una donazione indiretta da parte del disponente, la liquidazione dei legittimari è tassata con l'aliquota prevista per la donazione ai discendenti o al coniuge (4%) e può beneficiare della relativa franchigia di un milione di euro per ciascuno dei legittimari. Se così non fosse, se cioè la liquidazione ai legittimari fosse tassata in maniera più gravosa, il patto di famiglia avrebbe un costo fiscale eccessivo e ciò rappresenterebbe un grave ostacolo al passaggio generazionale -dell'impresa.⁵³

3.1. Conferimento di azienda.

Il passaggio generazionale dell'impresa può attuarsi anche tramite il conferimento dell'azienda in una società preesistente oppure di nuova costituzione (c.d. *Newco*) sia quando l'imprenditore conferente passa da una gestione diretta

⁵³ Cfr. Circ. n. 3 del 22/1/2008 Ag. Entrate; al contrario cfr. in dottrina SERRA, *Patto di famiglia* in *Altalex -Diritto Civile*, laddove esclude per il trasferimento da parte del beneficiario l'esistenza di *animus donandi* e quindi ipotizza l'applicabilità dell'art. 9 della tariffa parte prima DPR 131/1986 Testo Unico Imposta di Registro che assoggetta all'imposta del 3% gli atti diversi da quelli indicati aventi ad oggetto prestazioni a contenuto patrimoniale.

ad una indiretta dell'impresa (da esercizio in forma individuale a società), sia quando l'imprenditore proceda alla cessione delle partecipazioni ricevute.

In termini generali, il conferimento di azienda gode di un regime fiscale favorevole tanto ai fini delle imposte dirette (neutralità) che ai fini delle imposte indirette (esclusione da IVA e imposte fisse di registro e ipocatastali).

L'art. 176 Tuir, infatti, prevede che l'operazione di conferimento, realizzata tra soggetti residenti o anche quando il conferente o conferitario sia non residente ma il conferimento abbia ad oggetto aziende situate in Italia, non costituisce "realizzo di plusvalenze o minusvalenze".

La norma costituisce una deroga al principio sancito dall'art. 9, ultimo comma, Tuir di equiparazione tra conferimento e cessioni a titolo oneroso, deroga relativa appunto al conferimento di complessi aziendali e condizionata dalla regola della continuità dei valori fiscali; infatti l'art. 176 prevede che il soggetto conferente assuma quale valore fiscale delle partecipazioni ricevute l'ultimo valore fiscalmente riconosciuto dell'azienda conferita ed il soggetto conferitario subentri nella posizione del conferente in ordine agli elementi attivi e passivi dell'azienda indicando i valori di bilancio e quelli fiscalmente riconosciuti in un apposito prospetto di riconciliazione della dichiarazione dei redditi.

La continuità vale anche per il conferente il quale, nel caso tipico di passaggio generazionale, conferisca l'intera azienda detenendo le partecipazioni ricevute come persona fisica; il costo fiscale delle partecipazioni diviene rilevante per determinare il capital gain tassabile in sede di futura, eventuale vendita delle partecipazioni poiché il valore fiscale dell'azienda costituisce la base di calcolo per determinare l'imponibile ai sensi degli artt. 67 e 68 Tuir. ; la società conferitaria d'altra parte assumerà l'azienda a valori storici e non di mercato⁵⁴

Ai fini della imposizione indiretta l'operazione di conferimento è tassata con imposte in misura fissa secondo quanto previsto dalla Direttiva 69/335 CEE sulla raccolta di capitali⁵⁵ sia per l'imposta di registro che per quelle ipotecarie e catastali.

3.2. Donazione di partecipazioni societarie.

Per quanto riguarda la donazione di partecipazioni societarie occorre aver riguardo alla qualifica soggettiva del donante nel senso che, se la partecipazione era stata iscritta nel bilancio quale immobilizzazione finanziaria risultando un bene strumentale, la cessione gratuita potrà comportare l'emersione di *plus* o minusvalenze determinate sulla differenza tra valore di mercato e costo fiscalmente riconosciuto.

⁵⁴ Vedasi però la possibilità *ex lege* 244/1977 - *Ris.* n. 374/E Ag. Entrate del 6/10/2008 di affrancare l'azienda dai valori storici e considerarla ai valori di mercato dietro il pagamento di un'imposta sostitutiva con aliquota variabile secondo i valori medesimi.

⁵⁵ Cfr. AA.VV., *Atti societari ed imposizione indiretta: dalle Direttive comunitarie alla nuova riforma tributaria*, a cura di Di Pietro, Padova, 2005.

Se invece la partecipazione era iscritta nell'attivo circolante, trattandosi di bene merce, la cessione gratuita determinerà un ricavo pari al valore di mercato della partecipazione medesima.

Quindi il passaggio generazionale attuato tramite la cessione gratuita di un pacchetto azionario detenuto da un imprenditore non è neutrale come quello conseguente a una donazione di azienda.

Se poi la donazione è effettuata da persona fisica non imprenditore non vi sono oneri fiscali poiché, ai sensi dell'art. 67, i redditi diversi conseguiti da persone fisiche per effetto di cessioni di partecipazioni sono tassabili solo quando la cessione sia a titolo oneroso e non se avvenga a titolo gratuito.

Per la cessione gratuita di partecipazioni, come per la donazione di azienda, si rende applicabile, ai fini delle imposte indirette, la disciplina di favore ai fini dell'imposta sulle successioni e donazioni dell'art. 3, comma 4-ter D.Lgs. n. 346/1990, come sopra evidenziato al paragrafo 3.

Occorre qui aggiungere che il conferimento dell'azienda o della partecipazione in un'altra società non è causa di automatica decadenza dall'agevolazione

Il conferimento, ai fini del mantenimento dell'agevolazione può essere infatti assimilato al proseguimento dell'esercizio dell'attività d'impresa⁵⁶.

In particolare, secondo la prassi interpretativa citata in nota 12, la condizione della prosecuzione dell'attività d'impresa è da intendersi assoluta nell'ipotesi in cui, prima del decorso di cinque anni dalla donazione o dalla successione, il beneficiario conferisca l'azienda in una società di persone indipendentemente dal valore della partecipazione ricevuta a fronte del conferimento oppure il beneficiario conferisca l'azienda in una società di capitali, purché le azioni o quote ricevute a fronte del conferimento consentano di conseguire o integrare il controllo *ex art.2359*, primo comma n.1) c.c. Nello stesso senso deve intendersi assolto il requisito della prosecuzione dell'attività d'impresa nelle ipotesi di trasformazione, fusione o scissione che diano origine a società di persone, ovvero incidano sulle stesse a prescindere dal valore della quota di partecipazione assegnata al socio, ovvero diano origine o incidano su società di capitali purché il socio mantenga o integri una partecipazione di controllo ai sensi dell'art.2359, primo comma, n.1) del c.c..

3.3. Passaggio generazionale e Trust.

La costituzione del vincolo di destinazione in un *trust* disposto a favore dei discendenti del *settlor* non è soggetto all'imposta di donazione qualora abbia ad oggetto aziende o rami di azienda, quote sociali e azioni, purché siano soddisfatte le condizioni prescritte dall'art.3, comma 4-ter⁵⁷ cioè qualora:

⁵⁶ Ag. Entrate Circ. n.3/E del 22/1/2008 punto 8.3.2.

⁵⁷ Circolari 48/E/2007 e *Ris.* n. 110 del 23 aprile 2009.

- il *trust* abbia una durata non inferiore a cinque anni a decorrere dalla stipula dell'atto che comporta la segregazione in *trust* della partecipazione di controllo o dell'azienda;

- i beneficiari finali siano necessariamente discendenti e/o coniugi del disponente;

- il *trust* non sia discrezionale o revocabile, vale a dire, ad esempio, che non possono essere modificati dal disponente o dal *trustee* i beneficiari finali dell'azienda o delle partecipazioni trasferite in *trust*;

- il *trustee* deve proseguire l'esercizio dell'attività di impresa o detenere il controllo per un periodo non inferiore a cinque anni dalla data del trasferimento (individuabile nell'atto segregativo dell'azienda e/o delle partecipazioni) e, a tal fine, deve rendere contestualmente al trasferimento apposita dichiarazione circa la sua volontà di proseguire l'attività di impresa (o detenere il controllo).

Il *trust* quindi può essere considerato un valido strumento giuridico per pianificare il passaggio generazionale d'impresa per la flessibilità che lo caratterizza; infatti esso può essere utilizzato allo scopo di segregare il patrimonio del disponente garantendone al tempo stesso la continuità nell'esercizio dell'impresa o nella detenzione delle partecipazioni grazie all'opera del *trustee*, in attesa di individuare un beneficiario finale o comunque un effetto finale a favore di uno o più successori.

Il *trust* ha avuto un profilo fiscale più definito e certo soprattutto ai fini delle imposte dirette laddove - art. 73 Tuir - il legislatore ha qualificato espressamente i *trust* quali soggetti passivi, con la conseguenza che i redditi prodotti dai beni segregati o dall'attività del *trustee* saranno tassati direttamente in capo al *trust* con aliquota Ires e con diverse modalità di determinazione in relazione alla loro commercialità ed alla residenza.

L'art. 73 comma 2 prevede che in alcuni casi i redditi conseguiti dal *trust* siano imputati direttamente ai beneficiari qualificandoli come redditi diversi ai sensi dell'art. 44 Tuir.

Secondo la Circ. n. 48/E del 6/8/2007 la soggettività passiva del *trust* può essere sostituita dalla imputazione diretta del reddito ai beneficiari nelle ipotesi in cui questi ultimi, oltre ad essere individuati, siano anche titolari di un diritto certo alla percezione del reddito. Il possesso reddito che giustifica l'imputazione ai beneficiari è da intendersi come capacità contributiva attuale, essendo necessario che il beneficiario risulti titolare del diritto di pretendere dal *trustee* l'assegnazione di quella parte di reddito che gli viene imputata per trasparenza.

Ai fini delle imposte indirette il *trust* è stato considerato dall'Amministrazione Finanziaria quale "rapporto giuridico complesso con un'unica causa fiduciaria"⁵⁸.

L'atto di costituzione del *trust* che realizza il trasferimento della proprietà dei beni integrerebbe la fattispecie impositiva del tributo sulle successioni e donazioni con possibilità di applicare, alle condizioni soprarichiamate, l'esenzione

⁵⁸ Cfr. Circ. 48/2007 e 3/E /2008.

prevista dall'art. 3, comma 4-ter, D.Lgs. n. 346/1990 con beneficiari finali il coniuge e/o i discendenti del disponente.

È stato altresì chiarito come, qualora l'atto istitutivo di *trust* non sia anche atto di dotazione patrimoniale, avvenendo la segregazione dei beni in un momento successivo, lo stesso, se redatto per atto pubblico o scrittura privata autenticata, è tassato con imposta fissa di registro ai sensi dell'art. 11, parte prima, allegata al DPR n.131/1986 in quanto atto privo di contenuto patrimoniale.

Da quanto sopra emerge l'immediata tassazione del *trust* all'atto della segregazione dei beni valorizzando il rapporto tra disponente e beneficiario finale nonché l'irrilevanza fiscale di ogni successiva attribuzione ai beneficiari avente ad oggetto gli stessi beni segregati oppure eventuali incrementi del patrimonio del *trust*.

La giurisprudenza tributaria di merito ha colto comunque alcuni elementi di criticità ritenendo che, quando i beneficiari siano titolari di una mera aspettativa giuridica, la tassazione deve avvenire considerando il diritto del soggetto come sottoposto a condizione sospensiva, mancando l'arricchimento tassabile e applicando quindi l'imposta fissa di registro ai sensi dell'art. 58, comma 2, D. Lgs. vo n. 346/1990, rinviando l'integrazione del presupposto impositivo solo al momento in cui il *trust* realizzerà il programmato trasferimento⁵⁹.

Quanto alle imposte ipocatastali, le stesse troveranno applicazione all'atto della costituzione del vincolo con effetti segregativi nonché per i trasferimenti effettuati in vigenza del vincolo ed infine all'atto del trasferimento dei beni in seguito allo scioglimento del vincolo.

4. Profili di elusività inerenti al passaggio generazionale di impresa.

Nella pratica appare frequente l'ipotesi in cui si intende realizzare il passaggio generazionale da parte dell'imprenditore individuale facendo confluire la propria azienda in modo non oneroso nella società (di persone o di capitali) costituita e gestita dai propri familiari (ad esempio dai figli).

In caso di donazione di azienda alla società, il regime fiscale sarebbe particolarmente gravoso perché, quanto alla imposizione diretta, a fronte della neutralità del passaggio, la società dovrebbe rilevare una sopravvenienza attiva pari al valore di mercato dell'azienda donata mentre, nell'ambito della imposizione indiretta la donazione di azienda a società è esclusa dalla agevolazione di cui all'art.3, comma 4-ter D.lgs. n. 346/1990.

Soluzioni alternative meno gravose possono essere quelle costituite dal conferimento in società con successiva donazione delle partecipazioni oppure dalla donazione dell'azienda ai familiari e dal successivo conferimento della stessa in società.

⁵⁹ cfr. CT Bologna n.129/2009;ct Treviso nn.47 e 48/2009

Nel primo caso il conferimento sarebbe neutrale ai sensi dell'art. 176 Tuir ed anche la successiva donazione delle partecipazioni ricevute in cambio non farebbe emergere reddito imponibile. Inoltre, alla tassazione con imposta fissa di registro per il conferimento potrebbe unirsi l'agevolazione *ex art.3, comma 4-ter D. Lgs. n. 346/1990* per la donazione delle partecipazioni ai familiari e comunque, anche in assenza delle condizioni per l'agevolazione, si avrebbe la tassazione con le basse aliquote e le alte franchigie propria dei trasferimenti gratuiti ai familiari.

Nel secondo caso per le imposte indirette si potrebbe applicare il regime di esenzione previsto per le donazioni di azienda mentre il conferimento sarebbe assoggettato ad imposizione fissa di registro⁶⁰.

Per le imposte dirette invece, poiché la donazione sarebbe effettuata a persone fisiche, opererebbe il regime di neutralità *ex art.58 Tuir* senza che sia prevista la tassazione delle sopravvenienze attive come nel caso di donazione a società.

Il successivo conferimento dell'azienda in società potrebbe essere considerato però quale fattispecie realizzativa con tassazione delle plusvalenze non emerse in sede di donazione ai sensi dell'art. 67, lett. *h-bis*) e per effetto dell'equiparazione del conferimento alla cessione di cui all'art. 9 ultimo comma Tuir, salvo ritenere che possa operare l'art. 176 che però è riservato legislativamente ai conferimenti effettuati da soggetti imprenditori. L'Agenzia delle Entrate ha comunque fatto ricorso ad un generale principio di neutralità, quindi operante anche per soggetti non imprenditori, quando ha ritenuto non realizzativa la fattispecie di donazione di azienda effettuata da un imprenditore individuale ai propri figli non imprenditori che, contestualmente, davano vita ad una società di fatto successivamente regolarizzata in una delle società tipiche del codice civile⁶¹.

Le operazioni delineate realizzano il risultato del passaggio generazionale attraverso una serie di operazioni, cosicché si pone il problema di valutare se tali opzioni possano essere ritenute elusive anche in considerazione del principio dell'abuso del diritto ormai insito nell'ordinamento tributario per effetto della nota giurisprudenza della Cassazione, la quale ha ritenuto che tale principio rivesta il ruolo di clausola generale antielusiva di cui le singole norme costituiscono mera esplicitazione ed in forza del quale "il contribuente non può trarre indebiti vantaggi fiscali dall'utilizzo distorto, pur se non contrastante con alcuna specifica disposizione, di strumenti giuridici idonei ad ottenere un risparmio

⁶⁰ Per le imposte ipotecarie e catastali esiste divergenza tra chi ritiene applicabili anch'esse in misura fissa e l'Amministrazione Finanziaria che invece propende nella *Ris* n. 341/E del 23/11/2007 per la misura ordinaria per il caso di donazione di azienda con immobiliare con successivo conferimento in società da parte dei beneficiari come se l'operazione possa essere equiparata a regolarizzazione di società di fatto.

⁶¹ Cfr. *Circ.* n. 137/E del 15/5/1997 e *Ris.* n. 341 del 23/11/2007.

fiscale, in difetto di ragioni economicamente apprezzabili che giustifichino l'operazione, diverse dalla mera aspettativa di quel risparmio fiscale⁶².

In base a tale principio l'Amministrazione Finanziaria potrebbe ritenere inopponibili operazioni congegnate in termini di conferimento di azienda e successiva cessione delle partecipazioni oppure di donazione di azienda e successivo conferimento, in quanto giustificate dal solo fine di evitare un onere fiscale maggiormente gravoso, quale quello della donazione diretta dell'azienda alla società.

A tali contestazioni si potrebbero opporre valide ragioni economiche giustificatrici come il mantenimento dell'impresa in ambito familiare e la partecipazione attiva dei soggetti coinvolti nella gestione della stessa, come pure vi potrebbe essere la possibilità di dimostrare, eventualmente in contenzioso, che la causa concreta della complessiva operazione, e quindi la volontà delle parti, non sia quella di arricchire gratuitamente un soggetto terzo quale la società ma quella di beneficiare i propri familiari del valore espresso dal complesso aziendale consentendo loro di utilizzare l'azienda nel contesto societario a cui partecipano.

In tal senso il mezzo giuridico più coerente con tale volontà non è la donazione dell'azienda alla società ma il conferimento della stessa in società e successiva donazione delle partecipazioni, oppure quello della donazione dell'azienda ai familiari con successivo conferimento in società, senza poi contare anche sul fatto che l'art. 176 comma 3 Tuir, sia pure ai fini delle imposte sui redditi, espressamente considera non elusivo il conferimento di azienda effettuato allo scopo di cedere le partecipazioni ricevute e beneficiare così del più conveniente regime fiscale rispetto a quello della cessione onerosa dell'azienda.

4.1. Family buy-out.

Il *family buy-out* rappresenta una variante della nota operazione societaria di c.d. *Leveraged buy-out* che comprende quelle operazioni che conducono all'acquisizione di una società -c.d. *Target*- ricorrendo all'indebitamento.

Nel *family buy-out* il socio con vocazione imprenditoriale -c.d. *Mercator*- di una società a base familiare si pone l'obiettivo di acquisirne il controllo e la relativa gestione escludendo gli altri familiari non interessati all'impresa pur non potendo impiegare mezzi propri per l'acquisto delle quote o azioni degli altri e quindi facendo ricorso alla leva finanziaria tipica del *leveraged buy-out*. Egli procede allora a creare una nuova società con lo scopo di acquisire il controllo della società *target* trasferendo alla *new-co* tutte le azioni o quote della società di famiglia, detenute sia dai soci che continueranno la gestione sia dagli altri soci destinati ad uscire dalla compagine sociale. L'acquisizione avviene attraverso

⁶² Cfr. TASSANI, *I confini dell'abuso del diritto ed il caso del conferimento di azienda con successiva cessione delle partecipazioni* in *Riv. Dir. Trib.*, 2011, 329 ss.

l'indebitamento della *new-co* per l'acquisto del controllo della società *target* e la successiva fusione nella *new-co* della società *target* dopo di che la società risultante dalla fusione provvederà ad estinguere il debito finanziario con i mezzi ricavati dalla propria redditività.

La legittimità del *leveraged buy-out*, di cui il *family buy-out* non è che una sottospecie, è subordinata ad una serie di adempimenti, finalizzati a dimostrare l'effettiva sostanza economica dell'operazione. In particolare la disciplina civilistica prevede l'obbligo per gli amministratori di indicare le ragioni che giustificano l'operazione e descrivere gli obiettivi che si intendono raggiungere. La legittimità dell'operazione deriva quindi dal fatto che tutta l'operazione venga posta in essere allo scopo di realizzare un preciso programma imprenditoriale basato su valide ragioni economiche. Considerata la piena legittimità sul piano civilistico e la circostanza che questa operazione presenta, per espressa previsione dell'art. 2501 *bis* del codice civile, valide ragioni economiche, queste devono essere valutate anche sul piano fiscale.

In assenza di valide ragioni economiche infatti l'amministrazione finanziaria può disconoscere l'effetto di tale operazione ai sensi dell'art. 37-*bis* del DPR n.600/1973 secondo il quale sono inopponibili all'amministrazione finanziaria gli atti, i fatti e i negozi, anche collegati tra di loro, che siano contemporaneamente privi di valide ragioni economiche, diretti ad aggirare norme tributarie e volti ad ottenere una riduzione del carico fiscale altrimenti indebita.

L'operazione in esame può essere considerata elusiva nel caso in cui, ad esempio, sia stata posta in essere al solo scopo di abbattere il reddito imponibile della società operativa con gli interessi passivi dei prestiti ottenuti per finanziare l'operazione, oppure se c'è identità tra i soci della *Newco* ed i soci della *Target*.

L'operazione può essere considerata non elusiva, come talvolta ritenuto in sede di risposta ad interpello disapplicativo formulato ai sensi dell'art. 37-*bis* DPR 600/1973, quando l'acquisto della società *Target* avviene tra soggetti giuridicamente indipendenti e il finanziamento richiesto per effettuare l'operazione viene erogato da un istituto di credito e non dai soci stessi ed infine se la fusione è finalizzata al rimborso con l'utilizzo della liquidità generata dalla società *Target*.

Tali elementi possono infatti permettere di escludere un utilizzo dell'operazione strumentale alla conversione di dividendi in interessi passivi poiché gli utili della *target* che affluiscono ai soci non si qualificano come dividendi ma come interessi passivi che questa corrisponde ai soci che hanno provveduto al finanziamento, interessi che la società può dedurre.

In conclusione, affinché l'operazione possa essere considerata legittima e non elusiva, è necessario che la traslazione del debito non sia il fine esclusivo dell'operazione bensì uno dei mezzi idonei ad effettuare una riorganizzazione societaria sostenuta da valide ragioni economiche e da concrete esigenze imprenditoriali.

Sul piano fiscale comunque l'appetibilità dell'operazione si è notevolmente ridotta in seguito alle norme introdotte con la riforma fiscale del 2003. Con la ri-

forma societaria infatti il legislatore da un lato ha dato piena ed espressa legittimità sul piano civilistico all'operazione tramite l'art. 2501-*bis* del codice civile ma sul piano fiscale ha introdotto limiti sempre più stringenti alla deducibilità degli interessi passivi, accertato il rischio delle notevoli potenzialità elusive.

4.2. Conferimento di azienda e cessione partecipazioni.

In giurisprudenza risulta assai dibattuto il conferimento di azienda cui segue, a breve distanza di tempo, la cessione onerosa delle partecipazioni, argomento che, pur risultando di per sé estraneo al tema del passaggio generazionale, appare opportuno brevemente trattare per ragioni di completezza, essendo inerente all'applicazione del principio del divieto di abuso del diritto.

La contestazione di tali operazioni da parte dell'Amministrazione Finanziaria avviene sul versante dell'imposta di registro poiché essa ritiene che si tratti di cessione di azienda a titolo oneroso. Ai fini delle imposte dirette vige al contrario la disposizione di cui all'art. 176 Tuir che dispone chiaramente circa la non elusività dell'operazione. La contestazione si basa sull'art. 20 del DPR 131/1986, in forza del quale, ai fini della applicazione dell'imposta di registro, devono essere presi in considerazione la reale ed intrinseca natura dell'atto e non quella che si desume dalle indicazioni contenute nell'atto stesso, nonché gli effetti giuridici prodotti dall'atto o dagli atti tra loro collegati (conferimento e cessione).

L'Amministrazione Finanziaria eccepisce anche l'abuso di diritto inteso come divieto di trarre indebiti vantaggi fiscali dall'utilizzo distorto, pur se non contrastante con una specifica disposizione, di strumenti giuridici idonei ad ottenere un risparmio fiscale, in difetto di ragioni economicamente apprezzabili che giustificano operazioni diverse dalla mera aspettativa del risparmio fiscale stesso (Cass. S. U. 23 dicembre 2008 nn. 30055, 30056 e 30057).

In particolare gli Uffici fanno leva sul breve intervallo temporale che può intercorrere tra conferimento e cessione, tale da configurare un unico effetto giuridico-tributario di cessione d'azienda e non una riorganizzazione aziendale.

A ciò si obietta normalmente che l'imposta di registro ha ad oggetto gli effetti giuridici dell'atto e non i suoi effetti economici non potendo l'Ufficio, in mancanza di una specifica norma di legge, interpretare unitariamente distinti atti giuridici, trattandosi di tipica imposta d'atto soggetta ad autonoma imposizione e non potendosi ritenere che l'art.20, possa consentire una diversa interpretazione.

Al contrario, in tema di conferimenti di immobili con successiva cessione della partecipazione, la Corte di Cassazione, con la sentenza 23 novembre 2001 n. 14900 e con la successiva n.2713 del 25 febbraio 2002, ha applicato proprio l'art. 20, qualificando l'operazione come compravendita immobiliare con scopi elusivi, atteso che, con la serie dei suddetti atti, le parti hanno ottenuto il medesimo effetto giuridico di una compravendita immobiliare ma con un consistente ri-

sparmio d'imposta. Secondo i giudici della Suprema Corte infatti, l'art. 20 consentirebbe di privilegiare la natura intrinseca degli atti registrati e dei loro effetti giuridici rispetto al dato formale, potendosi individuare e assoggettare ad imposta il risultato di un comportamento sostanzialmente unitario attraverso il superamento dei singoli negozi posti in essere dalle parti in vista del risultato finale perseguito⁶³. Appare quindi fondato sostenere, alla luce della divergenza che scaturisce dalle pronunce giurisprudenziali, che, nell'ambito delle operazioni di conferimento di azienda e nella successiva cessione della partecipazione della conferitaria, l'elemento discriminante tra comportamento elusivo e legittimo sia rappresentato dalla circostanza che oggetto dell'operazione sia o meno effettivamente un'azienda. Ciò nel senso che, se l'operazione sia finalizzata esclusivamente alla cessione di immobile utilizzando un conferimento di azienda in società e la cessione della partecipazione, si pone in essere un comportamento elusivo utilizzando la più favorevole imposizione fiscale. Aspetto elusivo che invece dovrebbe mancare ove l'oggetto sia un vero e proprio complesso aziendale come del resto il legislatore riconosce espressamente ai fini delle imposte dirette tramite l'art. 176 del Tuir. D'altra parte la contestazione della natura elusiva, più che sull'art. 20 del DPR 131/1986 la cui natura di norma generale antielusiva non è da tutti riconosciuta, dovrebbe fondarsi sul divieto di abuso del diritto restando all'Amministrazione Finanziaria l'onere della prova della condotta abusiva, mentre incombe al contribuente dimostrare l'esistenza di ragioni economiche alternative o concorrenti di reale spessore che giustifichino operazioni così strutturate⁶⁴.

⁶³ In tal senso cfr. CTP Reggio Emilia 9 ottobre 2009 n. 190 e CTR Piemonte 15 giugno 2010 n. 45; *contra* CTP Treviso 25 gennaio 2010 n. 9 e CTP Milano sentenza 5 novembre 2010 n. 388.

⁶⁴ Cass. n.1465 del 21 gennaio 2009. Si osserva comunque che l'abuso di diritto può essere eccettuato, in qualsiasi grado di giudizio anche d'ufficio.

TESTAMENTO E STRUMENTI ALTERNATIVI DI TRASMISSIONE DELLA RICCHEZZA

Di Massimo Palazzo

SOMMARIO: 1. La successione generazionale nell'impresa da evento traumatico a processo strutturato. – 2. Successione nelle partecipazioni societarie. – 3. Le clausole a predisposizione successoria nelle società di persone. – 4. Le clausole concernenti il trasferimento di partecipazioni nelle società di capitali. – 4.1. Il trasferimento mortis causa delle azioni alla luce della riforma del diritto societario (artt. 2355 bis, 2437, 2437 bis ter quater, 2454 c.c.). – 4.2. Il trasferimento mortis causa delle partecipazioni nelle S.R.L. (art. 2469 – 2473 c.c.). – 4.3. Le clausole di consolidazione e di riscatto nelle società di capitali. – 5. Usufrutto di partecipazioni. – 5.1. Un caso pratico di passaggio generazionale attuato attraverso l'usufrutto di partecipazioni. – 6. Il family buy-out. – 7. Gli accordi per la gestione dell'impresa o per la trasmissione della partecipazione: i patti parasociali. – 8. Considerazioni finali.

1. La successione generazionale nell'impresa da evento traumatico a processo strutturato.

La recente introduzione nell'ordinamento italiano del patto di famiglia induce a tentare una breve, ancorché incompleta, analisi di alcuni degli strumenti, alternativi rispetto a questo istituto, attraverso i quali può esplicarsi l'autonomia privata dell'imprenditore titolare di partecipazioni societarie per realizzare, mediante adeguata pianificazione, il passaggio generazionale dell'impresa.

Secondo una notazione largamente condivisa il tema appare di particolare complessità e delicatezza a causa dei molteplici interessi patrimoniali e non patrimoniali coinvolti⁶⁵.

⁶⁵ Per lo sviluppo argomentativo di tale assunto e per un primo orientamento sul tema cfr. A. PALAZZO, *Autonomia contrattuale e successioni anomale*, Napoli 1983; ID., *attribuzioni patrimoniali tra vivi e assetti successori per la trasmissione della ricchezza familiare*, in *Vita Not.*, 1993, pag. 1228 ss.; ID., *Istituti alternativi al testamento*, Tratt. Diritto Civile, vol. VIII, I, Napoli 2003; IEVA, *I fenomeni c.d. Parasuccessori*, in *Successioni e Donazioni* a cura di P. Rescigno, I, Padova, 1994 p. 65; ID., *Le clausole limitative della circolazione delle Partecipazioni societarie: Profili generali e clausole di predisposizione successoria* in *Studi e Materiali*, supplemento 1/2004, studi sulla ri-

Emerge inoltre l'esigenza di ricollocare il problema giuridico in un più largo orizzonte.

Autorevoli studiosi hanno segnalato, da tempo, che l'approccio al problema del ricambio generazionale può convenientemente muovere da alcune elementari "osservazioni sociologiche piuttosto che giuridiche"⁶⁶.

Infatti occorre prendere atto, come è stato osservato, che si è realizzata da tempo "una dinamica, sempre più complessa, dei rapporti sociali ed economici che crea una varietà quasi infinita di interessi che un imprenditore può cercare di realizzare in contemplazione dell'evento della propria morte"⁶⁷.

Ancora sul piano sociologico occorre segnalare che, secondo quanto emerso da un recente studio della Commissione Europea, nei prossimi anni oltre un terzo delle imprese europee dovrà affrontare il problema legato alla successione generazionale.

Dunque sempre più frequentemente gli operatori saranno chiamati a garantire la "continuazione" dell'attività di impresa esercitata dal disponente da parte di determinati soggetti che siano ritenuti dal medesimo stesso i più adatti a gestirla e ciò in funzione essenzialmente della sopravvivenza e dello sviluppo dell'impresa stessa⁶⁸.

La complessità dei problemi tecnico giuridici risulta speculare alla sottostante complessità della realtà, del fenomeno economico sociale: varietà delle situazioni fattuali di partenza; varietà degli obiettivi del disponente; varietà delle soluzioni giuridiche⁶⁹.

forma del diritto societario, pag. 236, e in *Riv. Not.* 2003, pag. 1361 ss.; ID., in *Nuove Leggi Civili Commentate 2007*, commento all'art. 768 quater c.c., pag. 40 ss.

⁶⁶ Cfr. IEVA, *I fenomeni cd parasuccessori*, cit. pag. 53.

⁶⁷ Cfr. IEVA, *op. ult. cit.*, pag. 63. Lo stesso Autore in altro passaggio del medesimo studio osserva "se poi si tiene conto dell'ampia accezione che si suole dare all'espressione "continuazione dell'impresa" è agevole capire che la gamma delle situazioni è assai articolata e gli strumenti giuridici funzionali al raggiungimento della finalità perseguita non possono che variare in relazione alle diverse circostanze di fatto.

Con il solo dato costante che nella trasmissione di un'impresa medio-piccola la scelta dei soggetti che "continueranno" la gestione sarà normalmente orientata nell'ambito degli stessi familiari in maniera tale che, al di là delle forme usate, la titolarità dei diritti "sull'impresa" (*rectius*: sui beni aziendali o sulle azioni o quote sociali) spetti a colui che dovrà avere la gestione.

Laddove, invece, le dimensioni dell'attività siano tali da giustificare, o addirittura da esigere, una scissione tra titolarità dei diritti e poteri di gestione i problemi raddoppiano. Dovendosi da un lato predisporre meccanismi di successione nel *management*, dall'altro evitare la sottrazione di risorse economiche all'attività imprenditoriale in conseguenza del frazionamento dell'assetto proprietario che potrebbe indurre a disinvestimenti da parte di qualcuno degli eredi, con il risultato di una diminuzione, se non di una perdita, del controllo della società o della holding, ove si tratti di un gruppo".

⁶⁸ La finalità perseguita, in questi casi, è la continuazione e la espansione dell'impresa e risulta preminente rispetto a possibili finalità concorrenti quali, ad esempio, di beneficiare determinati soggetti, trasferendo loro la ricchezza attuale costituita dai beni aziendali e quella potenziale data appunto dalla capacità dell'impresa stessa di produrre reddito.

⁶⁹ Un dato costante degli studi condotti negli ultimi anni registra la progressiva diminuzione del ricorso al testamento, quale strumento per regolare la vicenda successoria, e l'emergere del fe-

Il paesaggio giuridico appare complesso giacché è chiamato ad esprimere la complessità, la magmaticità del fatto grezzamente sociale, economico, psicologico della successione generazionale nell'impresa. Il paesaggio giuridico riflette qui il paesaggio apertissimo dell'intreccio tra la famiglia ed il mondo degli affari.

Per le ragioni sopra accennate molto sommariamente, il tema della successione nell'impresa parrebbe una delle questioni centrali della riflessione giuridica del nostro tempo⁷⁰. Sicuramente uno dei più impegnativi con cui il civilista debba oggi cimentarsi se vuole arrivare a soluzioni appaganti che rendano la sistemazione degli interessi sociali sottostanti un processo strutturato⁷¹.

nomeno della "Successione anticipata", che dal punto di vista socio – economico consiste nella trasmissione in vita della ricchezza ai figli imputandola alla futura eredità. Da qui l'esigenza, molto avvertita dalla prassi, di individuare mezzi di trasmissione della ricchezza alternativi alla vicenda successoria.

È noto in particolare che vi è un dibattito serrato sulla riforma delle norme relative al divieto dei patti successori. Dibattito di cui l'introduzione nel nostro ordinamento giuridico del patto di famiglia costituisce uno degli esiti più cospicui.

Da queste brevi osservazioni emerge chiaramente che la ricerca degli strumenti giuridici idonei a contemperare gli interessi coinvolti nella successione generazionale nell'impresa è particolarmente complessa e delicata.

Si comprende allora l'esigenza per tutti coloro che saranno chiamati ad offrire consulenza sul tema del passaggio generazionale di essere adeguatamente preparati a utilizzare gli istituti giuridici funzionali a garantire sia la continuità della gestione sia una adeguata distribuzione del patrimonio.

⁷⁰ Il tema è infatti tra i più studiati nella fase recente. Cfr., per tutti, gli autori che maggiormente si sono occupati del problema, A. PALAZZO, *Istituti alternativi al testamento*, Tratt. Diritto Civile, vol. VIII, I, Napoli 2003;

IEVA, *I fenomeni c.d. Parasuccessori*, in *Successioni e Donazioni* a cura di P. Rescigno, I, Padova, 1994 pag. 65; IDEM, *Le clausole limitative della circolazione delle Partecipazioni societarie: Profili generali e clausole di predisposizione successoria* in *Studi e Materiali*, supplemento 1/2004, *studi sulla riforma del diritto societario*, pag. 236; IDEM in *Nuove Leggi Civili Commentate* 2007, commento all'art. 768 *quater* c.c., pag. 40 ss.. È importante notare, specialmente in Italia in cui oltre il 93 per cento delle imprese attive ha carattere familiare, che le ricerche sul campo dimostrano che il ricambio generazionale porta miglioramenti in termini di produttività, competitività e risultati aziendali. Cfr. JOVENITTI, *Entrepreneurial Finance*, EGEA, 2002, pag. 161 ss., e, autorevolmente, DRAGHI "Considerazioni finali" del Governatore della Banca d'Italia alla Assemblea ordinaria dei partecipanti riferite all'anno 2006, in *Sole 24 Ore* del 1 giugno 2007, pag. 45 ss: "le imprese che hanno affrontato il problema del ricambio generazionale hanno in media risultati migliori"; SCHLESINGER, *Interessi dell'impresa e interessi familiari nella vicenda successoria. La trasmissione familiare della ricchezza. Limiti e prospettivi di riforma del sistema successorio*, Padova, 1995 pag. 131; BUCELLI-GALLI, *La successione generazionale nell'impresa*, in *Studi in onore di Piero Schlesinger*, tomo IV, Milano 2004, pag. 2379.

⁷¹ Anticipando forse alcune conclusioni è possibile sin d'ora osservare che le società a base familiare, pur presentando alcuni elementi comuni rappresentano tanti microcosmi separati, ben difficili da riportare ad unità. Assai vasta è la gamma degli strumenti giuridici funzionali a realizzare la continuità dell'impresa ed essi varieranno in relazione alle diverse circostanze di fatto. Infine numerosi aspetti problematici della successione dell'impresa (civilistici, psicologici, fiscali, familiari, societari, finanziari) rendono il tema "trasversale" e particolarmente complesso. Trattare dunque in una breve relazione un problema così articolato non appare operazione age-

2. Successione nelle partecipazioni societarie.

La successione di un patrimonio aziendale può essere regolata direttamente, nel caso di impresa individuale, e indirettamente, nel caso di impresa esercitata collettivamente, attraverso disposizioni testamentarie per mezzo delle quali si esplica la privata autonomia in campo successorio; altrimenti può essere affidata, con funzioni anticipatrici, ad un atto di donazione diretta o indiretta dell'azienda o delle partecipazioni sociali (beni immateriali di secondo grado).

Tali negozi possono essere collegati a clausole c.d. di predisposizione successoria che disciplinano, affidandoli al contratto societario, gli effetti nei confronti della società e degli altri soci della trasmissione *mortis causa* delle partecipazioni, anche in deroga ai principi fissati dal codice civile con riguardo alla circolazione delle partecipazioni. Tuttavia il trasferimento *mortis causa* delle partecipazioni ha dovuto da sempre tener conto del divieto dei patti successori, istitutivi, ponendo all'interprete il difficile compito di tracciare il confine tra clausole valide e non.

Poiché lo specifico oggetto della nostra analisi sono proprio i limiti di validità e la verifica della efficienza di questo particolare meccanismo di successione generazionale nell'impresa collettiva conviene esaminare tali clausole in relazione alle diverse tipologie societarie.

Come è noto infatti le quote di società personali, cui è riconnessa la illimitata responsabilità, sono normalmente intrasferibili; mentre la quota dell'accomandante e quelle delle società di capitali sono, di regola, liberamente trasferibili.

3. Le clausole a predisposizione successoria nelle società di persone.

Il dato normativo dal quale partire è il principio che la morte del socio produce lo scioglimento del rapporto sociale limitatamente al socio defunto, con la conseguenza che è precluso agli eredi, come regola generale, l'ingresso in società. Tale regola riposa probabilmente sul carattere connotato da *intuitus personae* della partecipazione e sulla responsabilità illimitata del socio.

L'art. 2284 c.c., dettato per la società semplice, ma applicabile in virtù dei richiami di cui agli artt. 2293 e 2313 c.c. anche alle s.n.c. e alle s.a.s., prevede che in caso di morte di un socio " gli altri devono liquidare la quota agli eredi, a

vole. Sebbene questo contributo abbia un taglio operativo potrà essere considerato un valido risultato già l'aver fatto percepire al lettore i limiti delle varie proposizioni (o ricostruzioni) troppo schematizzanti. Esse, pur in un apprezzabile tentativo di ordinamento sistematico, rischiano di far perdere di vista la varia e molteplice particolarità delle fattispecie che per comodità riassumiamo nella formula "passaggio generazionale dell'impresa", la dimensione della complessità delle prospettive che insistono in questa materia.

meno che preferiscano sciogliere la società ovvero continuarla con gli eredi stessi e questi vi acconsentano”.

Le modalità di liquidazione della quota sono regolate dall'art. 2289 c.c.. Unica eccezione è prevista dall'art. 2322 primo comma c.c. per il caso di morte del socio accomandante, dove, stante l'assenza di responsabilità illimitata, è prevista la regola opposta della trasmissibilità della quota agli eredi.

Tutta la normativa concernente la fattispecie in esame deve ritenersi derogabile. Infatti l'articolo 2284 c.c. fa espressamente salva la contraria esposizione del contratto sociale e in tal senso vi è una costante interpretazione della Cassazione⁷².

Tenuto conto dell'assetto normativo ora sinteticamente delineato deve rilevarsi che diverse sono le tipologie di clausole destinate a regolare la sorte della partecipazione del socio alla sua morte⁷³.

Non interessa in questa sede esaminare approfonditamente le clausole riproduttive del dettato legislativo di società di persone

Neppure occorre fermare l'attenzione sulle clausole concernenti le modalità di liquidazione, delle quali si consiglia peraltro l'adozione. Tali clausole possono infatti servire a fissare convenzionalmente un termine diverso dai sei mesi per l'adempimento dell'obbligazione della società; prevedere una dilazione reale della liquidazione con eventualmente un interesse corrispettivo; può infine prevedersi che, per semplificare il procedimento di liquidazione della quota, non si tenga conto delle operazioni in corso al momento della morte. Possono inoltre essere previste, al fine di integrare il dato legislativo le modalità secondo cui deve calcolarsi l'avviamento.

Neppure interessano le clausole che fanno derivare dalla morte del socio lo scioglimento della società, secondo la soluzione legale adottata dal codice previgente (art. 1732 c.c. del 1865; art. 191 c.com. del 1882). Infatti è agevole osservare che tutte le clausole sopra ricordate contengono pattuizioni che mirano a

⁷² Cfr. Cass. 17 marzo 1951 n. 685, in *Dir. Fall*, 1951, II, 118 e Cass. 3 luglio 1967 n. 1622, in *Dir. Fall* 1967, II, 512, Cass. 16 aprile 1975 n. 1434, in *Giur. It.* 1975, 591; per le sentenze di merito Cfr. App. Milano 30 marzo 1993, in *Giur. it* 1994, I, 2°, pag. 352.

⁷³ In argomento cfr. BARALIS, *Le clausole di consolidazione in caso di morte di un socio nelle società di persone*, in *Quaderni di vita notarile*, n. 2, 1983, pag. 215; LICINI, *Clausole sociali che dispongono per l'evento della morte del socio: i principi*, in *Riv. Not.*, 1991, pag. 423 ss; BOERO, *Società di capitali e successione mortis causa*, in *Quaderni di vita notarile*, cit; A. PALAZZO, *Istituti alternativi al testamento*, cit. pag. 216; IEVA, *I fenomeni cd. parasuccessori*, cit. pag. 83; TASSINARI, *Clausole contrattuali in tema di morte del socio*, in *Notariato*, 1995, pag. 60; D'AURIA, *Clausole di consolidazione societaria e patti successori*, in *Riv. Not.* 2003, pag. 657 ss; REVIGLIONO, *Le clausole limitative delle partecipazioni sociali tra principi successori e regole societarie*, *Diritto Privato*, 1998, pag. 171, ove ulteriori indicazioni bibliografiche; FERRI, *Delle società*, in *Comm Scialoja Branca*, sub. 2247 – 2324, 1981; GHIDINI, *Società personali*, Padova, 1972, pag. 515; BONELLI, *Morte del socio di società di persone: clausole di consolidazione ed imposta di successione*, in *Società*, 1986, pag. 268 ss.; GALLO, *Se la clausola con cui si dispone della quota dovuta al socio cessato per morte, concreti un patto successorio*, in *Giur. Compl. Cass.*, 1951 pag. 9; DE GIORGI, *I patti sulle successioni future*, Napoli 1976, pag. 149 ss..

realizzare in concreto un risultato opposto a quello che qui interessa e cioè di impedire all'erede la continuazione del rapporto sociale.

Interessano viceversa le cosiddette "clausole di continuazione" con le quali i soci si vincolano *ab initio* ad ammettere nella compagine sociale gli eredi del socio premorto. Tali clausole hanno lo scopo di consentire agli eredi del socio la successione nell'impresa e cioè di impedire che il diritto dell'erede si trasformi in un diritto di credito, secondo quanto previsto in via dispositiva dall'articolo 2284 c.c.. Tale clausola, come incisivamente osservato, "rende trasferibile *mortis causa* un bene che per legge non lo è"⁷⁴.

Le clausole di continuazione sono sostanzialmente di tre specie: clausole di continuazione facoltativa (gli altri soci sono obbligati, mentre gli eredi possono o non continuare la società), clausole di continuazione obbligatoria (gli eredi sono obbligati a continuare la società ma se non la continuano gli altri soci dovranno contentarsi del risarcimento del danno), e, infine le c.d. clausole di successione o di continuazione automatica, con cui si stabilisce che l'accettazione dell'eredità comporti automaticamente la qualità di socio.

a) *Le clausole di continuazione facoltativa.*

La clausola in oggetto, della cui validità non si è mai dubitato, può essere la seguente, tenuto conto che l'esercizio del diritto potestativo degli eredi avviene mediante atto unilaterale recettizio, avente come destinatari i singoli soci superstiti e non la società:

"In caso di morte di un socio, la quota dal medesimo posseduta dovrà essere liquidata agli eredi entro sei mesi e secondo le modalità di cui all'art. 2289 c.c., almeno che questi ultimi non dichiarino mediante raccomandata a/r spedita a ciascuno dei soci superstiti entro tre mesi dall'apertura della successione, la propria intenzione di continuare la società".

Gli eredi, in altri termini, vengono ad essere titolari di un diritto potestativo di origine contrattuale concesso attraverso una clausola che ha come scopo esclusivo la tutela dei loro interessi.

Tali clausole, unanimemente ammesse, devono probabilmente essere ricostruite come un contratto a favore di terzi (art. 1411 c.c.) e cioè a favore degli eredi di quel socio che, in seguito, premorrà. Quest'ultimo assume la figura di stipulante; gli altri soci di promittenti; gli eredi di terzi beneficiari.

La figura del contratto a favore di terzo, come è noto, è uno schema generale che deve essere calato di volta in volta sopra una causa specifica che nel nostro caso parrebbe essere quella dell'opzione (art.1331 c.c.).

Bisogna peraltro precisare che gli eredi non divengono soci con la semplice accettazione di eredità ma, occorre un autonomo atto di adesione e pertanto

⁷⁴ SPADA, *La tipicità delle società*, Padova, 1974, pag. 322 nota 157, citato da IEVA, *Le clausole limitative*, cit. pag. 245.

può dirsi che l'ingresso degli eredi non avviene a titolo ereditario ma in dipendenza di un negozio *inter vivos*.

Le ragioni che militano a favore della validità di tale patto per la sua non contrarietà sia alla procedura di accettazione dell'eredità con beneficio di inventario, sia al divieto di cui all'art.458 c.c., si sostanziano nella distinzione tra devoluzione successoria e regime convenzionale societario.

Il diritto alla liquidazione della quota si trasmette *iure hereditatis* agli eredi che ne divengono titolari; i soci convengono (e ciò attiene al piano societario) in omaggio alla autonomia negoziale, che siano gli eredi a scegliere se continuare nella società o farsi liquidare. Ne risulta quindi la piena compatibilità tra la clausola in esame, il meccanismo del beneficio di inventario, il corretto articolarsi del procedimento successorio.

La clausola in esame può essere poi articolata in modo da indicare i requisiti (patrimoniali o personali) del successore al momento del subingresso in società ovvero da lasciare al socio la facoltà di indicare nel testamento il destinatario della quota.

Giova osservare che la clausola in oggetto riesce efficiente nel trasmettere la quota ove il disponente abbia operato tale scelta mediante l'attribuzione di beni determinati (artt. 588, 733, 734 c.c.). Ancor più efficiente risulta la trasmissione nel caso in cui, in presenza della pattuizione, si dispone della quota a titolo di legato. Come è noto il legato può essere disposto in sostituzione della legittima, il che implica che il beneficiario non sia chiamato all'eredità in qualità di erede, troncando alla radice tutti i problemi sollevati in punto alla compatibilità della clausola con la facoltà di accettare col beneficio di inventario. Inoltre, come noto, il legato si acquista senza bisogno di accettazione e, quando si tratta di cosa determinata, si trasmette *ope legis* dal testatore al legatario, salva la facoltà di rinunciare (art 649 c.c.).

Si parla invece di clausole di continuazione obbligatoria quando si prevede che gli eredi siano obbligati a prestare il proprio consenso a subentrare nel rapporto sociale e di clausole di continuazione automatica o necessaria quando si prevede che, a prescindere da qualsiasi manifestazione di volontà, gli eredi subentrino nel rapporto sociale, rendendo in definitiva la quota trasmissibile per causa di morte. Lo scopo è di evitare la liquidazione della quota e anzi di ottenere il rafforzamento della situazione patrimoniale della società.

Entrambe queste clausole, ad avviso di un'opinione largamente dominante, devono considerarsi nulle, in quanto l'erede deve essere posto liberamente in condizione di valutare l'opportunità di subentrare in un rapporto che comporta assunzione *ex art. 2269 c.c.* della responsabilità illimitata e del rischio di impresa.

b) *Clausole dettate per operare una selezione tra gli eredi nel caso di loro pluralità.*

Conviene accennare anche alla possibilità di prevedere, mediante idonea clausola, una sorta di selezione tra gli eredi, nel caso in cui essi siano più di uno.

La principale di queste clausole, la cui opportunità si può cogliere in considerazione del fatto che è tesi dominante che, nel silenzio della legge e del contratto, qualsiasi manifestazione di volontà debba essere assunta dagli eredi all'unanimità, risulta quella intesa a favorire la stipulazione dell'accordo di continuazione. Essa può essere così formulata: nel caso in cui vi siano più eredi, ciascuno di essi può autonomamente stipulare con i soci superstiti l'accordo di continuazione di cui all'art. 2284 c.c.

In tal caso, la liquidazione dovuta dalla società agli altri eredi si ridurrà proporzionalmente alla quota ereditaria dell'erede che ha manifestato la volontà di continuare il rapporto sociale.

Può infine essere previsto che rimanga attribuito ai soci superstiti il diritto di scegliere se e a quali eredi del socio defunto consentire il subentro in società e a quali liquidare la quota.

c) *Clausole in materia di morte del socio accomandante.*

Essendo ritenuto l'art. 2322 I co. c.c. derogabile appare opportuno accennare che pare consentito all'autonomia privata assimilare la posizione degli accomandanti a quella degli accomandatari:

in caso di morte di un socio, accomandante o accomandatario, il rapporto sociale relativo al socio defunto si scioglie automaticamente. La società deve liquidare agli eredi entro sei mesi e con le modalità di cui all'art. 2289 c.c. il valore che la quota già spettante al defunto aveva al momento dell'apertura della successione.

Parimenti legittima si ritiene la clausola che operi una distinzione tra accomandanti, disponendo che soltanto in casi di morte di uno di essi si abbia la liquidazione della quota:

In caso di morte di un socio accomandante diverso da Tizio si applica il disposto dell'art. 2322 I co. c.c.

In caso di morte di Tizio invece si applicano le medesime regole previste dai vigenti patti sociali per il caso di morte di un socio accomandatario.

Riterrei illegittima, perché in violazione del principio di parità di trattamento tra i soci, ogni clausola che ponga per gli eredi di ciascun accomandante diverse regole in tema di liquidazione della quota.

d) *Le clausole di consolidazione nel caso di costituzione di società tra disponente ed electus.*

Sebbene abbiano finalità opposte a quelle di favorire la successione nell'impresa conviene dedicare qualche riflessione anche alle clausole di consolidazione.

Esse hanno la finalità di assicurare stabilità alla compagine sociale, che è un valore nella prospettiva dell'impresa. Dunque non servono, come scopo immediato, alla successione nell'impresa. Tuttavia, combinate con altri strumenti

(quali ad esempio la costituzione della società con l'electus; la cessione o donazione di una quota sociale al designato), possono essere utilmente funzionalizzate a selezionare tra i familiari colui che continuerà l'attività. Con l'ulteriore precisazione che a quest'ultimo soggetto competerà la liquidazione dei coeredi con mezzi propri e non della società.

Secondo una definizione elaborata dalla dottrina " E' detta clausola di consolidazione, la clausola dello statuto sociale che disponga , in caso di morte di uno dei soci, la consolidazione della quota del socio defunto a favore dei soci superstiti proporzionalmente alle rispettive quote di partecipazione al capitale sociale"⁷⁵.

La clausola di consolidazione è definita "pura" ove non sia prevista l'attribuzione di alcunché a favore dei successori legittimi o testamentari⁷⁶

Tale schema presenta nella prassi numerose variazioni potendosi di volta in volta prevedere:

- che agli eredi del socio defunto sia attribuito un diritto di credito corrispondente al valore della quota in proporzione al patrimonio sociale (c.d. valore corrente);
- che la consolidazione operi a favore di determinati soci e di determinate categorie di soci;
- che rimanga attribuito ai soci superstiti il diritto di scegliere se liquidare gli eredi del socio defunto o se consentirne il subentro in società (c.d. liquidazione opzionale riconosciuta valida dalla giurisprudenza⁷⁷.

La clausola di consolidazione, può essere definita "un patto tra soci che produce l'accrescimento della quota del socio defunto a favore dei soci superstiti e l'insorgenza nei confronti di questi ultimi e a favore degli eredi del socio deceduto di un diritto di credito la cui entità è commisurata nei parametri stabiliti nella clausola stessa"⁷⁸.

Con riferimento alle società di persone laddove il diritto di credito sia rapportato al valore patrimoniale della quota sociale si è sostenuto in dottrina che la clausola sarebbe inutile in quanto si limiterebbe a riprodurre l'ipotesi legale considerata dall'art. 2284 c.c.

Si è però osservato, in contrario avviso, che "tale clausola raggiunge comunque il positivo risultato di individuare con assoluta certezza il debitore della prestazione dovuta agli eredi. Ciò non avviene nell'ipotesi legale in relazione

⁷⁵ Cfr. testualmente, IEVA, *I fenomeni cd parasuccessori*, cit. pag. 83. Nello stesso senso e in termini sostanzialmente simili cfr., A. PALAZZO, *Istituti alternativi*, cit. pag. 216, e SCAGLIONE, *Successioni anomale e contratto di società*, ESI, Napoli, 1988, pag. 131; RIVOLTA, *Clausole societarie a predisposizione successoria*, in *Riv. Trim. dir. proc. Civ.*, 1995, pag. 1197 ss; QUATRARO, *Statuti sociali e volontaria giurisdizione*, Milano, Tomo I, 1996, pag. 538; in giurisprudenza, Cass. 16 aprile 1994 n. 3609 in *Riv. Not.* 1994, 1491 ss e in *Riv. Dir. Comm.* 1995, II, pag. 25.

⁷⁶ Cfr. IEVA, *pp. cit. loc. ult. cit.*

⁷⁷ Cass. 16 aprile 1994 n. 3609 in *Riv. Not.* 1994, 1491 ss e in *Riv. Dir. Comm.* 1995, II, pag. 25.

⁷⁸ Cfr. IEVA, *I fenomeni parasuccessori*, cit. pag. 84.

alla quale dottrina e giurisprudenza oscillano nell'indicare quale debitore degli eredi il socio rimasto (o i soci rimasti) ovvero la società"⁷⁹.

Ai fini del tema che ci occupa (successione nell'impresa), come sopra rilevato, se combinata con il precedente ingresso in società di colui che è designato alla continuazione dell'impresa, tale clausola può essere uno strumento idoneo ad escludere tutti gli altri familiari dalla titolarità delle partecipazioni.

Occorre a questo punto esaminare le clausole di consolidazione in una prospettiva civilistica in funzione di verificarne il possibile inquadramento fra i negozi *trans mortem* e, soprattutto i profili di validità in relazione al principio della libertà testamentaria a presidio del quale è posto l'art. 458 c.c..

Secondo Giampiccolo, l'autore che maggiormente si è occupato del profilo sistematico della materia, il negozio *mortis causa* si atteggia quale atto che regola rapporti che si formano in via originaria con la morte del soggetto o che dall'evento morte traggono una autonoma qualificazione, e che sono definibili in ragione della doppia incidenza che su di essi dispiega l'evento morte sull'oggetto e sul soggetto.

Osserva Giampiccolo: "il vincolo che dalla dichiarazione di vendere sorge per il promittente è attuale seppure condizionato (*si praemoriar*) e l'atto produce già a protezione dell'aspettativa del terzo, gli effetti interinali corrispondenti, fra cui l'indisponibilità (obbligatoria) del bene";⁸⁰ il perfezionarsi eventuale del trasferimento costituisce sempre "il risultato di una integrazione indipendente della fattispecie ad opera esclusiva del terzo e consegue direttamente al semplice esercizio del diritto conseguito".

Il fatto che il trasferimento si perfeziona *post mortem*, non toglie di certo che nel patrimonio del promittente la particolare situazione di necessità (soggezione), venga a crearsi (sia pure sotto condizione) contestualmente alla dichiarazione attributiva del diritto di opzione.

L'affermazione conclusiva della validità delle clausole in esame fatta da Giampiccolo è apparsa "pienamente logica e coerente con le premesse che egli pone: sussistenza del requisito soggettivo dei negozi *mortis causa*, trattandosi di attribuzione *si praemoriar*, ma insussistenza del requisito oggettivo trattandosi di attribuzione non de residuo, bensì attuale in forza del vincolo di indisponibilità conseguente alla clausola"⁸¹.

In realtà però è più che lecito dubitare, della effettiva esistenza della seconda delle premesse formulate dal citato autore.

Osserva ancora Ieva "è in verità assai dubbio che tali clausole producano automaticamente tra i loro effetti l'insorgenza di un vincolo di indisponibilità delle quote o delle azioni del socio, pertanto la consolidazione finisce per avere ad oggetto le quote o azioni possedute al momento della morte e non quelle possedute al momento dell'introduzione nello statuto della clausola di consolidazio-

⁷⁹ IEVA, *pp. cit. loc. ult. cit.*

⁸⁰ GIAMPICCOLO, *Il contenuto atipico del testamento*, Milano, 1954, pag. 48.

⁸¹ IEVA, *op. cit.* pag. 113.

ne, a favore degli altri soci in caso di decesso. Sembra perciò ricorrere anche il requisito oggettivo del negozio *mortis causa*⁸².

In base alle considerazioni fin qui esposte può sorgere il dubbio se le clausole di consolidazione e opzione possano costituire violazione dell'art. 458 c.c., ovvero siano contratti estranei al divieto.

Parte della dottrina suggerisce invero, la possibilità di sostenere la liceità di siffatte clausole pur riconoscendo ad esse natura di patti successori istitutivi con oggetto determinato⁸³ si sostiene infatti che potrebbero ravvisarsi nelle norme dell' articolo 2284 (ed oggi anche 2469 II co. e 2355 *bis* III co. c.c.) espresse disposizioni derogative al divieto *ex art.* 458 c.c.

La scelta di fondo del legislatore, oggi confermata dalla riforma delle società di capitali, parrebbe nel senso di ritenere valido, in linea di principio, qualsiasi vincolo, purché bilanciato dal diritto di recesso incompressibile sia nelle modalità di insorgenza e di esercizio sia in relazione al *quantum debeatur* in sede di liquidazione della quota: massima autonomia nel determinare la destinazione della partecipazione con il solo limite inderogabile della salvaguardia del valore economico destinato agli eredi legittimi e testamentari.

Su tale scenario interpretativo si inserisce la posizione più volte espressa dalla Cassazione⁸⁴ secondo la quale "la clausola statutaria che attribuisce ai soci superstiti di una società di capitali in caso di morte di uno di essi, il diritto di acquistare entro un certo periodo di tempo e secondo un valore da determinarsi secondo i criteri prestabiliti, dagli eredi del *de cuius* le azioni o le quote già appartenute a questi e pervenute *iure successionis* agli eredi medesimi, non viola il divieto di patti successori di cui all'art. 458 c.c., in quanto il vincolo che ne deriva a carico reciprocamente dei soci è destinato a produrre effetti solo dopo il verificarsi della vicenda successoria e dopo il trasferimento per legge o per testamento delle azioni agli eredi, con la conseguenza che la morte di uno di essi costituisce soltanto il momento a decorrere dal quale può essere esercitata l'opzione per l'acquisto suddetta, senza che ne risulti incisa la disciplina legale della delazione ereditaria o che si configurino gli estremi di un patto di consolidazione delle azioni o quote fra i soci, caratterizzandosi la clausola soltanto come atto *inter vivos*".

La Cassazione in sostanza riconosce la legittimità della clausola ove sia prevista la liquidazione della partecipazione. Affermando la nullità della clausola ove non sia prevista l'attribuzione di alcunché ai successori.

Tale impostazione ha suscitato perplessità, fondate sul rilievo che "per far dipendere la liceità di tali clausole dall'entità del credito spettanti agli eredi, occorre trascurare il dato incontrovertibile che l'illiceità *ex art.* 458 c.c. concerne il mezzo e non il risultato (non tutti gli effetti che si possono realizzare lecitamen-

⁸² IEVA, *op. cit. Loc. ult. cit.*

⁸³ BOERO, *Società di capitali e successione mortis causa*, in *Quaderni di vita notarile*, pag. 148, n. 2 Palermo, 1982; G.F. CAMPOBASSO, *Diritto commerciale*, 2, *Diritto della società*, Torino, 1999, pagg. 110-111; IEVA, *Studi e materiali, op. cit.*, pag. 248; IDEM, *I fenomeni parasuccessori, cit.* pag. 65.

⁸⁴ Cassazione 16 aprile 1975 n. 1434 e Cassazione 16 aprile 1994 n. 3609.

te con un testamento si possono conseguire anche con un contratto)”⁸⁵. Tuttavia le linee ricostruttive tracciate dal riformatore del 2003 sembrano individuare una trama unitaria rispetto alla circolazione delle partecipazioni *inter vivos* e *mortis causa* e inducono a rinvenire nelle scelte fatte dal legislatore in ordine alla circolazione *mortis causa* la sostanziale recezione della logica adottata dalla Cassazione nelle due precedenti sentenze citate⁸⁶.

Tale rilievo, (che sul piano applicativo legittima ogni soluzione che non comprima i diritti economici degli eredi) consente altresì al citato autore sul piano sistematico di ribadire la natura *mortis causa* delle clausole di predisposizione successoria ora esaminate, già affermata in precedenti studi.

4. Le clausole concernenti il trasferimento di partecipazioni nelle società di capitali.

Per regola generale le quote di partecipazione al capitale di una s.p.a. o di una s.r.l. sono liberamente trasferibili *mortis causa* sia a titolo di eredità (in caso di successione per legge o per testamento) sia a titolo di legato (successione testamentaria).

Se lo statuto nulla prevede in ordine alla circolazione delle partecipazioni per causa di morte l’erede (o il legatario) acquistano la qualità di socio e devono essere iscritti al libro soci secondo le prescrizioni e con le formalità previste dagli articoli 2022 c.c. e 7 RD 239/1942 per le s.p.a. e dall’art. 2470 comma II c.c. per la s.r.l..

Il testamento allora può essere utilizzato come valido strumento per attuare un progetto di continuità aziendale nel rispetto delle norme poste a tutela dei legittimari.

Vero è che il testamento si caratterizza per la sua efficacia dopo la morte del disponente e per la sua revocabilità. Per cui i privati spesso ricorrono alle c.d. successioni contrattuali anomale, sulle quali esiste un ampio dibattito.

Inoltre la regola della libera trasferibilità a causa di morte può essere derogata mediante apposite clausole statutarie che possono vietare il trasferimento *mortis causa* o introdurre limiti alla circolazione *mortis causa* della partecipazione: di esse devono tener conto il testatore e i suoi aventi causa.

Il D.L.vo 17 gennaio 2003 si occupa delle clausole di predisposizione successoria nell’art.- 2355 *bis* comma 3 c.c. per le S.P.A (applicabile alle S.A.P.A. ex 2454); - 2469 comma 2 c.c. per le S.R.L.

Per una ricostruzione complessiva occorre tenere presente anche gli artt. 2437 e 2437 bis, ter, quater c.c. per S.P.A. e 2473 c.c. per S.R.L..

La scelta di fondo del legislatore della riforma, come si vedrà meglio nei paragrafi seguenti, è stato di ampliare l’autonomia statutaria, e con essa il novero

⁸⁵ Cfr. IEVA, *Le clausole di consolidazione*, cit. pag. 248.

⁸⁶ IEVA, *op. cit. loc. ult. cit.*

delle clausole legittime, realizzando la chiusura del sistema di bilanciamento di interessi e la tutela del socio (e dei suoi eredi) con il diritto di ottenere l'equivalente monetario del valore (reale) della partecipazione, ove le clausole non consentano in concreto il trasferimento. Con la rilevante differenza che nella S.P.A. le previsioni difformi sono affette da inefficacia, mentre nelle S.R.L. restano efficaci salvo il diritto ex lege alla liquidazione delle quote⁸⁷.

4.1 Il trasferimento mortis causa delle azioni alla luce della riforma del diritto societario (artt. 2355 bis, 2437, 2437 bis ter quater, 2454 c.c.).

Il D. Lgs del 17 gennaio 2003 n. 6 recante la riforma del diritto societario, ha introdotto alcune importanti novità anche in tema trasferimento delle azioni *mortis causa*.

In particolare, le principali innovazioni apportate dal legislatore riguardano:

- la circolazione dei certificati azionari (art. 2355 comma 4 c.c.);
- i limiti alla circolazione delle azioni (art. 2355 bis c.c.)

Il trasferimento *mortis causa* delle azioni nominative avviene, in genere, per mezzo del c.d. *transfert*.

A tal proposito, il nuovo art. 2355 comma 4 c.c. dispone espressamente che "il trasferimento delle azioni nominative con mezzo diverso dalla girata si opera a norma dell'art. 2022 c.c."

Pertanto, legittimato a chiedere l'esecuzione del transfert è l'erede o il legatario.

Ai sensi dell'art. 7 del D.P.R. n. 239/1942, questi deve espletare tutte le formalità richieste dalla legge e, in particolare, è tenuto a presentare il certificato di morte, copia del testamento (se esiste), oltre all'atto di notorietà, che attesti la qualità di erede o di legatario dei titoli.

La società, inoltre, è obbligata a richiedere prova che sia stata presentata la denuncia di successione e pagata la relativa imposta.

Il nome dell'erede o del legatario viene annotato sia sul titolo azionario sia sul registro dell'emittente (art. 2022, comma 1).

Ai sensi del nuovo art. 2355 bis, comma 1, lo statuto può prevedere che il trasferimento delle azioni nominative e dei titoli non emessi sia sottoposto a "particolari condizioni", ammettendo anche che sia vietato, per un periodo non superiore a cinque anni dalla costituzione della società o dal momento in cui il divieto viene introdotto.

La disposizione è applicabile sia ai trasferimenti delle azioni *inter vivos* sia a quelli *mortis causa*, come è anche confermato dalla massima n. 5 predisposta dal comitato Triveneto dei Notai e pubblicata il 1° settembre 2004: "è legittimo sot-

⁸⁷ Cfr. in argomento MARMOCCHI, *La circolazione delle partecipazioni sociali tra statuto e contratto*, in *Riv. Not.* 2004, pag. 63; TASSINARI, *Partecipazioni di SRL e loro vicende*, in *Riv. Not.* 2003, pag. 1405; DI FABIO, *Circolazione delle partecipazioni azionarie*, in *Riv. Not.* 2003, pag. 811.

toporre i trasferimenti delle azioni, sia *inter vivos* che *mortis causa*, alla clausola di divieto di trasferimento e a quella di mero gradimento, ove siano rispettate le condizioni richieste dall'art. 2355 bis, rispettivamente primo e secondo comma. Non è pertanto necessario il consenso di tutti i soci"⁸⁸.

In definitiva l'art. 2355 bis prevede due tipi di clausole:

- clausola di intrasferibilità (massimo cinque anni)
- clausola che limita la circolazione fissando particolari condizioni, tra le quali la clausola di mero gradimento, stabilendone la inefficacia almeno che lo statuto preveda dei correttivi a tutela del socio miranti alla salvaguardia del valore economico della partecipazione.

Per quanto concerne limitazioni ai trasferimenti *mortis causa* derivanti dalla presenza in statuto di una clausola di "mero gradimento", si ritiene applicabile la nuova disciplina prevista dal comma 2 dell'art. 2355 bis c.c..

Di conseguenza, qualora il mero gradimento non sia stato concesso dai soggetti a ciò deputati, il successore del *de cuius* avrà comunque diritto a realizzare il valore economico della propria partecipazione, a seguito dell'acquisto delle azioni da parte della società/dei soci superstiti, esercitando il diritto di recesso.

Non va, peraltro, dimenticato, che il nuovo art. 2355 bis, ultimo comma c.c., dispone che qualsiasi limitazione al trasferimento delle azioni deve risultare dal titolo, non essendo sufficiente la pubblicità legale dello statuto, derivante dal deposito dello stesso nel registro delle imprese⁸⁹.

4.2 Il trasferimento mortis causa delle partecipazioni nelle S.R.L. (art. 2469 – 2473 c.c.).

La riforma ha inciso in maniera rilevante sul tema del trasferimento delle quote di s.r.l. in caso di morte del socio: precedentemente, la regolamentazione era demandata allo statuto, redatto secondo i principi generali dell'ordinamento, alla elaborazione dottrinale e giurisprudenziale.

In particolare, le nuove norme prefigurano le seguenti situazioni:

- se l'atto costitutivo o lo statuto non prevedono nulla l'erede o il legatario succedono al socio defunto e devono essere iscritti al libro soci (su presentazione del certificato di morte, di copia del testamento, se esistente, e di un atto notarile attestante la qualità dell'erede o di legatario);

⁸⁸ Tale massima enuncia, altresì, un altro principio interessante: i limiti statuari alla circolazione delle azioni, ivi inclusi quelli relativi ai trasferimenti *mortis causa*, possono essere introdotti, modificati o soppressi con le maggioranze assembleari richieste dallo statuto o dalla legge (assemblea straordinaria).

⁸⁹ Conforme la massima n. 3 del Comitato interregionale del Triveneto: pubblicata nel settembre 2004 per l'opponibilità ai terzi delle limitazioni statutarie alla circolazione delle azioni, non è sufficiente la pubblicità legale dello statuto derivante dal deposito della stesa nel Registro delle Imprese, ma non è necessario che l'esistenza di tali limitazioni alla circolazione risulti dal titolo".

- se l'atto costitutivo o lo statuto prevedono il divieto assoluto di trasmissione *mortis causa* delle partecipazioni sociali o pongono "condizioni o limiti che, in concreto, impediscono il trasferimento a causa di morte" al socio (se in vita), all'erede o al legatario spetta il diritto di recesso (*rectius*: spetta il diritto alla liquidazione della quota e si applica la normativa in tema di recesso).

La riforma, pertanto, incide sulla possibilità, offerta agli eredi del socio defunto di entrare a far parte della compagine sociale o, alternativamente, di pretendere la liquidazione della quota; la normativa mira a tutelare gli eredi del socio defunto in ordine al diritto di ottenere una congrua liquidazione della quota del socio defunto, nel termine massimo di sei mesi dal momento del recesso.

Non pare superfluo osservare che la Riforma ha stabilito solo il diritto alla liquidazione per gli eredi impediti all'ingresso in società, ma nulla dice su altre questioni, tuttora affidate alla elaborazione statutaria, prima fra tutte quella di stabile se l'impedimento al subentro degli eredi in società al posto del socio defunto sia un accadimento automatico, per effetto stesso della morte, o sia invece una conseguenza di una decisione da adottarsi dagli altri soci. La riforma cioè non ha chiarito se in caso di limitazione della trasmissione delle partecipazioni a causa di morte, con diritto di accrescimento in favore dei soci superstiti, vi sia un "consolidamento automatico" delle partecipazioni in capo a questi ultimi o sia necessaria una decisione dei soci che vieti l'ingresso dell'erede (e, in tal caso, se per esempio sia necessaria una delibera unanime dei soci).

Resta inoltre da chiarire il significato che deve essere attribuito all'inciso "nel caso concreto" a proposito delle condizioni e dei limiti che legittimano il recesso in quanto impeditivo del trasferimento a causa di morte.

A tale proposito, sembra che l'inciso debba essere riferito alle condizioni concernenti la sfera personale di un socio in relazione alla clausola statutaria che limita il trasferimento della partecipazione per causa di morte (per esempio, nel caso in cui lo statuto preveda la trasmissione soltanto a favore di discendenti in presenza di un socio che non ha e non può più avere discendenti).

Infine è opportuno ricordare che in tema di liquidazione della quota agli eredi o al legatario del socio defunto, valgono i criteri di determinazione del valore della quota e i termini previsti in caso di recesso.

Un contributo interpretativo su questi temi è venuto dal Comitato Regionale Triveneto con le massime:

I) "gli eredi di detto socio non acquistano invece la qualità di soci, pertanto ai medesimi non compete una facoltà di recesso in senso tecnico, come invece letteralmente proposto dalla legge (art. 2469 comma II c.c.) bensì il diritto alla liquidazione della partecipazione secondo le modalità previste per il recesso";

II) "nel caso in cui lo statuto preveda l'intrasferibilità delle partecipazioni a causa di morte agli eredi non spetta il diritto di essere iscritti nel libro soci ma spetta comunque la titolarità delle partecipazioni finalizzata alla loro liquidazione. Nell'ipotesi che i soci superstiti decidano di mettere in liquida-

zione volontaria la società agli eredi, che non possono essere iscritti nel libro soci e quindi esercitare i diritti sociali relativi alla fase di liquidazione, continua a spettare il diritto al rimborso della partecipazione secondo il valore della stessa al momento della morte del socio loro dante causa e non secondo le risultanze del bilancio finale di liquidazione”.

Malgrado questi primi contributi interpretativi resta da chiarire, ove lo statuto preveda l'intrasferibilità solo per causa di morte, se il socio sia legittimato a esercitare il diritto di recesso.

Al socio in tal caso, non è infatti impedita la trasferibilità delle partecipazioni. E il diritto di recesso in una lettura sistematica pare atteggiarsi sostanzialmente come una opzione put offerta in contropartita della intrasferibilità⁹⁰.

Riconoscere il diritto di recesso potrebbe quindi giustificarsi solo sul rilievo che l'intrasferibilità *mortis causa* limiti in concreto la circolazione delle quote per la difficoltà di trovare acquirenti.

Ma ciò non varrebbe evidentemente nel caso di soci diversi dalle persone fisiche.⁹¹

4.3 Le clausole di consolidazione e di riscatto nelle società di capitali.

Giova rammentare che le norme introdotte dalla riforma del 2003 si pongono in continuità⁹² con la “proposta di patto di impresa” elaborata dalla commissione Masi – Rescigno e presentata a Macerata nel 1997⁹³ che prevede precisamente una clausola statutaria di riscatto a favore della società, dei soci o dei terzi per consentire all'imprenditore una attribuzione certa e al tempo stesso la stabilità dell'unità produttiva. Secondo le conclusioni di un membro del gruppo di lavoro della commissione tale clausola configura in realtà un patto successorio istitutivo⁹⁴, in quanto l'obbligo che si crea in capo ai destinatari *iure successionis* della partecipazione ben avrebbe potuto formare oggetto di un legato di contratto di vendita.

⁹⁰ Cfr. DE NOVA, *Il diritto di recesso del socio di società per azioni come opzione di vendita*, in *Riv. Dir. Priv.*, 2004, pag. 329

⁹¹ Esaminano la questione: TASSINARI, *La partecipazione sociale di s.r.l. e le sue vicende, prime considerazioni*, in *Riv. Not.* 2003 pag. 1405; MAGLIULO, *La riforma della S.R.L.*, a cura di Caccavale, Magliulo, Maltoni e Tassinari, 2004, pag. 212.

⁹² Cfr. IEVA, “*Divieto dei patti successori e tutela del legittimari*” in *Riv. Not.* 2005, pag. 933

⁹³ M. STELLA RICHTER Jr, “*Il patto di impresa nella successione dei beni produttivi*”, in *Dir. Priv.* 1988, pag. 267

⁹⁴ Cfr. IEVA, *Il trasferimento dei beni produttivi in funzione successoria: patto di famiglia e patto di impresa. Profili generali di revisione del divieto dei patti successori* in *Riv. Not.*, 1997, pag. 1371 e ss.. V. anche le considerazioni di IEVA in *Il profilo giuridico della trasmissione imprenditoriale dell'attività in funzione successoria: i limiti della autonomia privata e le prospettive di riforma*, in *Riv. Not.* 2000, pag. 1343 ss..

Come si è avuto modo di osservare sopra, il legislatore del 2003, insieme ad altri strumenti di pianificazione in funzione successoria (2346 IV Co. e 2468 II Co c.c. conferimento disproporzionale; attribuzione dei diritti particolari nelle s.r.l. 2468 III Co. c.c.) ha stabilito la piena liceità delle clausole di predisposizione successoria, salvo il diritto alla liquidazione delle quote in capo agli eredi.

Tuttavia la riforma del diritto societario ha regolato il trasferimento delle partecipazioni societarie in funzione successoria nell'ambito del più generale problema dei vincoli convenzionali alla circolazione: art. 2355 bis e 2469 c.c.. Viceversa il problema delle clausole di consolidazione e di riscatto nelle società di capitali pare connotarsi in maniera parzialmente diversa rispetto al problema dei vincoli convenzionali alla circolazione delle partecipazioni, ed occorre svolgere qualche riflessione ulteriore.

Le clausole di consolidazione sono utilizzate prevalentemente nelle società di persone.

Possiamo pertanto rinviare alle considerazioni già svolte nel paragrafo III limitandoci in questa sede a ribadire che, ove fosse prevista in una società di capitali una clausola di consolidazione essa, pur avendo una diversa funzione, produrrebbe l'effetto di un impedimento alla circolazione della quota *mortis causa*, integrando i presupposti di operatività dell' art. 2355 bis III co c.c. e dell'art. 2469 comma 2 parte seconda e facendo sorgere in capo agli eredi il diritto di ottenere la liquidazione delle quote secondo i criteri e le modalità di cui agli artt. 2437 e 2473 c.c.

Come è stato da tempo rilevato "nella prassi statutaria della società di capitali peraltro, con funzione analoga alla clausola di consolidazione della società di persone, si utilizzano clausole che prevedono in caso di morte di un socio l'obbligo degli eredi di offrire le quote o le azioni acquistate per cessione agli altri soci, i quali hanno facoltà di acquistare ad un prezzo il cui criterio di determinazione è già fissato dalla clausola statutaria"⁹⁵.

Tali clausole sono dette, con terminologia oscillante, clausole di riscatto o di opzione.

La perfetta coincidenza del contenuto di tali clausole con la opzione prevista dall'art. 1331 c.c. fa propendere per l'utilizzazione della terminologia adottata dal legislatore nell'ambito della disciplina generale del contratto.

E' stata posta in evidenza l'analogia di funzione tra le clausole di accrescimento (o consolidazione) o clausole di opzione (o riscatto) nonostante le diversità di effetti.

"Attraverso la clausola di consolidazione ciascun socio trasferisce con effetto reale differito la quota di partecipazione di cui sarà titolare al momento della morte a favore di coloro che saranno soci a tale momento; attraverso l'opzione su quote societarie crea nel patrimonio degli eredi l'obbligazione a trasferire la quota di partecipazione di cui sarà titolare al momento della morte a favore di determinati soggetti che potranno esercitare il diritto, ovviamente, solo nel caso

⁹⁵ Cfr. IEVA, *I cd fenomeni parasuccessori*, cit. pag. 111.

in cui siano sopravvissuti al socio. Nell'uno e nell'altro caso la morte del socio incide sia sulla determinazione dell'oggetto del negozio sia sulla determinazione dei soggetti beneficiari, ciò che induce a ritenere che siano entrambi negozi mortis causa.

Ciò che accomuna le due ipotesi è che il disponente pone in essere un negozio che durante la sua vita non spiega alcun effetto sul suo patrimonio.

Le ipotesi divergono invece perché nel primo caso l'effetto è reale, nel secondo è obbligatorio, poiché gli eredi legittimi o testamentari acquistano la partecipazione, salvo essere obbligati a ritrasferirla alle condizioni fissate nel contratto sociale⁹⁶.

Tale differenziazione appare l'elemento fondante di quelle decisioni giurisprudenziali che hanno ritenuto valide le clausole di opzione su quote societarie, ossia il fatto che l'effetto di queste ultime è successivo all'acquisto della partecipazione da parte degli eredi per effetto della successione⁹⁷. La clausola rientrerebbe quindi nella categoria degli atti "post mortem"⁹⁸.

Secondo un'altra ricostruzione⁹⁹ le clausole statutarie così strutturate non costituiscono violazione all'art. 458 c.c. in base al convincimento, originariamente espresso dalla Cassazione del 1975 e poi ribadito nel 1994, secondo il quale, laddove sia prevista la liquidazione agli eredi del valore della quota o delle azioni, la clausola statutaria che per il caso di morte del socio disponga (con efficacia reale o obbligatoria) l'acquisto della quota o delle azioni da parte dei soci superstiti deve considerarsi valida in quanto non lesiva della libertà testamentaria. Mentre si riconosce l'illiceità della clausola nel caso in cui, a fronte del trasferimento della partecipazione ai soci superstiti, non sia prevista la corresponsione di alcunché a favore dei successori per legge o per testamento¹⁰⁰.

Anche alla luce della nuova disciplina, non sono quindi ammissibili le clausole di consolidazione cd pure che dispongono l'automatico trasferimento delle azioni ai soci superstiti.

Mentre il nuovo art. 2355 bis comma 3 ammette la consolidazione dietro il pagamento di un corrispettivo all'erede o al legatario.¹⁰¹

La massima n. 9 del Comitato Triveneto dei Notai (pubblicata nel settembre 2004), al riguardo, dispone che "non costituisce violazione del divieto dei patti

⁹⁶ Cfr. IEVA, *Le clausole limitative*, cit. pag. 249.

⁹⁷ Cass. 22 luglio 1971 n. 2404 in *Giur. it.*, 1972 pag. 1096; Cass. 16 febbraio 1995, 1683, in *Notariato* 1995, pag. 552

⁹⁸ Cfr. PENE VIDARI, *Contratti post mortem*, in *Dig. Disc. Priv.*, Sez. Civ., Torino, 2003, pag. 413 ss. spec. pag. 418

⁹⁹ Cfr. REVIGLIONE, *Le clausole di riscatto delle azioni non contrastano con il divieto dei patti successori*, in *Giur. It.*, 1995, pag. 11333.

¹⁰⁰ Cass. 16 aprile 1975 n. 1434 Cit e Cass. 16 aprile 1994 n. 3609 cit., e in termini cfr. IEVA *op. cit. loc. ult. cit.*

¹⁰¹ Conclusioni in tal senso DI FABIO, *Riforma societaria e circolazione delle partecipazioni azionarie*, in *Riv. Not.*, 2003, pag. 811; IEVA, *Le clausole limitative*, cit., pag. 248; STANGHELLINI, *Commentario alla riforma delle società*, Egea, 2007 sub art. 2355 bis; VATTERMOLI, sub. 2355 bis, in Sandulli e Santoro (a cura di) *La riforma delle società*, Torino, 2003, pag. 182

successori ed è legittima la clausola statutaria che attribuisca ai soci superstiti il diritto di acquistare, entro un determinato periodo di tempo e previo pagamento di un prezzo congruo, da determinarsi secondo criteri prestabiliti, le azioni già appartenute al defunto medesimo e pervenute agli eredi in forza della successione: e ciò in quanto il vincolo che ne deriva a carico dei soci è destinato a produrre effetti solo dopo il verificarsi della vicenda successoria, e quindi nel trasferimento per legge o per testamento, per cui la morte di uno dei soci costituisce soltanto il momento a decorrere dal quale può essere esercitata l'opzione di acquisto".

Una clausola di questo genere è contenuta nello statuto della società "Giovanni Agnelli & C. – Società in accomandita per azioni" ove all'art. 6 si legge: "Le azioni pervenute in proprietà o altro diritto reale per donazione o successione legittima o testamentaria a soggetti che non siano discendenti consanguinei dell'azionista dante causa o di altri possessori di azioni dovranno essere offerte in opzione a questi ultimi nei modi e con gli effetti di cui ai precedenti commi (ove sono disciplinate le modalità dell'offerta e il criterio di determinazione del prezzo di acquisto- n.d.r.). Fino a quando non sia stata fatta l'offerta e non risulti che questa non è stata accettata, l'erede, il legatario o il donatario non sarà iscritto nel libro soci, non sarà legittimato all'esercizio di voto e degli altri diritti amministrativi inerenti alle azioni e non potrà alienare le azioni, con effetto verso la Società, a soggetti diversi dagli altri possessori di azioni"¹⁰².

Sebbene dopo l'entrata in vigore della riforma del diritto della società le clausole in esame siano ritenute valide dall'opinione prevalente, non mancano elementi di perplessità in ordine alla loro efficienza in funzione della trasmissione generazionale dell'impresa.

In particolare è da notare che l'operatività di dette clausole è subordinata alla premorienza del disponente: quindi il trapasso non può attuarsi compiutamente prima della scomparsa del socio titolare di partecipazioni.

Inoltre il passaggio generazionale è condizionato al fatto che i soci beneficiari dell'accrescimento siano proprio i discendenti ai quali il disponente intende trasferire le proprie quote (il che in molti casi può non verificarsi).

Ma preoccupa l'operatore pratico soprattutto il fatto che non si potrebbe procedere ad alcuna compensazione delle ragioni successorie dei legittimari esclusi dalla consolidazione e rimangono probabilmente attivabili, con riguardo alle attribuzioni realizzate con le clausole di predisposizione successoria, le procedure di collazione e riduzione.

La disattivazione dei meccanismi di riduzione e collazione appare viceversa il dato qualificante del patto di famiglia.

Ma questo attiene ad un diverso piano d'indagine che non è possibile sviluppare in questa sede.

Se tuttavia, attraverso un accorto uso dei tradizionali strumenti successori non si creino lesioni di legittima e gli strumenti di tutela di essa non abbiano ra-

¹⁰² La versione integrale dello statuto può leggersi in *Giur. Comm.* 1987, pag. 1027 ss.

gione di operare si può concludere che i due strumenti (clausola di opzione e patto di famiglia) possono esser usati in modo alternativo.

Con la ulteriore precisazione che la prima ha spazi più ampi solo a considerare che non prevede restrizioni di tipo soggettivo (quale la qualità di discendente del beneficiario) e può essere combinata con gli ulteriori strumenti di pianificazione successoria introdotti dalla riforma (conferimenti di disproporzionali e diritti particolari del socio circa l'amministrazione della società e la distribuzione degli utili nella s.r.l.).

Cambia solo la data della quantificazione del credito del non assegnatario: la stipula del patto o l'apertura della successione.

Le brevi considerazioni esposte sulle clausole di predisposizione successoria, pur non consentendo di ritenere esaurito l'argomento, consentono di orientare il discorso nel senso di evitare la riconduzione a tipologie negoziali fisse e favorire invece soluzioni frutto della sensibilità giuridica degli operatori. E' stato giustamente osservato che "in ordine a tali clausole, il margine operativo a disposizione del giurista è notevole e che la loro adozione deve essere rimessa al prudente apprezzamento dell'operatore del diritto che ne dovrà valutare, caso per caso, l'opportunità e l'efficacia in vista del risultato della trasmissione generazionale dell'impresa, con il supporto offerto dal cospicuo apparato interpretativo rappresentato delle novità normative, dai contributi dottrinali e giurisprudenziali sin qui prodotti"¹⁰³.

5. Usufrutto di partecipazioni.

Come accennato le clausole di predisposizione successoria possono essere opportunamente precedute o accompagnate da un trasferimento *inter vivos* di partecipazioni.

Sebbene non riconducibile al tema delle "clausole" concernenti la circolazione delle partecipazioni in senso tecnico, sembra utile accennare brevemente all'usufrutto di partecipazioni che nella prassi è uno strumento tradizionalmente e frequentemente utilizzato per cercare di gestire il passaggio generazionale.

Nel passato anche recente si è infatti spesso utilizzato lo schema negoziale della cessione per atto tra vivi (donazione o vendita) della nuda proprietà con riserva di usufrutto in capo al disponente, nel tentativo di mantenere un cordone ombelicale tra padre e figlio, o comunque tra donante - cedente e donatario-cessionario, pur conservando il primo la gestione della società, attraverso il diritto di voto in assemblea (a lui spettante in quanto usufruttuario) e la permanenza nella carica di amministratore.

Consolidandosi, con la morte del disponente, l'usufrutto nella nuda proprietà in capo al donatario/cessionario senza costo alcuno (in quanto l'imposta di consolidazione è stata abolita già nel lontano 1972) si è ottenuto il duplice risul-

¹⁰³ Cfr. IEVA, *I fenomeni cd parasuccessori*, cit. pag. 91.

tato di lasciare all'usufruttuario la possibilità di continuare a gestire la sua società – attraverso il diritto di voto inerente il diritto di usufrutto e la permanenza nella carica di amministratore – e di trasferire il patrimonio aziendale con costi relativamente limitati.

Il “rovescio della medaglia” è costituito dal c.d. “abuso di usufrutto”

Se, infatti, lo schema appena descritto è semplice e poco dispendioso, esso può creare seri problemi nell'ambito dei rapporti tra usufruttuario e nudo proprietario: pensiamo, ad esempio, al caso del c.d. abuso di usufrutto in cui l'usufruttuario viene chiamato in causa dal nudo proprietario per aver esercitato *ultra vires* i poteri inerenti il diritto reale di cui è titolare.

In realtà la giurisprudenza ha spesso evidenziato come più che di abuso di usufrutto si debba parlare di “abuso di longevità”. In effetti la maggioranza dei casi giudiziali vede il nudo proprietario (successore in vita designato dall'originario imprenditore) agire nei confronti dell'usufruttuario nel momento in cui quest'ultimo diventa troppo longevo, e quindi supera le aspettative e le previsioni di vita su ciò il nudo proprietario ha fatto conto¹⁰⁴.

Frequente nella prassi notarile è altresì l'attribuzione dell'usufrutto a causa di morte. Sia come usufrutto generale su tutti i beni del *de cuius*, sia come attribuzione particolare su alcuni beni determinati.

Si ipotizzi un testamento in cui il *pater familias* – imprenditore lega l'usufrutto congiuntivo delle sue partecipazioni alla moglie e ai suoi figli, con diritto di accrescimento tra loro, e la nuda proprietà ai nipoti (figli dei suoi figli) così tentando di costruire un progetto di passaggio generazionale di più lunga durata.

Il rischio che si può intravedere in una simile costruzione giuridica è che è basata esclusivamente su logiche di uguaglianze familiari e non su considerazioni di sviluppo imprenditoriale. Si scommette cioè ora per allora, che tutti i figli e tutti i nipoti avranno la stessa attitudine positiva a continuare l'azienda di famiglia e che, soprattutto, non saranno mai tra loro in conflitto¹⁰⁵.

¹⁰⁴ Ad esempio l'usufruttuario giunto all'età di ottanta anni non lascia ancora spazio al figlio cinquantenne il quale, essendosi deteriorati, i rapporti pensa di accelerare i tempi (evidentemente non ancora biologicamente maturi!) attraverso un'azione giudiziaria. In simili circostanze non soltanto la costruzione giuridica proposta non raggiunge l'obbiettivo voluto ma porta ad incrinare anche un equilibrio e un'armonia familiare che, al contrario, proprio attraverso questa costruzione si è cercata.

¹⁰⁵ Inoltre l'efficacia del legato è subordinata alla sopravvivenza del legatario al *de cuius*. essendo il legatario più giovane del *de cuius* tale condizione di regola si verifica.

Vi è però una particolarità, talora trascurata, prevista dalla legge per il legato di usufrutto: per espressa previsione dell'art. 467, comma II c.c. la rappresentazione non opera nel legato di usufrutto essendo tale diritto caratterizzato dal *intuitus personae*.

Pertanto nella formulazione del legato di usufrutto occorre tener presente che se il legatario premuore o è indegno o rinuncia, il legato non potrà andare a beneficio dei propri discendenti legittimi, ancorché il legatario fosse discendente o fratello del *de cuius*. In tali casi infatti opererà la sostituzione di un secondo legatario (articoli 688 – 691 c.c.) ove il testatore l'abbia espressamente prevista ovvero il diritto di accrescimento in caso di usufrutto congiuntivo. Infine il legato risulterà inefficace ove non possano operare né la sostituzione né l'accrescimento

5.1 Un caso pratico di passaggio generazionale attuato attraverso l'usufrutto di partecipazioni.

Nel tentativo di dare un'applicazione pratica a quanto finora detto, ipotizziamo il caso di Tizio, titolare del 100% della quota di una s.r.l., che ha una moglie Mevia, un figlio Caio e una figlia Caia, entrambi maggiorenni e desidera affidare la gestione dell'impresa al figlio, senza ledere i diritti successori della figlia¹⁰⁶.

Utilizzando (esclusivamente) lo schema dell'usufrutto, egli potrebbe donare la nuda proprietà del 70% delle quote della s.r.l. a Caio e il rimanente 30% delle quote a Caia.

In tal modo, alla morte di Tizio, Caio sarà titolare della piena proprietà del 70% e Caia del 30% delle quote della s.r.l.; Tizio avrà quindi tutte le maggioranze necessarie per gestire la società, di cui sarà anche amministratore.

A Caia e alla moglie Mevia, Tizio dovrà donare altri beni onde non ledere i rispettivi diritti di legittima; in alternativa, potrebbe imporre a Caio (con donazione modale) di corrispondere a Caia e Mevia importi di denaro o beni sufficienti a eguagliare le rispettive quote di legittima.

Qualora Tizio decidesse di attuare le sue volontà per testamento, non dovrebbe "scindere" nuda proprietà da usufrutto ma semplicemente attribuire al figlio Caio il 70% della titolarità delle quote e alla figlia Caia il 30% stando ovviamente attento a compensare con denaro o con altri beni gli altri suoi legittimari (moglie e figli).

Alla moglie potrebbe riservare altri beni o denaro o, in alternativa, potrebbe attribuire per disposizione testamentaria un usufrutto parziale sulle quote (ad es. il 20%) che si consoliderà nella nuda proprietà dei figli al momento della morte di Mevia. In tal caso con testamento si dispone il legato del 60% delle quote in piena proprietà e del 10% delle quote in nuda proprietà a Caio, e del 20% delle quote in piena proprietà e del 10% delle quote in nuda proprietà a Caia.

E' facile notare come una costruzione giuridica del genere sia molto semplice e nello stesso tempo poco costosa – posto che nel momento in cui si scrive la donazione in linea retta è (ancora) esente da imposta fino alla franchigia di 1 milione di Euro – e pur tuttavia realizza soltanto una parte delle aspettative del de cuius, soprattutto legate alle tutele successorie.

Qualora il caso di specie si complichino con la presenza di ulteriori figli, o di un figlio disabile, o vi siano in famiglia dissidi interni, è evidente che tale costruzione non sarà sufficiente a realizzare tutti gli interessi in gioco, ma ad essa dovranno affiancarsi altri istituti più consoni alle esigenze di tutte le parti.

¹⁰⁶ L'esempio che segue è sviluppato da CANESSA, *Family Governance*, IPSOA, 2006, pag. 72 ss.

6. Il family buy-out.

Secondo l'orientamento espresso da Cass. 16 aprile 1975, n. 1434, e ribadito da Cass. 16 aprile 1994 n. 3609, al quale sopra si è accennato, risulta legittima e valida la clausola di riscatto nella quale sia prevista la liquidazione agli eredi del valore della quota, in quanto non lesiva della libertà testamentaria. Questo orientamento giurisprudenziale, assume grande importanza anche nella prospettiva della compatibilità del c.d. *family buy – out* con il divieto dei patti successori¹⁰⁷.

Il *family buy – out* rappresenta una variante della più nota operazione societaria denominata *leveraged buy – out*, figura del cui ambito si riconducono quelle operazioni attraverso le quali un soggetto procede all'acquisizione di una società ricorrendo (prevalentemente o esclusivamente) alla capacità di indebitamento della società da acquisire (società bersaglio o società target).

Il *family buy – out* ricorre nel caso in cui, in una società a base familiare, il socio mercator, cioè il socio con qualità e vocazione imprenditoriale, si proponga l'obiettivo di acquisire il controllo della società e la relativa gestione, escludendo gli altri familiari non interessati all'impresa, pur non potendo impegnare mezzi propri per l'acquisto delle quote o azioni altrui, e quindi facendo ricorso alla leva finanziaria tipica del *leveraged buy – out*.

Nel *family buy – out*, il socio *mercator*, crea una nuova società costituita *ad hoc*, con lo scopo di acquisire il controllo della società di famiglia (*target*).

Alla *new company* vengono trasferite tutte le azioni o quote della società di famiglia, sia quelle dei soci familiari che ne continueranno la gestione, sia quelle degli altri soci destinati ad uscire dalla compagine sociale.

L'acquisizione da parte del *new company* con il ricorso all'indebitamento. Sempre secondo tale schema interviene infine la eventuale incorporazione della *target company* nella *new company*. la società derivante dalla fusione provvederà ad estinguere il debito finanziario con i mezzi ricavati dalla propria redditività, realizzando così per l'acquirente un duplice vantaggio rispetto all'ipotesi di acquisto diretto: un vantaggio giuridico (e cioè la limitazione del rischio garantita dallo schermo del soggetto che si indebita, la società *new company*) e un vantaggio finanziario (poiché la società target, pagando il debito con il proprio flusso di reddito ne ricaverà un beneficio sul piano fiscale).

Una possibile applicazione come strumento di pianificazione successoria del *family buy – out*, potrebbe essere articolata secondo questi passaggi:

¹⁰⁷ In tal senso IUDICA, *Il family buy – out come strumento di preservazione del valore dell'impresa nella successione mortis causa*, in *Scienza ed insegnamento del diritto civile in Italia*, Atti del convegno di studi in onore del Prof. Angelo Falzea (Messina 4 – 7 giugno 2002) a cura di V. SCALISI, Milano, 2004, pag. 602 ss.; LUCCHINI GUASTALLA, *Divieto della vocazione contrattuale, testamento e strumenti alternativi di trasmissione della ricchezza*, in *Quaderni della rivista di diritto civile*, vol. 8, tradizione e modernità nel diritto successorio dagli istituti classici al patto di famiglia, a cura di Delle Monache, Padova, 2007.

1) il *dominus* (il socio sostanzialmente totalitario della società di famiglia) costituisce una *new company* con il familiare candidato al subentro nell'impresa;

2) alla *new company* viene subito trasferita una partecipazione di minoranza nella società di famiglia;

3) lo statuto della società di famiglia viene modificato con l'introduzione di una clausola di riscatto che, in caso di morte di un socio, attribuisca al socio superstite un diritto di opzione per l'acquisto delle partecipazioni azionarie o delle quote già appartenenti al *de cuius* e trasmesse per successione ai suoi eredi;

4) alla morte del *dominus*, attraverso l'esercizio dell'opzione, la *new company* diventerà proprietaria di tutte le quote appartenute al defunto e cadute in successione.

In definitiva attraverso la *new company* la proprietà dell'impresa si concentra in capo al familiare destinato ad assumere il controllo della società. Gli altri familiari saranno liquidati non con mezzi propri del *electus*, né con mezzi ricavati dal patrimonio ereditario, bensì con mezzi provenienti da un finanziamento acquisito dalla *new company* in modo da far slittare sulla società familiare target il costo della operazione.

7. Gli accordi per la gestione dell'impresa o per la trasmissione della partecipazione: i patti parasociali.

Il tema dei patti parasociali ha un volto antico e allo stesso tempo nuovo per effetto della recente introduzione nel nostro ordinamento giuridico italiano di una apposita disciplina prevista dalla riforma del diritto societario¹⁰⁸.

E' in ogni caso un tema molto complesso ma di grande interesse ai fini che stiamo esaminando. Si tratta di verificare se e come (anche) attraverso questi strumenti sia possibile prevedere un corretto passaggio generazionale dell'impresa.

Generalmente, si intende per patto parasociale ogni accordo con cui, in deroga od ad integrazione di quanto previsto dallo statuto sociale i soci di una società o alcuni di essi regolano uno o più aspetti del rapporto societario. Esiste pertanto un collegamento contrattuale tra patti parasociali e statuto sociale per cui a) non possono dirsi patti parasociali in senso stretto quelli che non si riferiscono ad un contratto di società e b) i patti parasociali perdono efficacia nel

¹⁰⁸ Cfr. LOMBARDI, *I patti parasociali nelle società non quotate*, in *Giur. Comm.* 2003, I, pag. 267 ss.; PAVONE-LA ROSA, *I patti parasociali nella nuova disciplina della s.p.a.*, in *Giur. Comm.* 2004, I, pag. 5 ss.; RESCIO, *I patti parasociali dopo il D.Lvo 6/2003* in *Le società: autonomia privata e suoi limiti nella riforma*, Quaderni del notariato, Milano 2003 pag. 117; FLORIO, *Il nuovo diritto societario, Commentario*, diretto da Cottino, Bonfante, Cagnasso e Montalenti (artt. 2409 bis 2483 c.c.) vol. II, Bologna 2004, pag. 153 ss.

momento in cui la società si scioglie o comunque il contratto sociale si risolve (rapporto di accessorietà).

Ai fini del nostro discorso possiamo definire come parasociale ogni accordo che non è compreso nell'atto costitutivo o nello statuto della società.

La distinzione assume rilevanza, dal punto di vista della disciplina, su molteplici piani:

- 1) alle norme speciali dettate per la società e per la invalidità delle delibere si contrappongono le norme sulla invalidità del contratto (e quelle speciali del 122 e ss. TUIF);
- 2) all'efficacia reale dello statuto si contrappone l'efficacia obbligatoria del patto parasociale;
- 3) alle norme previste dallo statuto in tema di modificabilità (in genere maggioranza semplice) si contrappone la necessità del consenso contrattuale all'unanimità.

Il nuovo articolo 2341 *bis* c.c. ha previsto che i patti non possono avere una durata superiore a cinque anni rinnovabili alla scadenza oppure a tempo indeterminato ma in tal caso è previsto un diritto di recesso.

Sulla base di queste brevi premesse occorre verificare se attraverso i patti parasociali si possa contribuire a realizzare un efficace passaggio generazionale del governo e della proprietà familiare.

Per rispondere a questa domanda bisogna rimarcare i due limiti fondamentali previsti dalla legge: la durata (non superiore a 5 anni, 3 in caso di società quotate) e la natura obbligatoria (che comporta che gli stessi sia inefficaci verso i terzi).

Questa duplice limitazione costituisce un evidente incentivo all'utilizzo, per quanto possibile e altrimenti concorrente, di previsioni statutarie idonee ad assicurare, con efficacia reale e durata corrispondente alla durata della società, gli obiettivi desiderati.

Del resto la riforma rende ora possibile o comunque maggiormente disponibile, utilizzare previsioni statutarie che possono essere coordinate e modulate con la regola dei poteri di governo (ad esempio attraverso una sapiente assegnazione ai familiari di azioni di diversa categoria; mediante la graduazione, anche condizionale, del voto ai sensi dell'art. 2351 c.c., ovvero fissando regole di indivisibilità della partecipazione e contestualmente disciplinando la nomina del rappresentante comune).

E' vero quindi che, con la riforma, i patti parasociali hanno assunto un rilievo che prima non avevano. Ma ancora non può dirsi che si possano utilizzare per gestire un lungo periodo di vita societaria.

Infatti, lasciando per il momento da parte il problema della possibilità che un simile patto sia allocativo anche della proprietà delle partecipazioni e supponendo di trovarsi di fronte ad una fattispecie in cui, al momento della sottoscrizione del patto, i diversi familiari sono già soci della società, è probabile che si possa concludere nel senso di ritenere che quel patto parasociale che nomina il soggetto designato a guidare l'impresa e fissa le regole di governo futuro sia un

contratto *post mortem* lecito, e non *mortis causa* (in violazione del divieto dei patti successori).

Con un patto del genere, tuttavia, almeno in talune situazioni, un familiare potrebbe vedersi attribuito il controllo della società: e, specie ove le pattuizioni parasociali siano rinforzate da sapienti ristrutturazioni del capitale e da altrettanto sapienti previsioni statutarie, potrebbe realizzarsi un controllo, in ipotesi, stabile anche oltre l'arco temporale dei 5 anni di efficacia del patto.

Occorre tuttavia domandarsi: se "il premio di controllo" – che, com'è noto, è un valore misurabile – dovesse eccedere il valore della disponibile potrebbe legittimare l'esercizio dell'azione di riduzione da parte degli eredi necessari lesi nella quota di legittima?

Inoltre dubbi di validità potrebbero legittimarsi nei casi in cui il patto di governo della società sia sospensivamente condizionato alla morte dell'attuale imprenditore e all'acquisto *iure successionis* delle partecipazioni sociali.

Più complesso è il caso di patti parasociali che regolano la trasmissione della partecipazione sociale: abbiamo già accennato al dibattito sull'ammissibilità delle clausole statutarie di continuazione così detta facoltativa, obbligatoria e automatica.

Le conclusioni alle quali è giunta la Cassazione, relativamente alla validità delle clausole di consolidazione laddove sia prevista la liquidazione agli eredi del valore della quota o delle azioni ad un prezzo congruo, possono essere qui utilmente richiamate.

Inoltre è possibile prevedere, nell'ambito di patti tra soci, opzioni così dette "put" e "call" al fine di determinare le condizioni i tempi e le modalità di trasferimento delle partecipazioni nell'ambito della famiglia.

L'utilizzo di queste previsioni avviene frequentemente nel caso di cessioni di partecipazioni sociali a terzi, nel momento in cui l'imprenditore anziano, con figli e o eredi molto giovani non abbia all'interno della propria famiglia soggetti a cui possa passare il testimone alla sua morte, ma debba prevedere un "ponte" attraverso la cessione delle partecipazioni sociali ai propri dirigenti con previsione di opzioni "call" a favore e nell'interesse dell'imprenditore stesso e dei suoi eredi di riacquisto delle partecipazioni ad una certa data e /o al verificarsi di certe condizioni.

Alla luce di quanto sopra detto una parziale, e certamente non definitiva, indicazione di carattere operativo, in tema di patti parasociali parrebbe la seguente:

da un lato occorre tener presente la mancanza di una organica disciplina dei patti parasociali; dall'altro risulta difficile procedere a strutturare una adeguata strategia di passaggio generazionale dell'impresa attraverso la (sola) previsione dei patti parasociali, in conseguenza degli evidenti limiti sopra detti.

E' impensabile, infatti, che, ad esempio, Tizio imprenditore sessantacinquenne con due figli giovani (magari minori) e una moglie casalinga, possa affidarsi esclusivamente a patti parasociali per favorire la successione nella società di famiglia.

L'orizzonte temporale di breve durata, il valore obbligatorio e la necessità di rinegoziazione al termine di ogni quinquennio, fanno pensare ai patti come strumento da utilizzare per la gestione "attuale" dell'impresa; per meglio completare e definire le previsioni statutarie, non certo come strumenti cui riferirsi per pianificare la vita della società nei successivi dieci – venti anni.

La ricchissima casistica delle situazioni già segnalate e la gamma delle situazioni ipotizzabili induce a ritenere che accanto al patto parasociale altri strumenti, pertanto, dovranno essere presi in considerazione al fine di integrare, completare, migliorare, e a volte sostituire le previsioni patrizie, quali, ad esempio il patto di famiglia¹⁰⁹, il *trust* interno¹¹⁰ o, ancora, le citate opzioni "put" e "call" rivolte a dirigenti di fiducia della società.

8. Considerazioni finali.

Al giurista il tema della successione nell'impresa rivolge perentorie domande sociali.

La complessità delle prospettive che insistono sul tema della successione generazionale dell'impresa, derivante dall'intreccio tra interessi dell'impresa e interessi familiari, indicano chiaramente che lo studio di questa materia è ad oggi un problema aperto.

La ricerca è svolta solo in minima parte ed è in larga misura ancora da sviluppare, finendo per coinvolgere l'intera materia civilistica, e non solo.

Il giurista è posto di fronte ad un impegno costruttivo notevole. Un compito al quale non si può attendere in solitudine, come si è tentato di indicare nelle brevi note che precedono¹¹¹.

¹⁰⁹ Sul patto di famiglia cfr. LA PORTA, *Il patto di famiglia*, Torino, 2007; INZITARI, *Il patto di famiglia*, Torino 2006; AVAGLIANO, *Patti di famiglia e impresa*, in *Riv. Not.*, 2007 pag. 155, ove ulteriori e dettagliate indicazioni bibliografiche.

¹¹⁰ Lo stato dell'arte in materia di *trust* interno è sintetizzato in *Il trust interno*, a cura di Mariconda, Napoli, 2005.

¹¹¹ Gli strumenti giuridici a disposizione dell'operatore sono in verità dotati di propria elasticità ed adattabilità. La riflessione complessiva (dottrinale e giurisprudenziale) inoltre fornisce, una consapevolezza adeguata o almeno sufficiente, a fronteggiare il mutamento dei tempi e le esigenze, vecchie e nuove, che si pongono all'imprenditore ed ai suoi consulenti. Approfondendo la riflessione si avverte, peraltro, l'esigenza di ricollocare il problema giuridico in un più ampio contesto, uscendo da un isolamento che preclude un dialogo vero tra le varie discipline giuridiche e con le altre professioni non giuridiche. Il tema della successione dell'impresa esige una attenzione più comprensiva che muova da una ricognizione dei principi propri anche di altri rami del sapere che illuminino e completino le specifiche competenze del civilista. Il compito del giurista, svolta l'opera ricostruttiva e compresi i valori apportati dai cultori delle altre dimensioni, sarà poi quello, importantissimo, di tradurre nel linguaggio delle regole gli interessi effettivamente implicati. Alla fine del percorso spetta al civilista far fruttare il proprio talento manifestando la propria cultura giuridica con l'incisività indispensabile a costruire la concreta operazione negoziale.

Verso il giurista tuttavia si manifesta oggi una attenzione culturale inedita, che lo integra in un più vasto contesto, gli offre fruttuose occasioni di dialogo. Una opportunità che i giuristi non dovrebbero lasciar cadere.

IL TRUST QUALE STRUMENTO PER IL PASSAGGIO GENERAZIONALE DELLE IMPRESE

Di Mario Baraldi

Già il 7 dicembre 1994 la Commissione europea, con la Raccomandazione n. 1069 «sulla successione nelle piccole e medie imprese», aveva invitato gli Stati ad adottare le misure necessarie per facilitare la successione nelle piccole e medie imprese al fine di assicurare la sopravvivenza delle imprese ed il mantenimento dei posti di lavoro, rappresentando che è indispensabile indurre l'imprenditore a organizzare la successione finché è ancora in vita. La Commissione aveva anche riscontrato che uno dei principali ostacoli al buon esito della successione familiare è costituito dal correlativo onere fiscale e che oggi è più difficile che in passato trovare un successore nell'ambito della famiglia e la vendita dell'impresa è una forma di trasferimento che deve essere facilitata quando la successione non può avvenire nell'ambito familiare.

Tale raccomandazione incentivava anche l'adozione di strumenti giuridici adeguati a preparare efficientemente la sua successione, con ciò criticando, sia pure indirettamente, gli strumenti normativi (quale, ad esempio, il divieto dei patti successori) che si frappongono ad una pianificazione della successione. La Comunicazione contenente la motivazione della Raccomandazione, peraltro, dava atto che, dalle indagini compiute, risultava che il 10% dei fallimenti di imprese all'interno della Comunità europea erano da attribuirsi alla cattiva gestione di successioni ereditarie.

Nella successiva Comunicazione del 28 marzo 1998 (98/C 93/02) tali indicazioni venivano ribadite, ipotizzando che nel quinquennio successivo circa il 30% (pari a circa 1,5 milioni) delle imprese europee sarebbero scomparse a causa dell'insufficiente preparazione alla loro successione. Il legislatore italiano, a questo riguardo, è intervenuto con la l. 14 febbraio 2006, n. 55, introducendo il patto di famiglia (art. 768-bis e ss. c.c.), le cui applicazioni pratiche sono state scarse a causa delle lacune normative e di alcuni rilevanti limiti dello stesso (quale, per tutti, la necessità che sia lo stesso destinatario dell'azienda a dover liquidare gli altri legittimari o la possibilità di impugnare o recedere dal patto in

presenza di determinate condizioni) sui quali non mi soffermerò in questa sede, ciò che introduce un elemento di incertezza.

Anche più recentemente, nel Regolamento CE del 4 luglio 2012, n. 650 in materia di successioni transfrontaliere (che entrerà in vigore il 17 agosto 2015), si è ribadito che «nello spazio europeo di giustizia, i cittadini devono poter organizzare in anticipo la propria successione» (v. ad es. il settimo “considerando”), ricavandone la regola che i cittadini possano scegliere la legge applicabile alla propria successione (v. il trentottesimo “considerando”).

È già stato ricordato, inoltre, che, al fine di favorire il passaggio generazionale, si è intervenuti anche per quanto riguarda l’aspetto fiscale. Ai sensi dell’art. 3, comma 4-ter del d.lgs., 346 del 1990, infatti, i trasferimenti, effettuati anche tramite i patti di famiglia, a favore dei discendenti o del coniuge, di aziende o rami di esse nonché di partecipazioni di controllo in s.r.l., s.p.a., s.a.p.a. soc. coop. e società di mutua assicurazione residenti in Italia, non sono soggetti all’imposta sulle successioni e sulle donazioni.

Orbene, uno degli strumenti giuridici che meglio consentono di gestire efficacemente il passaggio generazionale è il *trust*, con il quale il disponente trasferisce al *trustee*, che ne diviene a tutti gli effetti proprietario, uno o più beni che debbono essere gestiti dal *trustee* ad esclusivo vantaggio dei beneficiari. Attraverso l’istituzione di un *trust* si instaura dunque un rapporto obbligatorio tra i beneficiari ed il *trustee* quale soggetto gravato di un’obbligazione fiduciaria, tanto che il *trust* è stato efficacemente definito da Paul Matthews come un «fascio di obbligazioni di natura fiduciaria».

Il *trust* finalizzato al passaggio generazionale viene normalmente istituito con atto *inter vivos*. In tale ipotesi può accadere che il disponente si spogli immediatamente della proprietà dei beni ovvero, nel caso del *trust* cosiddetto “successorio”, può stabilire che i beni vengano immessi nel *trust* al verificarsi dell’evento morte del disponente.

Il *trust*, tuttavia, può anche essere istituito per testamento, nel qual caso si parla di «*trust* testamentario». In esso, a differenza che nel *trust* istituito in vita dal disponente, non c’è distinzione tra atto istitutivo (con il quale viene appunto istituito il *trust*) ed atto dispositivo (con il quale vengono trasferiti al *trustee* i beni che dovranno essere da lui amministrati), che dovrà quindi avere le forme necessarie in relazione ai beni oggetto di trasferimento. I dubbi sollevati sulla contrarietà del *trust* testamentario al divieto di patti successori e di sostituzione fedecommissaria sono stati superati dalla migliore dottrina da un lato valorizzando il fatto che l’atto istitutivo di *trust* non è un contratto (e dunque non vi è alcun accordo con i beneficiari) bensì un atto unilaterale e dall’altro rilevando che lo scopo del *trust* non è quello di sottrarre dei beni alla disponibilità della linea familiare.

Con il *trust* testamentario, a differenza che con il *trust* successorio, si attua un trasferimento *post mortem* (e non *mortis causa*). La segregazione, in ogni caso, non potrà essere perpetua, pena la violazione dei principi, di ordine pubblico,

espresso dagli articoli 1379 e 2645 ter c.c., secondo il quale i limiti al potere del proprietario di disporre di un bene non possono protrarsi in eterno.

Nel caso in cui il trasferimento intergenerazionale riguardi una società, nei *trust* che hanno lo scopo di gestire partecipazioni societarie il *trustee* è dotato di tutti i poteri del socio e vota in assemblea con autonomia ed indipendenza pur potendo ricevere indicazioni, mai vincolanti, dal guardiano (ove presente).

Nell'ambito dei rapporti familiari il *trust* può essere utilizzato a tutela di persone di minorata capacità, con finalità di pianificazione successoria nonché in sede di separazione e divorzio.

Proprio per l'importanza sociale (sulla quale insistono le sopra citate Raccomandazioni e Comunicazioni della Commissione CE) di un corretto passaggio generazionale dell'impresa, non si può trascurare che, quando un soggetto istituisce un *trust* per favorire il passaggio generazionale dell'impresa, i beneficiari non sono gli unici che potranno godere degli effetti positivi di una simile scelta. Anche i lavoratori e i creditori dell'impresa, ad esempio, trarranno giovamento da un passaggio generazionale programmato e privo di eventi traumatici e conflittuali.

Il *trust* finalizzato al passaggio generazionale delle imprese garantisce il rispetto per le decisioni dell'imprenditore-disponente. Quest'ultimo può valutare opportuno, ad esempio, trasferire l'impresa ad un solo o ad alcuni dei propri familiari, anche determinando il passaggio diretto ai propri discendenti di secondo grado, senza coinvolgere i figli ma passando il testimone direttamente ai nipoti, ferma restando la necessità di preservare i diritti dei legittimari, che andranno evidentemente soddisfatti in altro modo (si v., recentemente, per l'affermazione del diritto dei legittimari di convenire in Italia il *trustee* straniero per far accertare la nullità e/o l'inefficacia dell'atto istitutivo di *trust* per lesione della legittima, anche in presenza di una clausola di deroga alla giurisdizione italiana contenuta nell'atto istitutivo, Cass., sez. un., 20 giugno 2014, n. 14041). È questo il caso, non raro, in cui il passaggio dell'azienda ai figli non può avvenire in ragione dell'incapacità, dell'interdizione o dell'inabilitazione della prima generazione: in questi casi il disponente desidera che l'azienda venga trasferita ai nipoti ma ha talora anche la necessità che, per un periodo di transizione, qualcuno garantisca un'efficace gestione dell'azienda dal momento in cui il disponente decide di ritirarsi fino a quello in cui i nipoti, ancora minorenni o comunque non sufficientemente esperti, saranno in grado di prenderne le redini. In simili ipotesi i figli potranno essere indicati come beneficiari del reddito ed i nipoti come beneficiari finali.

Nel caso in cui genitori e figli siano titolari di partecipazioni societarie nella medesima società e la decisione di istituire il *trust*, sebbene voluta principalmente dal fondatore, sia condivisa da tutti i membri della famiglia, è anche possibile che l'istituzione del *trust* avvenga con la partecipazione, in veste di disponenti, di tutti i possibili legittimari del fondatore, così che fondatore, coniuge e figli risultino disponenti, adottando uno schema che si avvicina a quello del patto di famiglia ed idoneo, di fatto, ad escludere dalla successione

dell'azienda i coniugi dei figli del fondatore. Nel caso di questo tipo di *trust*, pur non potendosi escludere possibili future azioni di riduzione anche da parte dei partecipanti (o dei relativi coniugi), le stesse saranno certamente disincentivate, specialmente qualora vengano individuati come beneficiari finali i nipoti del fondatore, giacché, per esperire l'azione di riduzione, i figli non assegnatari dell'azienda (così come le loro mogli) e asseritamente pretermessi dovrebbero agire nei confronti dei propri figli (nipoti del fondatore) ed impugnare l'atto istitutivo cui loro stessi hanno partecipato come disponenti.

Si è anche ritenuto ammissibile che il disponente stabilisca già nell'atto istitutivo, ovvero indichi nelle lettere di desideri, la distribuzione degli incarichi e delle responsabilità ai vari componenti il gruppo familiare, le regole per la distribuzione dei dividendi, l'assetto proprietario dell'azienda prevedendo ad esempio che la partecipazione sia trasferita al suo erede solo se si verifica una data condizione, o che la partecipazione sia liquidata ad opera dei soci superstiti o della società che contestualmente inserisca nello statuto una clausola di consolidazione. Il disponente ben può, infatti, trasferire il pacchetto di controllo della società prevedendo però nell'atto istitutivo che le funzioni di amministratore siano a lui riservate dal *trustee* che vota in assemblea e che questi gli corrisponda periodicamente i dividendi finché in vita.

Se si tratta di un *trust* discrezionale il *trustee*, al termine del *trust*, ha il potere di scegliere i beneficiari e formare le varie quote, diverse in natura ma uguali in valore, in forza della lettura quantitativa della quota di riserva (sulla intangibilità in senso quantitativo della quota di legittima v. ad es. Cass., 28 giugno 1968, n. 2202; Cass., 16 aprile 1994, n. 3609).

Il *trust* rispetto al testamento o alla donazione si presta meglio ad attuare efficacemente il passaggio generazionale in quanto, a fronte della rigidità e della inidoneità all'adattamento dei primi due rispetto al mutare delle circostanze ed alla gestione delle sopravvenienze, il *trust* è uno strumento estremamente elastico.

Rispetto al patto di famiglia (che è un contratto) il *trust* (che viene istituito invece con un atto unilaterale) consente il controllo dell'impresa di famiglia all'imprenditore, oltre a presentare l'indubbio vantaggio di poter essere esteso a beni diversi dall'impresa. Ulteriori rilevanti differenze sono costituite dal fatto che nel *trust* la persona che si individua come "successore" nell'attività di impresa può essere un soggetto diverso da un discendente. Il principale vantaggio del patto di famiglia rispetto al *trust*, tuttavia, resta innegabilmente la disapplicazione esclusivamente al primo (riservata però al solo patto di famiglia cui partecipino tutti i legittimari) dei meccanismi della collazione e della riduzione. È importante ricordare che, in caso di violazione dei diritti dei legittimari per effetto di trasferimenti in *trust*, la conseguenza non sarà in ogni caso la nullità del *trust* bensì la possibilità, per l'erede pretermesso, di esperire l'azione di riduzione.

Rispetto all'intestazione fiduciaria il *trust* assicura la segregazione patrimoniale perfetta. A differenza che nel caso dell'intestazione fiduciaria, inoltre, con

il *trust* vi è la perdita della proprietà delle partecipazioni societarie da parte del disponente.

Desidero ora ricordare alcune pronunce, relativamente recenti, che per prime hanno riconosciuto espressamente in Italia la meritevolezza della mera finalità di passaggio generazionale del *trust*.

La prima pronuncia ad occuparsi specificamente del tema è quella del Tribunale di Urbino del 10 novembre 2011. Dopo un'ampia disamina sulla piena legittimità (ormai generalmente riconosciuta in giurisprudenza dopo alcune iniziali incertezze) dell'adozione del *trust* anche in assenza di elementi di internazionalità ad eccezione della legge regolatrice (c.d. *trust* "interno") nonché sulla natura non residuale ma alternativa di tale istituto rispetto ad altri atti tipici previsti dal nostro ordinamento, il Tribunale (in persona del dott. Vito Savino) afferma che la finalità di «assicurare il passaggio generazionale dell'impresa e la stabilità della *governance* della capogruppo (...) tramite l'attribuzione delle prerogative di amministrazione e gestione (...) non confligge con alcuno dei parametri codificati dall'art. 1343 c.c. Infatti, l'esigenza di evitare che la morte del disponente abbia finalità *lato sensu* pregiudizievoli sul prosieguo dell'attività di impresa, sia essa svolta in forma societaria o meno, quali ad esempio la frammentazione degli assetti proprietari, oltre ad essere apprezzata dal diritto europeo, tampoco è aliena al diritto interno ed, anzi, è raccolta e sottesa all'istituto dei patti di famiglia».

Merita di essere ricordata, inoltre, la pronuncia n. 73/06/13 del 3 dicembre 2012-21 maggio 2013 della Commissione Tributaria Provinciale di Novara. La decisione in questione afferma espressamente che il *trust* può avere «finalità di amministrazione e protezione del patrimonio familiare da vicende imprenditoriali o familiari, tutela dei minori e dei soggetti incapaci in deroga alla restrizioni previste dalle disposizioni testamentarie che prevedono godimenti limitati dei beni, ovvero del patrimonio per finalità successorie, con destinazione a eredi specifici o a persone estranee alla famiglia»: è importante, inoltre, il richiamo della Commissione al fatto che «la possibilità per i disponenti di modificare i beneficiari è funzionale ad esigenze di flessibilità in ambito familiare e successorio, onde tenere conto dell'evoluzione degli eventi nel tempo», con conseguente rigetto della pretesa dell'Agenzia delle Entrate di dichiarare l'inesistenza fiscale del *trust* in quanto – secondo l'Agenzia– soggetto fittiziamente interposto.

In numerose altre occasioni, inoltre, si è riconosciuta la meritevolezza di *trust* istituiti a favore degli eredi in occasione dell'apertura di una successione. Si ricordano, ad esempio, le recenti ordinanze emesse in via cautelare dal TAR Lombardia, sezione Brescia II, con pronunce 13 agosto 2013, n. 425 e del 4 settembre 2013, n. 459, con le quali è stata sospesa in via cautelare l'efficacia del provvedimento con il quale era stato negato il riconoscimento del trasferimento della titolarità di una farmacia a favore del *trust* costituito dagli eredi del titolare conferendo allo stesso la proprietà della farmacia e con affidamento della gestione a un *trustee* fino al subentro dei suddetti eredi.

Si richiama, ancora, la recente ordinanza dell'11 marzo 2013, con la quale il giudice tutelare del Tribunale di Milano ha autorizzato l'istituzione di un *trust* sul patrimonio di un minore, acquisito a seguito dell'accettazione dell'eredità devoluta dal padre deceduto, qualora risulti vantaggiosa per il minore, che, una volta raggiunta la maggiore età, potrà effettuare nuovamente la scelta dello scioglimento o del mantenimento del vincolo.

La finalità del passaggio generazionale, tuttavia, deve essere effettiva, giacché, ove ad esempio (sia pure in relazione a beni diversi dall'impresa) si è preteso di istituire il *trust* con finalità egoistiche di mera segregazione, indicando il disponente stesso anche come beneficiario e menzionando i discendenti come "beneficiari finali" del solo "residuo", la giurisprudenza anche recentemente non ha esitato ad affermare l'invalidità dell'atto istitutivo (si veda, ad es., Trib. Trieste, 22 gennaio 2014, n. 421, collegio composto dai dott. Picciotto, Venier e Pacilio). Alle medesime conclusioni (giungendo a parlare di "inesistenza" dell'atto per non riconoscibilità per l'ordinamento italiano) la giurisprudenza è giunta anche qualora lo scopo dichiarato – nella fattispecie la protezione dei figli – era idoneo in quanto meritevole di tutela ma il disponente si era riservato tutte le prerogative del proprietario ed aveva inserito nell'atto istitutivo la rinuncia da parte del guardiano ad esercitare qualsiasi azione contro il *trustee* e contro i beneficiari, rendendo con ciò non riconoscibile il *trust* in quanto funzionale al raggiungimento di obiettivi ripugnanti per il nostro ordinamento giuridico (v. Trib. Bologna, dott. Atzori, 9 gennaio 2014).

Nello stesso senso, del resto, già la Cassazione penale, con sentenza n. 13276 del 30 marzo 2011, aveva affermato che il *trust* è *sham*, ossia privo di effetti, allorché il disponente non si sia spogliato in maniera effettiva del controllo dei beni, ed effettivamente quanto più il disponente mantiene il controllo dei beni conferiti in *trust* tanto più l'atto potrà essere ritenuto assimilabile ad un atto simulato o ad una interposizione fittizia.

Non mi addentro, in questa sede, non avendone le forze, nell'affrontare le tematiche di natura fiscale. Mi limito a dire, tuttavia, che nel 2006 è stata introdotta una specifica regolamentazione fiscale e che, anche alla luce di quanto emerge dalle circolari interpretative, vi è un trattamento di particolare favore per i *trust* attraverso i quali si attua il trasferimento della partecipazione di controllo in un'impresa di famiglia.

Particolarmente (ed eccessivamente) severe paiono, invece, alcune circolari ministeriali (ed in particolare la circolare 27 dicembre 2010, n. 61/E), che individuano vari casi nei quali il *trust* viene considerato fiscalmente inesistente, includendo in tale elencazione anche casi che rientrano invece nella norma. Pur non potendo in questa sede affrontare tale tematica, si rileva l'esistenza, a sommo giudizio di chi scrive, di problemi di compatibilità tra tale interpretazione restrittiva e l'art. 2 della Convenzione dell'Aja sul *trust* del 1985 (che consente che il disponente mantenga alcuni diritti o facoltà), come pare confermato sia dalla sopra richiamata sentenza della Commissione Provinciale di Novara sia dalla pronuncia di Cass., 19 novembre 2012, n. 20254, secondo la quale

perché un trust possa essere considerato fiscalmente nullo è necessario che il vantaggio fiscale costituisca la ragione determinante dell'operazione.

È però importante ricordare anche che, ai sensi dell'art. 3, comma 4-ter, del d.lgs. 346 del 1990 e della risoluzione dell'Agenzia delle Entrate n. 110 del 23 aprile 2009 nonché della circolare n.18/E del 29 maggio 2013 della Direzione Centrale dell'Agenzia delle Entrate, la costituzione di trust per effetto del quale si attui il passaggio generazionale dell'impresa (a coniuge e/o figli) non è soggetto all'imposta sulle successioni e donazioni qualora il *trust* abbia una durata non inferiore a cinque anni, il disponente e il *trustee* non possano modificare i beneficiari finali ed il *trustee* si impegni, all'atto del conferimento dei beni in *trust*, a proseguire l'azienda per un periodo di almeno cinque anni. È interessante anche osservare che, ai sensi della sopra citata circolare n. 18/E del 2013, poiché l'esenzione trova applicazione solo se vi è trasferimento del controllo (e non, ad esempio, se a ciascuno dei discendenti viene lasciata una quota inferiore al 50%), è possibile beneficiare dell'esenzione qualora i beneficiari finali siano destinatari dei beni in comproprietà tra loro.

Mi avvio verso la conclusione, confermando che, pur non potendosi ignorare la tematica della necessità, *de jure condito*, di contemperare il disegno del disponente con l'esigenza di rispettare la normativa a tutela dei legittimari, il *trust* è uno strumento particolarmente idoneo ad attuare nella maniera migliore il passaggio generazionale dell'impresa di famiglia. Le sopra richiamate pronunce giurisprudenziali confermano anche, tuttavia, che esso è uno strumento che deve essere utilizzato in modo consapevole e quando il disponente è pronto ad attuare un reale ricambio generazionale, accettando anche, nel preminente interesse dell'impresa stessa (oltre che dei propri discendenti), di perdere il «controllo» dell'impresa che ha creato.

Ricordo con crescente gratitudine e nostalgia l'insegnamento del mio maestro, Francesco Galgano, il quale, per quanto rileva in questa sede, osservava che la moderna cultura giuridica guarda all'interesse dell'impresa come a un'entità che non si riduce all'interesse dell'imprenditore, ma che si riporta alla superiore sfera dell'interesse all'efficienza produttiva dell'impresa (interesse dell'impresa in sé) o che corrisponde al punto di equilibrio fra interessi contrapposti.

LA CONFLITTUALITÀ NELLE IMPRESE A BASE FAMILIARE

Di Riccardo Bencini

SOMMARIO: 1. *L'impresa a base familiare: un tentativo di definizione.* – 2. *Il passaggio dell'impresa: di padre in figlio?* – 3. *L'impresa ed i familiari davanti al giudice.* – 4. *Alcune indicazioni per una pacifica convivenza dei familiari in azienda.* – 5. *Successione generazionale: una questione culturale.*

1. L'impresa a base familiare: un tentativo di definizione.

La disamina del tema della conflittualità nelle imprese a base familiare e, segnatamente, nella fase del passaggio generazionale d'impresa, presuppone un preliminare chiarimento: «l'impresa a base familiare» non deve essere equivocata con «l'impresa familiare» disciplinata, nel nostro ordinamento, dall'art. 230 *bis* del codice civile, introdotto con la riforma del diritto di famiglia attuata con Legge 19 maggio 1975 n. 151. Quest'ultima è, come risaputo, contraddistinta dal lavoro prestato in modo continuativo dai familiari ai quali vengono riconosciuti determinati diritti in relazione alla quantità ed alla qualità dell'attività svolta; intendendosi, più precisamente, per impresa familiare quella cui collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado, gli affini entro il secondo. L'impresa familiare non è però società; dà luogo ad un mero rapporto interno, restando, di regola, nei rapporti esterni impresa a titolarità individuale¹¹².

¹¹² In argomento, autorevolmente, v. CORSI, *Azienda coniugale, comunione legale e società*, in *Giur. comm.*, 1975, 615; FERRI, *Impresa coniugale e impresa familiare*, in *Riv. dir. comm.*, 1976, 1; COSTI, *Impresa familiare, azienda coniugale e "rapporti con i terzi" nel nuovo diritto di famiglia*, in *Giur. comm.*, 1976, 5; OPPO, *Diritto di famiglia e diritto dell'impresa*, in *Riv. dir. civ.*, 1977, 366; PIRAS, *Riflessioni sull'impresa familiare e sull'azienda gestita da entrambi i coniugi*, in *Dir. e giur.*, 1980, 36; IRTI, *L'ambigua logica dell'impresa familiare*, in *Riv. dir. agr.*, 1980, 524. Per una recente ricostruzione del dibattito sorto in dottrina circa la natura dell'impresa familiare e sugli orientamenti giurisprudenziali in materia, cfr. CAMPOBASSO, *Diritto commerciale, Diritto dell'impresa*, Milano, 2013, 73. Recentemente, cfr. Cass. 10 luglio 2014, n. 15754 la quale confermato che l'impresa familiare *ex art. 230 bis c.c.* non ha alcuna rilevanza esterna e non permette di ritenere esistente un rapporto di rappresentanza reciproca tra i familiari e la persona a capo dell'impresa. Viene ricordato al riguardo che occorre tenere distinti un aspetto interno, costituito dal rapporto associativo del

L'impresa, invece, a base familiare, può, in un certo qual modo, considerarsi una sorta di evoluzione di quella nell'accezione appena ricordata, essendo, per un verso, aperta alle nuove aggregazioni familiari, per altro, libera nell'adozione di strutture e modelli societari capaci di far fronte alle continue esigenze giuridiche, economiche e finanziarie. Il reciproco condizionamento fra legami societari e vincoli di matrice affettiva rende, tuttavia, difficile individuare una definizione in senso tecnico giuridico. Ciò per le seguenti ragioni: *i)* sul piano del diritto commerciale, potendo essere prescelti dall'imprenditore, quale capostipite della dinastia, i più eterogenei tipi societari per soddisfare le tante esigenze derivanti dallo svolgimento della propria attività (si pensi, a titolo esemplificativo, alla c.d. cassaforte di famiglia che, di regola, assume la forma di società in accomandita per azioni; alle società operative di gruppo controllate dalla *holding* familiare, solitamente aventi la veste di società a responsabilità limitata; all'impresa deputata a conservare al suo interno il patrimonio immobiliare accumulato nel corso di generazioni che si presenta, frequentemente, quale società in accomandita semplice); *ii)* sul piano del diritto di famiglia, andando sempre più scolorandosi la concezione tradizionale di famiglia fondata sul matrimonio, trattandosi di realtà sottoposta a continua trasformazione¹¹³. Non è affatto raro, nella prassi, registrare casi ove l'imprenditore abbia intrattenuto relazioni affettive al di fuori del vincolo coniugale, con un nutrito numero di figli tutti, in qualche modo, da collocare nell'azienda di famiglia per assicurare una sorta di parità di trattamento e cercare così di evitare aspre iniziative giudiziarie.

Sul versante squisitamente societario, è stato osservato come non sia necessario ricorrere ad una categoria legislativa essendo proprio la «transtipicità» l'elemento peculiare dell'impresa a base familiare; per essa intendendosi sia la piccola e media impresa strutturata in forma azionaria (o al più di s.r.l.) in cui la proprietà del capitale è riconducibile ad un gruppo familiare – più o meno esteso secondo i gradi delle successioni intervenute – sia la grande impresa, non quotata o addirittura quotata, in cui, pur in presenza di capitale esterno, il socio di controllo sia, nuovamente, riconducibile, anche se attraverso la mediazione di strutture intermedie di organizzazione del vertice proprietario (società sem-

gruppo familiare, quanto alla regolamentazione dei vantaggi economici di ciascun componente, ed un aspetto esterno, nel quale ha rilevanza soltanto la figura del familiare-imprenditore, effettivo gestore dell'impresa, che assume in proprio i diritti e le obbligazioni nascenti dai rapporti con i terzi e risponde illimitatamente e solidamente con i suoi beni personali, diversi da quelli comuni ed indivisi dell'intero gruppo.

¹¹³ La letteratura sul tema è vasta. Per uno studio dettagliato sull'evoluzione giuridica dell'istituto della famiglia, ove richiamata ampia bibliografia, cfr., recentemente, SCALISI, *Le stagioni della famiglia nel diritto dall'unità d'Italia a oggi. Parte prima: Dalla «famiglia-istituzione» alla «famiglia-comunità»: centralità del «rapporto» e primato della «persona»*, in *Riv. dir. civ.*, 2013, 1043. *Parte seconda: «Pluralizzazione» e «riconoscimento» anche in prospettiva europea*, *ibidem*, 2013, 1287. Sulla ristrutturazione dell'assetto familiare determinata dalla L. 10 dicembre 2012, n. 219, nonché dal D. Lgs. 28 dicembre 2013, n. 154, cfr. AA. VV., *Lo status di figlio*, a cura di P. Rescigno, in *Giur. it.*, 2014, 1261 ss.

plici, *trust*, accomandita per azioni), ad un gruppo familiare¹¹⁴. Seppur con un certo grado di approssimazione, nel tentativo di tracciare una definizione quanto più possibile precisa ed adeguata, per impresa a base familiare può dunque ritenersi l'organizzazione societaria avente, quale imprescindibile fulcro proprietario e/o gestionale, la famiglia intesa in ogni sua declinazione.

2. Il passaggio dell'impresa: di padre in figlio?

È a tutti noto come il territorio italiano sia fertile di imprese a base familiare, al punto da presentarne la più alta concentrazione al mondo. Recenti dati statistici evidenziano come il 60% delle imprese quotate ed oltre il 50% di quelle con più di cinquanta milioni di fatturato siano, appunto, a base familiare¹¹⁵. È parimenti nota la difficoltà di assicurarne la sopravvivenza a seguito del c.d. passaggio generazionale. Purtroppo, soltanto il 50% delle aziende di famiglia riesce ad approdare alla seconda generazione ed appena il 15% arriva alla terza. Le statistiche riferiscono poi che, sempre in Italia, un quarto delle aziende con un fatturato superiore ai dieci milioni di euro è gestito da imprenditori ultrasessantacinquenni¹¹⁶; ciò a dimostrazione del fatto che, oltre ad essere tematica poco dominata, la programmazione della consegna del comando dell'impresa alle nuove generazioni viene frequentemente trascurata, se non, a volte, volutamente evitata dall'imprenditore¹¹⁷. Le ragioni sottese a tale condotta sono molteplici e, spesso, presentano natura metagiuridica. A livello psicologico, lasciare ai figli

¹¹⁴ In questi termini, MONTALENTI, *Impresa a base familiare e società per azioni*, in AA.VV., *L'impresa familiare: modelli e prospettive*, Milano, 2012, 38 e 62. Sul punto, cfr. anche AA.VV., *Aziende familiari di successo in Toscana*, a cura di Anselmi, Milano, 1999, 15; DELL'ATTI, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Bari, 2007, 61.

¹¹⁵ Cfr. MARINI, *Imprese di famiglia, successioni in crescita*, in *Il Sole24 Ore* del 31 marzo 2014, ove richiamati i dati AIDAF ed evidenziato come l'attuale crisi economica stia accelerando il passaggio generazionale d'impresa al fine di assicurare ai membri della famiglia un'opportunità di lavoro in azienda; BERTOLDI, *Il caso Ikea e l'idea di continuità aziendale*, in *Il Sole24 Ore* del 21 maggio 2014.

¹¹⁶ Cfr. CIRAVEGNA, *Passaggi difficili tra padri e figli*, in *Il Sole 24 ore* del 14 maggio 2011, ove si segnala giustamente che: «è fondamentale capire la differenza tra soci azionisti e gestori di impresa. Perché azionisti possono anche essere i figli incapaci o con altri interessi, gestori possono esserlo solo i bravi arrivati al termine di un processo di selezione. Sempre che i genitori abbiano il coraggio e la capacità di lasciare il posto, altrimenti succedono drammi veri e propri: in un'azienda veneta, 40 milioni di fatturato, il fondatore ha costretto il figlio maggiore a lasciare l'azienda, piegandolo a un patto di non concorrenza, mentre ora sta cacciando il minore, azienda e famiglia distrutte per interesse. Lasciare il posto di comando non è facile, anche da vecchi».

¹¹⁷ Ricorda, al riguardo, MIGLIETTA, *Family Business. Strategie di governo delle imprese familiari*, Padova, 2009, 191, che «fin dai primi anni '50 è stato sottolineato come l'imprenditore sia un animale enigmatico. Da un lato altamente creativo ed immaginario; dall'altro rigido e restio al cambiamento, timoroso del confronto al momento del passaggio dei poteri». A ciò si aggiunga che tale atteggiamento dell'imprenditore è spesso conseguenza di un sostanziale disinteresse dei discendenti a partecipare e/o subentrare alla gestione dell'azienda.

la completa gestione dell'azienda, assistere a cambiamenti di metodo, veder compiere affari non condivisi nel merito, veder investire i denari accumulati nel tempo in mercati le cui regole non sono conosciute, può rappresentare un vero e proprio trauma per l'imprenditore, terrorizzato al punto da preferire alienare a terzi la propria azienda, ovvero scegliere di metterla in liquidazione, mantenendo, anche a seguito di generose donazioni, a debita distanza i discendenti¹¹⁸. Così come ad esser traumatizzata può risultare l'impresa che, la prassi lo testimonia, cade a volte nelle mani di familiari privi di capacità gestionale, riluttanti ad affidarsi al supporto di dirigenti esterni alla famiglia, e dunque, nel complesso, totalmente inidonei a sostituire il patriarca.

Mantenere, da parte del fondatore, il controllo dell'impresa troppo a lungo è, tuttavia, sbagliato al pari dell'affidare troppo presto ai figli la gestione del patrimonio aziendale. In entrambi i casi, l'imprenditore rischia di essere al centro di azioni giudiziarie avviate dai suoi familiari, frequentemente bramosi di assumere in società posizioni di potere e di intascare sempre più denaro.

L'interrogativo che, a questo punto, sorge spontaneo è se esista un modello di pianificazione generazionale d'impresa immune dai conflitti tra i partecipanti. Si tratta, per vero, di domanda retorica, essendo l'impresa come «casa di vetro e di luce» dove tutti, in qualunque posizione si trovino, osservano tutto¹¹⁹, soltanto un modello virtuale. In azienda come all'interno delle mura domestiche, è cioè pressoché impossibile raggiungere costantemente un equilibrio di armonia fra tutti i soci-familiari.

3. L'impresa ed i familiari davanti al giudice.

Numerosi sono gli strumenti processuali a disposizione dei familiari che intendono scendere sul terreno giudiziario allo scopo di ottenere (o riprendere) il controllo dell'impresa. Passando in rassegna la giurisprudenza di merito¹²⁰

¹¹⁸ Interessante notare come in Puglia, secondo i dati del Ministero del Tesoro, su 121.772 società di capitali si siano realizzati soltanto 23 casi di passaggio generazionale fra il 2000 e il 2003, con estromissione, di fatto, delle figlie dell'imprenditore. Cfr., al riguardo, LOGROSCINO, *Aziende, come restare in famiglia*, in *Il Sole 24 Ore* del 6 febbraio 2004, ove Mario Scicutella, ordinario di Economia e gestione delle imprese all'Università di Bari, ricorda che «in Puglia resiste ancora l'idea di lasciare alle figlie solo le proprietà immobiliari, per non ritrovarsi in azienda un genero-estraneo». Sul profilo della trasmissione intergenerazionale delle diseguaglianze dei redditi, v. RAITANO, *Di padre in figlio: l'Italia feudale*, in *Micromega*, 2013, 66.

¹¹⁹ Ricorda MAURIZIO SELLA nel suo intervento al Convegno di Studio su *L'impresa familiare: modelli e prospettive*, Courmayeur, 30 settembre 2011 che: «tutti devono essere annoiati dall'informazione e dalla trasparenza. Nel gruppo del '78, quello di Bekaert, era emerso che la migliore impresa familiare era quella definita come una casa di luce, cioè una casa dove tutti, in qualunque punto si trovino, vedono tutto. La casa di luce e di vetro permette che nella famiglia non sorga nessun dubbio». Cfr. gli *Atti del Convegno*, a cura redazionale di Camilla Berie di Argentine, in AA.VV., *L'impresa familiare: modelli e prospettive*, cit., 161.

¹²⁰ Assumono posizione predominante, esaminando le decisioni delle corti di merito, le controverse incentrate sull'asserito abuso dell'usufruttario (solitamente il patriarca) di quote societa-

dell'ultimo decennio (ma anche la stampa specializzata¹²¹) si annotano, fra quelli più utilizzati: il ricorso per il sequestro conservativo di azioni; il ricorso per la sospensione dell'efficacia di delibera assembleare di aumento di capitale; la denuncia al tribunale per gravi irregolarità dell'organo gestorio; il ricorso per la revoca di amministratore; il ricorso per impugnazione di delibera assembleare di esclusione del socio; il ricorso per impugnazione di delibera consiliare per

rie, lamentato dai nudi proprietari (solitamente i figli). D'altronde, come ricordato da autorevole dottrina, GALGANO, *Gli strumenti offerti dal nuovo diritto societario*, in *Contr. e impr.*, 2004, 227, non è raro imbattersi: «in genitori che si ostinano a non morire» e «figli impazienti che attendono con ansia, ma anche con malagrazia, il momento in cui si potrà finalmente consolidare l'usufrutto». Affronta il profilo in discorso anche NARDELLI, *I poteri dell'usufruttuario e i diritti del nudo proprietario, ovvero quando l'equilibrio societario è rimesso al giudice*, in *Giur. mer.*, 2006, 1478. Per una prima selezione giurisprudenziale sul tema, cfr. Cass. 11 gennaio 1967, n. 106, in *Mass. giur. it.*, 1967; Cass. 18 giugno 1971, n. 1878, in *Mass. giur. it.*, 1971; Trib. Messina, 28 dicembre 1985, in *Foro it.*, 1987, I, 602; Trib. Milano, 10 aprile 1989, in *Soc.*, 1989, 1050; App. Bologna, 30 ottobre 1993, in *Gius.*, 1994, 127; Cass. 19 agosto 1996, n. 7614, in *Giur. comm.*, 1997, 520; Cass. 26 maggio 2000, n. 6957, in *Giur. it.*, 2000, 2309; Trib. Saluzzo, 28 giugno 2000, in *Gius.*, 2001, 258; Trib. Bologna, 12 luglio 2000, in *Vita not.*, 2003, 313; Trib. Marsala, 7 giugno 2005, in *Soc.*, 2006, 1023; Trib. Cagliari, 24 novembre 2011, in *www.ildirittodegliaffari.it*; Trib. Milano, 19 ottobre 2012, in *www.giurisprudenzadelleimprese.it* che merita particolare annotazione avendo stabilito, fra l'altro, che: «il nudo socio è, volontariamente (o, come nella specie, per successione a donatario con riserva di usufrutto), nella posizione legale tipica di chi deve sottostare sotto ogni profilo alla gestione diretta da parte di un terzo qualificato di tutti i diritti sociali, non potendo influire sotto alcun aspetto su quella che riassuntivamente viene denominata "vita della società": dall'approvazione o meno del rendiconto degli amministratori e la loro nomina, alla destinazione degli utili o alla scelta se coprire o meno le perdite, sino infine alla stessa decisione di cessare dall'impresa sociale mettendola in liquidazione» e ancora che: «in ipotesi di scioglimento dell'organizzazione societaria e conseguente liquidazione del patrimonio, al socio spetta la nuda proprietà dell'intero (eventuale) attivo di liquidazione e non già del solo capitale; conservando l'usufruttuario, sino ad estinzione del suo diritto, l'usufrutto sullo stesso attivo. Il che significa che il socio "nudo" non vede in realtà estinguersi il suo diritto riveniente dal contratto sociale, ma trasformarsi lo stesso - in caso di residuo attivo all'esito del pagamento dei debiti sociali - in un diritto su di una somma di denaro: capitale da reinvestirsi, e sul quale continuerà tal quale in precedenza ad esercitare i propri diritti di godimento e disposizione l'usufruttuario».

¹²¹ Con frequenza, la stampa specializzata riporta casi di controversie fra familiari aventi ad oggetto il comando dell'impresa. Fra le liti più eclatanti, spicca quella concernente il noto gruppo Esselunga. cfr. CHIERCHIA, *Caprotti, scontro tra Bernardo e i figli Giuseppe e Violetta*, in *Il Sole 24 Ore* del 6 aprile 2012; JACCHIA, *Esselunga nella bufera. Parte l'arbitrato fra Caprotti e figli*, in *Corriere della Sera* del 7 aprile 2012; SACCHI, *Le azioni Esselunga? Di Caprotti. Ecco la decisione del tribunale. Riconosciuto al fondatore «ogni e qualsivoglia potere» sulla maggioranza*, in *Corriere della Sera* del 15 aprile 2012; CHIERCHIA, *Esselunga, nuovo round per il patriarca. Lodo favorevole a Bernardo Caprotti, ma i figli Giuseppe e Violetta ricorrono*, in *Il Sole 24 Ore* del 27 luglio 2012. Nota anche la vicenda di Gina Rinehart, ricca ereditiera australiana. V. PEZZOTTI, *La feudataria che diventerà la più ricca del mondo*, in *Il Sole 24 Ore* dell'11 agosto 2012, ove si legge che: «la donna più facoltosa al mondo ha messo i suoi figli uno contro l'altro per evitare che prendessero il controllo dell'azienda. Azioni legali sono ancora in corso per il controllo dell'impero di famiglia». Non mancano anche oltralpe aspri scontri familiari giudiziari, quali, ad esempio, quelli afferenti le famiglie Lacoste e Murdoch. Cfr., rispettivamente, MOUSSANET, *Battaglia fra eredi per il «coccodrillo di Lacoste»*, in *Il Sole 24 Ore* del 25 ottobre 2012; SPATTI, *Murdoch-Deng, la fine di un matrimonio difficile*, in *Il Sole 24 Ore* del 13 giugno 2013.

conflitto di interessi; l'istanza di nomina di un amministratore di sostegno; la domanda di nomina d'arbitro per accertare la violazione dei patti parasociali o di non concorrenza; la citazione per verificare l'intestazione fittizia di quote di società; la richiesta di accertamento, anche in sede d'urgenza, dell'abuso dell'usufruttuario di partecipazioni societarie.

Vi è da chiedersi quali siano le ragioni di una così accesa conflittualità fra soci-familiari. La risposta presuppone complesse analisi di natura pre-giuridica che, in quanto tali, decampano dal presente contributo, focalizzandosi soprattutto sul terreno della psicologia. In questa sede, vale comunque rammentare, quale innesco di frequente litigiosità – oltre all'impellente desiderio dei discendenti di rivestire all'interno dell'impresa posizioni di sempre maggior potere e visibilità – la c.d. sindrome dell'azienda povera e della famiglia ricca. In breve, si registra nella prassi la tendenza dei familiari ad attingere frequentemente dalle casse della società, senza però premurarsi di restituire i denari prelevati per soddisfare esigenze per lo più personali e senza poi re-investire a sufficienza in azienda. In poco tempo, si verifica un aumento consistente della leva finanziaria esterna, concessa grazie alla fiducia riposta dagli istituti di credito nei confronti del capostipite. L'impresa vede quindi progressivamente lievitare il proprio indebitamento, fino a raggiungere livelli poi non più sostenibili. Inevitabile, in siffatto contesto prodromico ad una situazione di crisi, la tensione dapprima, e la rottura poi, del vincolo affettivo e societario fra i partecipanti, a vario titolo, all'attività d'impresa a base familiare.

È da osservare che, sovente, l'informalità nella gestione dell'azienda e, segnatamente, la sovrapposizione fra patrimonio aziendale e familiare, si traducono nella deroga di fatto (non sempre consapevole da parte dei parenti), di norme giuridiche e statutarie che regolano l'esercizio dei diritti sociali e l'autonomia del patrimonio sociale¹²². La prassi attesta come la crisi del legame familiare impatti inevitabilmente sullo svolgimento del rapporto societario, provocando dilanti contenziosi che poggiano, in prevalenza, su quell'*agere* scevro di formalismi, da tutti i soci in precedenza tollerato, per poi essere invece strumentalizzato, da alcuni di essi, davanti al giudice. Si tratta, come efficacemente osservato in dottrina, di iniziative giudiziarie fin troppo spesso sproporzionate rispetto alle situazioni oggettive sottostanti e, comunque, tali da determinare la perdita di valore, se non la disgregazione del patrimonio aziendale¹²³. Il controllo giudiziario non può, all'evidenza, affrontare le ragioni delle divergenze, delle delusioni e dei malcontenti familiari, dovendo piuttosto impernarsi su una verifica di legittimità dell'operato deliberativo e gestorio, evitando quindi valutazioni sulle scelte di opportunità le quali – seppur rappresentate negli atti processuali sotto il manto di una pretesa mala fede dei soci ovvero di scorrettezza del-

¹²² In questi termini, v. POLI-VANCINI, *La scelta del tipo di società tra coniugi (e familiari) tra fisiologia e patologia della società e della famiglia*, in *Famiglia*, 2005, 693.

¹²³ Così, POLI-VANCINI, *La scelta del tipo di società tra coniugi (e familiari) tra fisiologia e patologia della società e della famiglia*, cit., 693.

la condotta degli amministratori — rischierebbero, altrimenti, di trascinare in indebiti giudizi a posteriori sul merito delle strategie societarie adottate.

La giurisprudenza che si è occupata di risolvere controversie di siffatta natura mostra come al centro del proscenio giudiziario si collochi l'impresa, attorno alla quale gravitano, con vario ruolo processuale, il fondatore dell'impresa, i figli (anche di madri diverse), i nipoti, i cugini, i fratelli, gli zii, la prima moglie dell'imprenditore, la convivente dell'imprenditore ed i parenti di diverso grado. Quanto, infine, alle sedi ove si origina il conflitto, riallacciandosi a quanto appena evidenziato in punto di informalità dell'operato dei partecipanti, è da notare che, nelle imprese a base familiare, le decisioni non vengono quasi mai assunte nel consiglio di amministrazione¹²⁴ ovvero in sede di assemblea, bensì in organi para-sociali intesi quale diretta espressione del nucleo familiare. Il riferimento è al c.d. consiglio di famiglia, composto solitamente dai saggi anziani, stimati per il loro equilibrio di valutazione ed interpellati per le decisioni di maggior peso. Tale consiglio si occupa anche di selezionare i parenti da introdurre in azienda, nonché di informare tutti i familiari delle strategie adottate e dei risultati ottenuti. Infine, nelle società di elevate dimensioni, si riscontra anche la c.d. assemblea delle stirpi contraddistinta da vari gruppi di familiari, divisi secondo i rispettivi rami di discendenza, chiamata ad esprimersi sulle principali questioni imprenditoriali, quali, ad esempio, la composizione degli organi di governo unitamente ai criteri di remunerazione e la definizione delle politiche formative per i giovani membri della famiglia interessati all'ingresso in società. Il conflitto che emerge formalmente nell'organo sociale e che sfocia nelle aule di giustizia si pone, dunque, quale riverbero di quello sorto, a monte, all'interno della cerchia familiare.

¹²⁴ In argomento, cfr. BRUNETTI, *Il Consiglio di amministrazione nelle medie imprese familiari chiuse: alcuni casi/esperienze*, in *Analisi Giuridica dell'Economia*, 2003, 38 ove evidenziato, sulla base di riscontri empirici, che «il Consiglio di Amministrazione svolge per lo più una funzione di ratifica delle decisioni già assunte dagli esponenti del gruppo di controllo e dalla direzione generale; si riunisce poche volte in un anno e le riunioni si sviluppano per un arco di tempo ridotto». MOSCO, *Il Consiglio di amministrazione nelle società familiari? Di solito è un affare di famiglia e serve a poco. Intervista a Gennaro Pieralisi*, *ibidem*, 2003, 200, ove evidenziato dall'imprenditore che «non c'è bisogno di riunioni frequenti e i consiglieri già sono al corrente, di solito, delle vicende dell'impresa» posto che «nel mio gruppo spesso le informazioni sono da me fornite agli altri amministratori e agli azionisti – tutti parenti – anche prima e al di fuori delle riunioni formali del consiglio». Quanto alle decisioni dei soci: «l'assemblea nella nostra capogruppo è in sostanza una riunione di famiglia. Nelle società controllate non ci sono altri soci con cui discutere». Ricorda giustamente CORBETTA, *Il Consiglio di amministrazione nelle imprese familiari chiuse: qual ruolo possibile?*, *ibidem*, 2003, 25, che «la proprietà è fortemente identificata con le persone perché i valori e gli obiettivi dei proprietari influenzano profondamente le strategie aziendali. Inoltre, in queste imprese le dinamiche interne alla famiglia proprietaria (*intra* e *inter* generazionali) hanno un forte impatto sulla vita quotidiana dell'azienda anche perché di norma uno o più familiari sono impegnati in ruoli di gestione o di governo».

4. Alcune indicazioni per una pacifica convivenza dei familiari in azienda.

Non esiste, in concreto, una programmazione del trasferimento generazionale d'impresa priva di frizioni fra i partecipanti. Così come non esiste, in astratto, un rimedio idoneo a risolvere le situazioni di conflittualità fra i soci-familiari in questa fase cruciale per la stessa sopravvivenza dell'impresa.

Senza dilungarsi sulle complesse fasi del processo successorio¹²⁵, non essendo questa la sede per affrontare un tema di così ampia portata, pare utile adesso soffermarsi su alcuni strumenti forniti dal nostro ordinamento, idonei a prevenire l'insorgenza delle liti o, comunque, attenuare i dissidi che affiorano tra i membri della famiglia nel frangente di transizione del potere di direzione d'impresa.

In quest'ottica, oltre alle note clausole di c.d. successione familiare¹²⁶ da inserire nello statuto ed utilizzate, in prevalenza, per regolamentare l'accesso in società dei parenti e, sul fronte opposto, impedire l'ingresso di terzi e di eredi non graditi, meritano qui menzione due istituti introdotti con la riforma del diritto societario e rimasti ancora inesplorati dagli operatori.

Il pensiero corre, anzitutto, all'istituto di cui all'art. 37 d. lgs. n. 5 del 17 gennaio 2003 denominato «risoluzione di contrasti sulla gestione della società». La scelta del legislatore di inserirlo tra le disposizioni del c.d. processo societario (ormai abrogato) non ha purtroppo giovato alla diffusione di questo strumento che, a ben vedere, può rivelarsi decisivo per superare, nelle società a responsabilità limitata ed in quelle di persone, situazioni di stallo gestionale. In breve, i soci possono prevedere, a livello statutario, una clausola in forza della quale viene stabilito che, in ipotesi di contrasto degli amministratori sulla decisione da assumere, questa sia rimessa alla cognizione di un terzo che, nelle imprese a

¹²⁵ Sul tema, cfr. PASSERI, *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare*, Firenze, 2007, 17; TONON, *L'azienda da una generazione all'altra. Padri e figli a confronto. Una sfida tra tradizione e rinnovamento*, Milano, 1996; GERSIK, DAVIS, HAMPTON, LANSBERG, *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*, Boston, 1997. Più recentemente, VALLONE, *Il passaggio generazionale nel family business e i fattori strategici di successo per continuità aziendale - Analisi comparata tra Italia e Gran Bretagna*, Milano, 2009; FRIGIERI-CERRI, *Passaggio generazionale per le imprese familiari e trust (possibili soluzioni tailor made)*, in *Il Civilista*, 2011, 10; DEL BENE, LIBERATORE, LATTANZI, *Aziende famigliari e longevità economica*, Milano, 2012.

¹²⁶ Il riferimento è a quelle di consolidazione, di prelazione e di opzione. In proposito, cfr. SCAGLIONE, *Clausole societarie di successione familiare*, in *Contr. e impr.*, 2009, 943. Di sicura utilità anche quelle di gradimento e di riscatto. Per una panoramica sulle modalità di circolazione delle partecipazioni in società familiari, v. PALAZZO, *La circolazione delle partecipazioni e la governance nelle società familiari in prospettiva successori*, in *Riv. not.*, 2007, 1375; IEVA, *Le clausole limitative della circolazione delle partecipazioni societarie: profili generali e clausole di predisposizione successoria*, in *Riv. not.*, 2003, 1361. Sulla clausola di riscatto, v., autorevolmente, CALVOSA, *La clausola di riscatto nella società per azioni*, Milano, 1995. Di interesse per lo scopo illustrato nel testo, anche quella di *bring along*. Cfr. SATTA, *Clausola di bring along: struttura, finalità e requisiti essenziali*, in *Riv. dir. imp.*, 2008, 529.

base familiare, ben potrebbe essere il fondatore ovvero il componente della famiglia ritenuto, fra tutti i parenti, il più autorevole e saggio. Costui compone il contrasto fra gli amministratori, evitando la paralisi operativa; col vantaggio di non assumere responsabilità per la decisione non essendo titolare della scelta gestionale, ma limitandosi ad esprimere un parere favorevole o contrario ad un determinato atto di gestione già espresso, senza offrire alternative rispetto a quelle sottoposte¹²⁷.

Sempre in tema di società a responsabilità limitata, rappresentano una significativa innovazione ed opportunità per le imprese a base familiare i diritti particolari del socio previsti dal comma terzo dell'art. 2468 del codice civile. Mediante tale disposizione è possibile modulare la distribuzione degli utili in relazione alla figura del socio (si pensi al giovane membro della famiglia, ancora privo di esperienza), nonché conferire al singolo socio il potere di nomina di uno o più amministratori. Se opportunamente strutturati, questi diritti potrebbero allora consentire, sotto diverse angolature, una progressiva valorizzazione del ruolo del familiare in azienda. Con poi il sicuro vantaggio della loro estinzione in ipotesi di trasferimento della partecipazione, essendo strettamente connessi alla persona del socio. È stato infine osservato come sia possibile, alla luce dell'ampia autonomia concessa dal legislatore, prevedere diritti particolari atipici, con contenuto cioè diverso da quello espressamente previsto¹²⁸. Lasciando così agli interessati piena libertà nel confezionare i diritti particolari in relazione alle specifiche esigenze della *governance* aziendale.

In ipotesi di mancata condivisione, da parte di alcuni familiari, delle scelte che ha in animo di compiere il *pater familias* sulla sorte dell'impresa, di sicura utilità è la consulenza dei professionisti di fiducia dell'imprenditore. Fra questi, oltre alle consuete figure dell'avvocato, del commercialista e del notaio — la cui opera di analisi di ogni profilo dell'operazione di successione d'impresa appare decisiva, anche per evitare possibili fraintendimenti fra i beneficiari — assume, per vero, un ruolo di rilievo anche lo psicanalista; d'altronde, consegnare ai figli il timone dell'azienda significa, per l'imprenditore, prendere consapevolezza, in un certo senso, del proprio trapasso.

Potrebbe, inoltre, sembrare insolito, ma la prassi registra un legame sempre più stretto fra la sorte dell'impresa a base familiare e gli istituti bancari di riferimento. Conseguentemente, fra i consulenti dell'imprenditore, si annovera og-

¹²⁷ Sul tema, v. FABRIS, *Arbitraggio endosocietario e temporary director*, in *Giur. it.*, 2006, 1094; GIRELLO, *Risoluzione dello stallo gestionale mediante ricorso all'art. 37 d. lg. n. 5/2003*, in *Soc.*, 2005, 1290; GUIDOTTI, *La risoluzione dei contrasti sulla gestione delle società*, in *Giur. it.*, 2005, 4, 891; MINERVINI, *L'arbitrato "economico" e la risoluzione dei contrasti sulla gestione della società*, in *Giur. comm.*, 2004, I, 880; CORSINI, *La risoluzione dei contrasti nell'amministrazione sociale mediante arbitrato gestionale*, in *Soc.*, 2003, 1209; MORERA, *L'arbitraggio per la risoluzione dei contrasti gestionali nelle s.r.l.*, in *Analisi giuridica dell'economia*, 2003, 313.

¹²⁸ Ripercorre i tanti vantaggi offerti dal tipo s.r.l. alle imprese familiari, CAGNASSO, *L'impresa familiare e la s.r.l.*, in *Giur. comm.*, 2012, 473. Quanto invece alle società di persone, cfr., recentemente, PISCITELLO, *Passaggi generazionali e gestione dell'impresa nelle società di persone*, in *Riv. dir. soc.*, 2004, 36.

gi anche il c.d. *private banker*¹²⁹ con funzione di coadiuvare, appunto, il patriarca nell'individuazione delle scelte che possano al meglio soddisfare gli interessi della famiglia e, contestualmente, le esigenze dell'azienda. Non a caso, le banche di maggiori dimensioni hanno istituito, al loro interno, apposite strutture operative (alla stregua di cellule di pronto intervento), formate da funzionari specializzati in argomento. Il ruolo della banca si rivela quindi fondamentale per la sopravvivenza dell'impresa a base familiare non soltanto nell'ottica del finanziamento concesso, ad esempio, per attuare i progetti di espansione, ovvero in ipotesi di ristrutturazione dell'indebitamento, ma anche per l'assistenza prestata in fase intergenerazionale; ciò, frequentemente, mediante il coordinamento di complesse e mirate operazioni di *private equity*¹³⁰ e di *family office*¹³¹ che aiutano a stabilizzare gli assetti dell'azienda permettendo, per un verso, un graduale inserimento dei figli vuoi nella compagine sociale, vuoi nei ruoli di gestione; per altro, la fuoriuscita dall'impresa di coloro che non sono più interessati a proseguire la strada del fondatore e che mirano esclusivamente ad ottenere la valorizzazione economica delle detenute partecipazioni societarie.

Sempre nell'ottica di evitare e/o temperare i litigi nelle imprese a base familiare, alcuni noti imprenditori¹³² suggeriscono tre accorgimenti che, nella loro esperienza, si sono mostrati notevolmente efficaci. Il primo consiste nell'allontanare dalla sede dell'impresa il parente con la "testa calda"; in tale ipotesi è preferibile, per il patriarca, corrispondere al familiare una lauta somma di denaro per tenerlo lontano, in qualche parte del mondo, dalla gestione della società¹³³, piuttosto che affrontare i frequenti litigi ed i costi di un lungo contenzioso. Il secondo consiste nel permettere a ciascun familiare, assecondandolo

¹²⁹ V. INCORVATI, *Private banking e successioni. Un bel patto di famiglia può fare la differenza*, in *Plus24*, il *Sole24 Ore* del 28 giugno 2014, ove l'intervistato GIUSEPPE MARSI, amministratore delegato di SCHRODERS ITALY SIM ricorda che: «il compito del *private banker* in questi casi è quello di essere un *advisor* che affianca l'imprenditore nella ricerca di possibili soluzioni; spesso si tratta di trovare soluzioni di buon senso, altre volte di far ragionare il patriarca; ci si deve fare un quadro di tutti i membri della famiglia, capire come la situazione può evolvere. In ogni caso si deve arrivare ad un patto che deve essere condiviso da tutti e possibilmente che abbia una tenuta nel tempo».

¹³⁰ V. PEVERARO, *Private equity e aziende familiari. Dieci storie raccontate dai protagonisti*, Milano, 2007, 69, ove ricordato da Filippo Marazzi che «il rischio delle aziende familiari è che l'imprenditore spesso decide "di pancia". Fino a un certo punto si tratta anche di un aspetto positivo, ma poi, quando l'azienda cresce non te lo puoi più permettere. Ci vuole un modello di sviluppo».

¹³¹ In argomento, v. GRAZIOLA, *Quando la successione al vertice è un affare di famiglia (e banche)*, in *Il Sole 24 Ore* del 23 agosto 2008; LOPS, *Prevale il modello divisionale*, in *Il Sole 24 Ore* del 10 dicembre 2007. Ampiamente, DELL'ATTI, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, cit., 219 ss.

¹³² Vedasi quanto illustrato, anche in sede di tavola rotonda, dagli imprenditori che hanno partecipato al Convegno di Studio su *L'impresa familiare: modelli e prospettive*, Courmayeur, 30 settembre 2011. Le relative testimonianze sono richiamate in AA.VV., *L'impresa familiare: modelli e prospettive*, cit., 140 ss.

¹³³ Meccanismo illustrato da LORENZO SASSOLI DE BIANCHI nel suo intervento al Convegno di Studio su *L'impresa familiare: modelli e prospettive*, Courmayeur, 30 settembre 2011 ed applicato nell'azienda liquoristica Buton. Cfr. AA.VV., *L'impresa familiare: modelli e prospettive*, cit., 144.

nelle sue aspirazioni imprenditoriali, di compiere tre tentativi. In caso di esito negativo, la garanzia economica di tali iniziative è sempre prestata dall'impresa a base familiare. Il parente viene, però, definitivamente allontanato dalla stessa al terzo insuccesso¹³⁴. L'ultimo accorgimento è, per così dire, più semplice e lineare rispetto ai precedenti, e consiste nell'impedire a tutti i membri della famiglia di lavorare in azienda, privilegiando dunque il mantenimento della proprietà a discapito della gestione della società, affidata ad esperti *managers* esterne¹³⁵.

Non è forse superfluo, infine, segnalare che, prima di intraprendere la via giudiziaria, l'imprenditore potrebbe ricorrere all'istituto della mediazione, recepito nel nostro ordinamento dal d.lgs. n. 28 del 4 marzo 2010. Come sopra anticipato, essendo nella materia di cui si discorre predominante la componente personale ed affettiva, il mediatore svolge il compito di indagare sui concreti interessi dei partecipanti all'impresa al fine di creare nuove opportunità d'intesa, nonché di ristabilire fra loro l'armonia ed il perduto equilibrio di valutazione delle scelte del patriarca. L'utilità della mediazione è, d'altronde, confermata dall'art. 768 *octies* del codice civile che la prevede obbligatoriamente¹³⁶ in ipotesi di controversie derivanti dalla stipulazione del «patto di famiglia», introdotto nel nostro ordinamento dalla Legge 14 febbraio 2006 n. 55 e, sino ad oggi, scarsamente utilizzato¹³⁷.

¹³⁴ Metodo questo di selezione dei futuri imprenditori adottato dalla famiglia Mulliez ed illustrato da MAURIZIO SELLA nel suo intervento al Convegno di Studio su *L'impresa familiare: modelli e prospettive*, Courmayeur, 30 settembre 2011. Cfr. AA.VV., *L'impresa familiare: modelli e prospettive*, cit., 152.

¹³⁵ Regola adottata dalla famiglia Haniel, esistente da oltre trecento anni con millecento azionisti familiari che non possono lavorare in azienda. Così comunica JOHN ELKANN nel suo intervento al Convegno di Studio su *L'impresa familiare: modelli e prospettive*, Courmayeur, 30 settembre 2011. Cfr. AA.VV., *L'impresa familiare: modelli e prospettive*, cit., 122.

¹³⁶ Ne dubita VOLPE, *sub art. 768 octies*, in *Patto di famiglia – Il Codice civile commentato*, diretto da Busnelli, Milano, 2012, 408, il quale osserva che «la norma trascura di considerare innanzi a quale organismo di conciliazione vada esperito il tentativo e, di indicare quale sanzione derivi dal mancato esperimento del tentativo di conciliazione». Conseguentemente, a detta dell'Autore, «non è possibile affermare in via di principio la natura obbligatoria del tentativo di conciliazione, per il cui mancato esperimento del tentativo suddetto è destinato a rimanere privo di conseguenze, riconoscendo ad esso solo effetti di natura sostanziale».

¹³⁷ Si segnala, avendone avuto risalto mediatico, quello stipulato dai membri della famiglia De Benedetti. Cfr. MANGANO, *De Benedetti esce dalla Sapa. Al via la successione ai figli*, in *Il Sole 24 Ore* del 19 marzo 2013, ove si evince, fra l'altro, che «punto primo: l'intero capitale sociale passerà gratuitamente ai tre figli. Punto secondo: la presidenza della società sarà a turnazione tra i fratelli. Punto terzo: la forma giuridica della società non cambierà e resterà quella di accomandita. Con questo patto di famiglia che – secondo indiscrezioni – sarà sigillato nei prossimi giorni Carlo De Benedetti chiude formalmente la successione». In giurisprudenza si registra un solo precedente edito concernente la sottoscrizione di un patto di famiglia inteso quale atto di straordinaria amministrazione in fattispecie ove, fra i legittimari non assegnatari, vi era un soggetto incapace. Cfr. Trib. Reggio Emilia, 19 luglio 2012, in *Notariato*, 2012, 631 ed in *Fam. e dir.*, 2013, 356, con nota di FERRARI, *Patto di famiglia, non assegnatario interdetto e conflitto d'interessi*. In dottrina, per una collocazione del patto di famiglia in uno spazio intermedio fra donazione e atti di libe-

5. Successione generazionale: una questione culturale.

Il passaggio generazionale è indubbiamente fenomeno articolato e complesso, destinato ad alterare gli equilibri e le dinamiche tanto della famiglia quanto dell'impresa. Esso è, tuttavia, indispensabile per preservare e tramandare alle successive generazioni non soltanto il patrimonio aziendale bensì, e soprattutto, quell'insieme di valori che ne rappresentano il presupposto essenziale, di cui l'imprenditore è custode¹³⁸. Inutile sottacere che le difficoltà nell'affrontare questa situazione di transizione, così importante per la sopravvivenza dell'impresa¹³⁹, sono strettamente connesse al livello di preparazione culturale di «colui che passa» e di «coloro che ricevono». Gli strumenti giuridici e le consulenze dei professionisti in alcun modo possono soccorrere il fondatore che si dimostra scettico ovvero recalcitrante a trasferire ai propri figli il controllo dell'azienda¹⁴⁰.

Che il passaggio dell'impresa alle nuove generazioni sia questione essenzialmente culturale è, peraltro, confermato dall'origine storica del patto di famiglia. La prima forma embrionale può ricondursi all'anno 1737 e presenta ad

ralità non donativi, v. DELLE MONACHE, *Divisione e patto di famiglia*, in *Riv. dir. civ.*, 2012, 785. Dubita dell'utilità del patto di famiglia a comporre le controversie fra familiari, ZOPPINI, *Il patto di famiglia non risolve le liti. Inopportuno coinvolgere il coniuge e considerare le partecipazioni sociali*, in *Il Sole 24 Ore* del 3 febbraio 2006.

¹³⁸La figura di imprenditore-custode è già stata recepita da alcuni noti imprenditori. Cfr. SAMPIERI, *Brunello Cucinelli: la bellezza salverà il mondo*, in *Voci di pace*, 2013, 16, ove l'imprenditore dichiara che: «non vorrei vivere in un mondo nel quale ogni cosa si riconduce sterilmente al solo profitto. In accordo ai miei profondi convincimenti, ho deciso di dividere questi profitti in quattro parti. La prima è destinata all'azienda di cui mi sento custode e non proprietario, la seconda per me e la mia famiglia, la terza va ai ragazzi che mi aiutano nell'azienda, perché possano lavorare in un mondo migliore e vivere secondo le loro attese. La quarta è altrettanto importante ed è destinata ad abbellire il mondo; un concetto che può riguardare iniziative diverse, dal restauro di una chiesa alla costruzione di ospedali, asili, biblioteche, teatri». Nell'ottica di salvaguardare la continuità dell'azienda ed i valori che rappresenta, anche l'imprenditore Lino Dainese, fondatore della prestigiosa azienda di abbigliamento motociclistico, alla ricerca di un valido *partner*, non avendo discendenti. Cfr. BASSAN, *Diavolo d'un Dainese. Cerca un partner e... si sdoppia*, in *www.ilgiornaledivicenza.it* del 24 aprile 2014, ove dichiarato dall'imprenditore che: «non ho figli, con mia moglie che mi ha sempre aiutato in azienda sin dal 1972 ci siamo sempre detti che avere un figlio e metterlo per forza a capo di un'impresa sarebbe stata una condanna. La continuità va portata avanti da chi è in grado di garantirla con l'entusiasmo».

¹³⁹ Che l'avvicendamento generazionale nell'impresa costituisca problematica anche sociale è evidenziato sin dalla Raccomandazione Europea 94/1069/CE, richiamata, efficacemente, da BUCELLI, *Strumenti giuridici per il passaggio generazionale*, in DEL BENE, LIBERATORE, LATTANZI *Aziende familiari e longevità economica*, cit., 257.

¹⁴⁰Ricorda Benedetto XVI, in *Lettera Enciclica Spe Salvi*, Roma, novembre 2007, n. 24, che «anche le strutture migliori funzionano soltanto se in una comunità sono vive delle convinzioni che siano in grado di motivare gli uomini a una libera adesione all'ordinamento comune. La libertà necessita di una convinzione; una convinzione non esiste da sé, ma deve essere sempre di nuovo riconquistata comunitariamente».

oggetto “l’impresa Firenze”. Anna Maria Luisa de’ Medici, nota come Elettrice Palatina, non ebbe figli e consapevole che, al suo trapasso, la dinastia dei Medici sarebbe stata destinata ad estinguersi, decise, quale appassionata di cultura, di vincolare il proprio patrimonio artistico alla città di Firenze. Ella stipulò un patto col granduca Stefano di Lorena stabilendo l’obbligo di conservare in Firenze il patrimonio della casa dei Medici¹⁴¹. In virtù di tale patto, elaborato in prospettiva di pubblica utilità, la città di Firenze venne risparmiata dai saccheggi e dalle devastazioni, conservando nei secoli quel patrimonio monumentale e quei tesori medicei di cui ancora oggi è possibile godere.

In conclusione, è principalmente sul piano dell’etica della responsabilità che l’imprenditore è chiamato a confrontarsi, trasmettendo i giusti valori alle successive generazioni affinché vi sia sempre piena consapevolezza che, anche in merito alla conduzione dell’azienda, al diritto deve accompagnarsi una folta situazione di doveri¹⁴². La realtà dei fatti testimonia, d’altronde, che investire in tale direzione consente di ottenere risultati eccellenti, mantenendo cioè unita la famiglia e facendo superare all’impresa ogni traguardo di longevità¹⁴³.

¹⁴¹ In argomento, Cfr. CASCIU, *Principessa di gran saviezza. Dal fasto barocco delle corti al Patto di famiglia*, consultabile in www.storiadifirenze.org, ove riportata ampia bibliografia.

¹⁴² Il pensiero di GROSSI nella sua *Lezione per Firenze cum laude*, Firenze, 2012, 16: «dobbiamo rimanere sempre coscienti che non si può pretendere di essere unicamente titolari di diritti, ma che, al contrario, al nostro diritto deve sempre accompagnarsi una folta situazione di doveri, perché è il dovere che rompe la chiusa insularità dell’individuo, lo recupera alla sua socialità, lo rende persona».

¹⁴³ Il riferimento è all’impresa Barilla. Cfr. JACCHIA, *Barilla: tempo scaduto per Confindustria*, in *Corriere della Sera* del 17 aprile 2013, ove evidenziato l’insegnamento del padre Pietro Barilla ai figli: «il bene massimo per voi tre è di stare uniti».

DIRITTO SOCIETARIO E SUCCESSIONE D'IMPRESA: ALCUNE RIFLESSIONI CONCLUSIVE

Di Niccolò Abriani

Innanzitutto intendo rallegrarmi con gli organizzatori per la scelta particolarmente felice del tema, di grandissimo interesse sul piano pratico, coinvolgendo la delicata fase di transizione generazionale un numero crescente di imprese italiane, ma al contempo sul versante teorico, intersecando radialmente diverse competenze interdisciplinari. E sempre in via preliminare devo esprimere un sentito ringraziamento per avermi invitato quest'oggi a fianco di due Maestri ai quali sono particolarmente legato, come Francesco Corsi e Roberto Weigmann, e ad amici cari come Bepi Amodio, Enrico Fazzini e Massimo Palazzo, le cui relazioni hanno fornito un contributo di altissimo livello, con profili di originalità ulteriormente arricchiti dal brillante intervento di Riccardo Bencini.

Alle poliedriche sfaccettature del tema sul piano giuridico si affiancano del resto le non meno articolate visioni e letture interpretative che le scienze economico-aziendali hanno dato all'istituto della successione generazionale nell'ambito dell'impresa familiare.

Un angolo prospettico, quest'ultimo, particolarmente fecondo e dal quale esce confermata non soltanto la polisemia delle endiadi "impresa familiare", "impresa a base familiare" e "impresa a controllo familiare", già ben sottolineata nelle relazioni odierne, ma della stessa espressione "successione generazionale".

Al riguardo torna allora utile il richiamo fatto da Francesco Corsi, in apertura del simposio, alla dimensione oggettiva della "impresa in sé", che rivendica, in quanto tale, una sua naturale vocazione o almeno aspirazione – si è detto "diritto" – alla sopravvivenza.

Da tale angolo visuale, l'obiettivo cui deve tendere l'ordinamento non è detto che sia rappresentato dall'assecondare una successione "familiare" e forse neppure "generazionale"; il valore da tutelare è piuttosto costituito dalla longevità dell'impresa e dalla sua perdurante capacità d'innovazione, anche al di fuori della (e talora, nonostante la) dimensione propriamente familiare.

Dal punto di vista del giurista, il compito è dunque quello di verificare l'esistenza nel nostro ordinamento di strumenti idonei a consentire alle imprese di guidare e governare fasi di discontinuità o di riorganizzazione nella titolarità del potere di gestione prodotte dalla successione generazionale e dall'eventuale (e pur sempre auspicabile, tanto più in questo periodo) ingresso di ulteriori investitori non appartenenti alla famiglia, permettendo l'investitura nel potere di gestione e direzione d'impresa di nuove generazioni (e/o di ulteriori soggetti investitori-finanziatori estranei al nucleo familiare) e garantendo, al contempo, alle generazioni precedenti (o, più latamente, alla famiglia) di esercitare un adeguato monitoraggio sulla gestione ed una perdurante influenza sulla direzione strategica dell'impresa.

E sempre in tale prospettiva risulta evidente come il tema in questione si intrecci con la più generale questione relativa all'interesse dell'impresa, che noi giuscommercialisti ci ostiniamo a ricondurre alla dialettica tra contrattualismo ed istituzionalismo, categorie concettuali peraltro tuttora più incisive rispetto alle più equivocate dicotomie tra *shareholders* e *stakeholders* su cui si appunta la riflessione d'oltre Manica e d'oltre Atlantico. E a proposito di categorie d'importazione, è parimenti evidente come il dibattito sempre più vivo sulla *corporate social responsibility* non possa eludere la questione cruciale della tempestiva pianificazione di una razionale, efficiente ed appunto responsabile successione nella gestione dell'attività economica, prima ancora che nella proprietà dell'impresa.

In effetti, un altro elemento talora fuorviante è costituito dall'indebita sovrapposizione tra la dimensione della proprietà ed il piano della gestione, perché un conto è la successione nella proprietà e un conto è la successione nella gestione.

Da questo punto di vista assume carattere esemplare la ben nota ed illuminata rivisitazione di un istituto classico, quale l'accomandita per azioni, che, ripreso e rielaborato da insigni giuristi dal polveroso *arrière-boutique* del diritto commerciale, ha condotto allo statuto della Giovanni Agnelli & C. s.a.p.a., che rappresenta dalla metà degli anni ottanta ad oggi un indubbio modello di riferimento. Modello di riferimento talvolta inopinatamente abusato posto che, con lo spirito di emulazione che hanno sovente vassalli e valvassori rispetto alle famiglie regnanti, si sono registrate indebite trasposizioni dello stesso anche ad holding familiari operative, almeno sul piano dell'assistenza finanziaria: non sono mancate così ipotesi in cui si è data la veste di accomandita per azioni alla holding di famiglia (originariamente costituita come s.p.a. o s.r.l.), continuando però a farle rilasciare garanzie, quasi sempre in relazione a nuove acquisizioni e a favore del sistema bancario che tali operazioni finanziava; in tal modo, esponendo al rischio del fallimento in proprio – ora consacrato dalla nuova formulazione dell'art. 147 l. fall. - gli stessi accomandatari, finendo così per disperdere anche la ricchezza personale oltre a quella diciamo "imprenditoriale" (o, se si vuole, "aziendale") della famiglia.

Il convegno di oggi ha lanciato tantissimi spunti e non è questa naturalmente la sede per riprenderli. Alcuni hanno evocato alla mente l'amara considerazione che un Maestro dell'esperienza – e del calibro – di Bernardino Libonati fece al termine di una colazione nel suo ristorante preferito, sito peraltro in una piazza intitolata ad una delle più longeve imprese familiari fiorentina (e, quindi, del mondo), che di quella Cantinetta è tuttora gestore: "in Italia gli imprenditori sono soliti pensare alla successione generazionale un istante prima dell'estrema unzione; talora, un istante dopo: per scaramanzia". Considerazione cui era sottesa la constatazione che difficilmente chi ha in mano le redini dell'azienda – di cui è stato talora il fondatore o comunque colui che l'ha fatta assurgere ad una vera dimensione imprenditoriale da quella embrionale a suo tempo ereditata – è disposto a cedere la maîtrise sulla stessa, intendendo continuare a conservarne la guida anche nei confronti delle nuove generazioni, verso le quali nutre una certa diffidenza. Oggetto della diffidenza – o, se si vuole, della legittima preoccupazione – è, in vero, la definitività del passo indietro e, specularmente, l'autonomia dei nuovi manager, siano essi, come pur sempre auspicato, interni ovvero estranei alla famiglia.

È dunque in questa prospettiva che vanno inquadrati gli istituti che il nostro ordinamento contempla per permettere o un passo indietro soltanto provvisorio, transitorio, in una logica di perdurante tutela e monitoraggio da parte delle generazioni precedenti su (e a favore di) quelle successive, oppure dei manager di comune fiducia. Questa prospettiva d'indagine può allora rivelarsi non meno interessante rispetto a quella, più classica e per alcuni versi simmetrica, relativa agli strumenti offerti per delineare, sin dalla fase di perdurante conservazione del ruolo di comando in capo all'imprenditore, un'opportuna prefigurazione dello scenario destinato ad aprirsi al momento del suo decesso o comunque del suo passo indietro dalla gestione.

Sono due profili complementari, ma evidentemente non coincidenti. Su quest'ultimo, naturalmente, il patto di famiglia e gli altri istituti richiamati nelle relazioni che si sono succedute sono destinati a svolgere una funzione cruciale, con tutti i limiti applicativi che sono stati magistralmente ricordati e purtroppo accentuati anche da quella giurisprudenza, che – unitamente alle ricordate incertezze di diritto tributario - di certo non agevolano lo sviluppo dell'istituto in questione.

Ma non meno importante è anche l'altro profilo, quello relativo ad un'immediata attribuzione del ruolo gestorio alle nuove generazioni, in un contesto reversibile opportunamente monitorato dalle generazioni precedenti. Ed è qui che alcuni degli istituti già evocati da Roberto Weigmann potrebbero trovare una loro più ampia, coraggiosa e finanche creativa applicazione.

Pensiamo all'istituto, nelle società per azioni, delle azioni riscattabili, che potrebbero essere strutturate sia nel senso di attribuire le partecipazioni potenzialmente di controllo alle generazioni successive incorporando nelle azioni di proprietà della generazione precedente un diritto di riscatto condizionato alla mancata realizzazione di certi risultati in un certo arco temporale.

Le azioni riscattabili – al pari del diritto particolare al riscatto nelle società a responsabilità limitata – potrebbero al contempo rivelarsi utili per pianificare la successione generazionale, prevedendo l’assegnazione ai soggetti individuati come più vocati alla continuazione dell’attività imprenditoriale di una quota di capitale rispettosa delle quote legittime degli altri futuri successori, ma incorporanti il diritto di riscattare le partecipazioni di questi ultimi: diritto che potrà essere esercitato, come impone l’art. 2437-sexies c.c., al prezzo e alle condizioni contemplate per la liquidazione della quota di recesso e quindi alla luce del valore reale - il *fair value* - delle azioni.

Ed entrambi i risultati sopra delineati potrebbero essere conseguiti anche nelle società a responsabilità limitata tramite l’attribuzione di uno speculare “diritto particolare” di riscatto ai sensi dell’art. 2468, comma 3, c.c. – se non anche di quote riscattabili – rispettivamente alle vecchie generazioni, nel primo caso, ovvero al discendente a maggior vocazione imprenditoriale, nel secondo.

Ed il riferimento alla società a responsabilità limitata induce a sottolineare come tale tipo societario, proprio in virtù dell’istituto dei diritti particolari e più in generale dell’ampia autonomia statutaria che lo connota, rappresenti un concorrente straordinariamente più duttile rispetto alla accomandita per azioni. Gli stessi obiettivi raggiunti dagli insigni giuristi insigni che forgiarono, nella metà degli anni ’80, l’eidos platonico dell’accomandita per azioni richiamata all’inizio, quegli stessi risultati si possono raggiungere ora accordando il diritto particolare di rivestire la carica di amministratore, senza possibilità di revoca se non in presenza di una giusta causa.

Ciò spiega perché il ricorso alla società in accomandita per azioni come «casaforti di famiglia» risulti sempre più circoscritto: sono ad oggi poco più di cento su base nazionale, pari a meno dello 0,01 per cento del totale delle società lucrative e lo 0,02 per cento delle società di capitali iscritte. Del resto, se l’ordinamento permette oggi di conseguire i medesimi obiettivi di stabilità di governo ricorrendo al più sicuro strumento della nuova duttile società a responsabilità limitata, va ricordato che la riforma del diritto societario ha introdotto un regime di responsabilità delle società esercitanti attività di direzione e coordinamento, che è destinato ad accrescere il rischio di assunzione di obbligazioni da parte delle società holding e di conseguenza, ove esse rivestano la forma della s.a.p.a., dei loro accomandatari.

La maggior appetibilità della s.r.l. è poi ulteriormente rafforzata ove si consideri poi la possibilità di contemplare anche un diritto di designare un amministratore o un certo numero di amministratori, unitamente all’assegnazione non proporzionale delle quote.

Si pensi all’ipotesi di un conferimento di un’impresa individuale in una società a responsabilità limitata ove sia assegnato all’azienda, ad esempio, il valore di 800.000 euro e alla cui compagine partecipino, oltre all’imprenditore conferente l’azienda, anche la moglie e i suoi due figli, ciascuno con un conferimento di 50.000 euro, nonché, con identico apporto, anche il manager di fiducia, vero e proprio storico alter ego dell’imprenditore e già direttore generale/institore

della ditta individuale. Si potrebbe allora immaginare che il capitale – pari nell'esemplificazione ad un milione – venga assegnato in misura del 23,75% a ciascuno dei quattro familiari, attribuendosi il restante 5% al manager esterno, in misura proporzionale al valore del conferimento. Al contempo, a quest'ultimo potrebbe riconoscersi però il diritto particolare di essere amministratore, nonché (anche con l'ausilio di paralleli patti parasociali) di ricevere determinate deleghe (con relativa, predefinita remunerazione); e su questa strada si potrebbe anche attribuire capo all'originario imprenditore individuale il diritto particolare di designare due dei tre amministratori (uno essendo già, per diritto particolare, l'ex institore).

Un ulteriore strumento, più tradizionale, che merita di essere valutato con grande attenzione è legato al ruolo dei professionisti che assistono l'impresa.

Il riferimento è in primo luogo alle figure professionali interne agli organi aziendali: talora vi sono professionisti di grande autorevolezza, e di comune fiducia, che siedono nell'organo di controllo e che potrebbero svolgere – e sovente in effetti svolgono – un ruolo importante, anche una logica di prevenzione e mediazione dei conflitti che possono emergere tra i soci nella delicata fase di transizione generazionale.

Ma non meno interessante potrebbe rivelarsi il ricorso all'istituto dell'arbitraggio economico, contemplato per le società diverse dalle azionarie dall'art. 37 del d.lgs. n. 5 del 2013, già opportunamente ricordato da Riccardo Bencini.

Mi è capitato di recente di registrare la presenza, nell'ambito di un gruppo di società, di una clausola, riprodotta negli statuti di tutte le controllate (in forma di s.r.l.), per la quale, in caso di divergenza tra gli amministratori delle società controllate su determinate materie ivi indicate, gli amministratori di queste ultime dovranno rimettersi alla decisione dell'amministratore delegato pro tempore della società che esercita attività di direzione e coordinamento sulle stesse.

Ora, se in quella logica propriamente di gruppo è la "società madre" che, per il tramite del suo CEO, indica qual è, in relazione all'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento, la soluzione destinata a prevalere tra le diverse opzioni emerse in seno all'organo gestorio delle "società figlie" (o "nipoti"), questo stesso istituto potrà proficuamente essere utilizzato per permettere ai padri (o alle madri) che abbiano posto sulla tolda di comando le nuove generazioni di indicare la soluzione preferibile tra quelle su alcune decisioni più delicate su cui non convergano i nuovi amministratori. E analogo ruolo di arbitraggio potrà efficacemente svolgere, in una prospettiva *post mortem*, il professionista esterno, "fiduciario" dei "fondatori", al quale si potrà rimettere, ai sensi della disposizione in esame, la decisione ultima su quale tra le opzioni emerse in seno al consiglio di amministrazione possa risultare effettivamente più rispondente all'interesse sociale.

Naturalmente, quest'ultimo istituto resta precluso alle società azionarie, per le quali meriterebbero peraltro di essere riconsiderate le potenzialità del sistema dualistico, insite nella stessa genesi dell'istituto: se è vero – come è vero – che la

prima bozza di articolato elaborato dalla Commissione Vietti estendeva ai componenti del consiglio di sorveglianza i medesimi casi di ineleggibilità indicati per il collegio sindacale dall'art. 2399, comma 1, lett. b), c.c., laddove nel testo definitivo le incompatibilità familiari non sono più contemplate (e v. infatti l'art. 2409-*duodecies*, comma 10, lett. c, c.c.).

Tale soppressione, unitamente alla mancata riproposizione dei requisiti professionali prescritti per i sindaci, consente di assecondare il cambio generazionale nella gestione di imprese azionarie a controllo familiare mediante il graduale inserimento delle nuove generazioni nel consiglio di gestione ed il contestuale riposizionamento delle generazioni precedenti nel consiglio di sorveglianza, le cui competenze potranno essere rafforzate mediante i poteri di indirizzo strategico di cui all'art. 2409-*terdecies*, lett. f-bis, c.c.. Anche in questo caso potranno rivestire un ruolo importante i professionisti di fiducia della famiglia, che potranno opportunamente affiancare i "fondatori" nell'organo di sorveglianza, mentre si potranno inserire all'interno del consiglio di gestione manager professionali estranei al nucleo familiare. In tal modo, si garantirebbe un'adeguata stabilità e coerenza alla gestione, investendo quanti prima gestivano direttamente di un potere di vigilanza e d'indirizzo sulla gestione d'impresa opportunamente procedimentalizzato nella dimensione collegiale propria dell'organo che vede convergere nelle proprie mani poteri di vigilanza, indirizzo strategico e designazione (e revoca) dei consiglieri di gestione.

Questo riferimento finale al sistema dualistico rischia peraltro di portare troppo lontano sui lidi della *governance* societaria e potrebbe finanche prefigurare una sorta di *aberratio ictus* rispetto alle dichiarate finalità di quel sistema di amministrazione e controllo, dichiaratamente rivolto alle grandi imprese a capitale diffuso, le *public companies* cui fa espresso richiamo, proprio in tema di modello dualistico, la Relazione di accompagnamento alla riforma societaria.

La più imperdonabile *aberratio ictus* la commetterebbe però chi, a questa ora de la tarde, decampasse dal compito assegnatogli, sottraendo tempo ulteriore a questa prestigiosa platea che così pazientemente e attentamente ha ascoltato le interessanti relazioni che si sono succedute quest'oggi.

PASSAGGIO GENERAZIONALE D'IMPRESA: INTERVISTA AL DOTT. GAETANO GIUFFRÈ - VICE PRESIDENTE DI GIUFFRÈ S.P.A.

Di Riccardo Bencini

1. Origine e sviluppo

Quando nasce e come si sviluppa la Casa editrice Giuffrè?

La Casa editrice Giuffrè nasce nel 1931 come società personale fondata da Antonino Giuffrè (Naso, provincia di Messina 1902-Milano 1964).

Le prime pubblicazioni sono state di carattere economico-aziendale con autori della Bocconi, presso la quale università Antonino Giuffrè si era laureato nel 1924.

La Casa editrice è rapidamente passata al settore giuridico con un'opera di Ranelletti (procedura civile) e fin dai primi anni si è contraddistinta per la serietà delle pubblicazioni e la qualità degli autori.

Dopo le prime riviste (tra le quali Banca Borsa e Titoli di Credito), le pubblicazioni rivolte all'università e ai suoi studenti, sono state affiancate da pubblicazioni rivolte al mercato professionale giuridico degli avvocati, magistrati, notai. Nel 1958 nasce l'Enciclopedia del Diritto, l'opera più maestosa che la cultura giuridica italiana conosca, voluta fortemente da Antonino Giuffrè, fondatore della Casa editrice, di concerto con i più illustri personaggi dello scenario giuridico dell'epoca.

Nel 1964, alla morte del fondatore, la Casa editrice diventa prima comunione ereditaria, poi s.n.c. e successivamente, nel 1976, S.p.A.

La casa editrice ormai spazia su tutto il campo giuridico, dal civile al penale, amministrativo, internazionale. Le riviste sono oltre 30, molte le collane professionali (tra cui il Trattato di diritto civile e commerciale).

Nel 1987 viene aperta nel centro di Milano la libreria giuridica Giuffrè.

Nel 1988 nasce *Juris Data*, la prima banca dati giuridica su disco. Un primato notevole che testimonia lo spirito pionieristico dell'azienda nei confronti dell'editoria elettronica e più in generale delle tecnologie al servizio della professione.

Nel 2007 a *Juris data* si è affiancato *Dejure* il sistema di informazione giuridica on line che ha segnato il passaggio decisivo dal concetto di banca dati classica a quello di sistema integrato on line.

Nel 1994 la società *Reed Elsevier* è entrata a far parte del capitale della Giuffrè e della tipografia Mori con il 40%, avendo nel frattempo la famiglia Giuffrè creato una società finanziaria proprietaria del 60% di Giuffrè e Mori.

2. Il Fondatore.

Quali sono le ragioni che hanno indotto il Dott. Antonino Giuffrè ad investire sin dal 1931 energie e denaro nel settore dell'editoria giuridica?

Antonino Giuffrè nato a Naso, provincia di Messina, si iscrisse alle magistrali a Messina, avendo come compagni La Pira, Pugliatti e Quasimodo!

Terminati gli studi, venne a Milano dove si iscrisse alla Bocconi, Facoltà di Economia e Commercio.

Laureatosi, si iscrisse all'albo dei dottori commercialisti di Milano ma dopo poco tempo, l'amore e la passione per l'editoria (già sviluppata in Bocconi con l'approntamento e la vendita di dispense contenenti le lezioni di professori universitari, con i quali si accordava per una revisione del testo e la cessione del diritto di sfruttamento economico dei lavori) lo spinsero verso l'attività imprenditoriale.

Nel 1952, avendo ormai un catalogo fortemente dimensionato, ha fondato a Varese la società Tipografia Mori (cognome della moglie) che tuttora collabora con la casa editrice con la stampa di moltissime sue pubblicazioni.

3. Di padre in figlio

Può descrivere il primo passaggio generazionale in Giuffrè?

Purtroppo un male improvviso interruppe prematuramente nel 1964 la vita di Antonino Giuffrè prima di che potesse pensare a qualsiasi tipo di successione.

4. I figli in azienda

Quali sono i ruoli assunti in Giuffrè dai figli del fondatore?

Il figlio Giuseppe, primo di quattro figli (con Maria Teresa, Gaetano e Isabella), già inserito in Casa editrice da Antonino Giuffrè mentre frequentava la facoltà di giurisprudenza di Milano, ne prese, per necessità, il posto, collaborato dall'assistente di Antonino Giuffrè, Franco Rossi, divenuto poi "ponte" tra le due generazioni, occupandosi tra l'altro dei rapporti con gli autori e con la tipografia.

Anche il figlio Gaetano, laureatosi in Bocconi nel 1972, fu coinvolto immediatamente dopo la laurea in azienda, prima quale direttore commerciale, poi quale direttore della filiale romana e, in ultimo, quale direttore editoriale.

5. Famiglia e azienda: il diritto di successione

Qual è la sua opinione sull'inserimento iure sanguinis del familiare in azienda?

L'inserimento familiare ha come punto di forza il senso di appartenenza, la fidelizzazione al *brand* e, come punto di eventuale debolezza, talvolta, la mancanza di specifico *know-how*.

6. Famiglia e azienda: suddivisione dei compiti

Quanti familiari attualmente operano in Giuffrè e con quali ruoli?

Dopo il primo passaggio generazionale "forzato" nel 1964, il secondo passaggio nel 2005 è stato invece programmato in modo da portare Antonio Giuffrè, figlio di Giuseppe, e Matteo Bianchi, figlio di Maria Teresa, ad una certa maturità di ruolo al momento del "passaggio generazionale", rispettivamente nella carica di direttore generale e di direttore editoriale.

Al momento non sono stati determinati particolari requisiti per l'accesso in azienda anche se, in considerazione della quarta generazione (sono già 14 i bisnipoti della vedova Maria Luisa Mori Giuffrè 102 anni, ancora in vita), sarà forse necessario provvedervi.

7. Famiglia e Azienda: distribuzione di ricchezza e commistione di patrimoni

Chi sono i soci di Giuffrè?

La società finanziaria della famiglia ha il controllo delle società Giuffrè e Mori ed ha creato una prelazione interna nell'ipotesi di possibili cessioni di quote. Vi è così una situazione sufficientemente "blindata".

In caso di crisi, costoro sarebbero pronti ad impiegare parte del loro patrimonio personale per consentire la sopravvivenza della Società?

Non è mai stato necessario effettuare particolari finanziamenti né richiedere garanzie bancarie mentre le ricapitalizzazioni sono state autofinanziate dalle società.

8. Assetti proprietari e poteri gestori nell'azienda a base familiare

Chi sono gli amministratori di Giuffrè?

Al momento la soluzione "familiare" (un nipote direttore generale, un altro responsabile del *brand* e dei contatti istituzionali, un terzo coinvolto nel settore informatico) garantiscono efficienza all'azienda unitamente ad alcuni dirigenti specialistici. Non si è quindi mai pensato fino ad oggi ad amministratori esterni.

9. Divergenze di prospettive fra familiari e amministratori

Come vengono risolti eventuali contrasti fra familiari sulla gestione della Società?

Gli eventuali contrasti della seconda generazione venivano superati con riunioni frequenti dei 4 figli del fondatore mentre quelli della terza generazione vengono superati con riunioni della società finanziaria di famiglia e con la partecipazione della seconda e terza generazioni (circa 10/15 familiari) a discussioni e *meetings*.

10. La trasmissione generazionale del bene produttivo

Qual è la sua opinione sul passaggio generazionale d'impresa?

Certamente qualsiasi passaggio generazionale deve essere gestito con la massima attenzione.

GLI AUTORI

NICCOLÒ ABRIANI

Professore ordinario di Diritto commerciale - Università di Firenze

MARIO BARALDI

Dottore di ricerca in Diritto civile - Università di Bologna

RICCARDO BENCINI

Professore a contratto e assegnista di ricerca in Diritto commerciale - Università di Firenze

ANDREA BUCELLI

Professore associato di Diritto privato - Università di Firenze

FRANCESCO CORSI

Professore ordinario di Diritto commerciale – Università di Firenze

ENRICO FAZZINI

Professore associato di Diritto tributario - Università di Firenze

MASSIMO PALAZZO

Notaio in Pontassieve

ROBERTO WEIGMANN

Professore ordinario di Diritto commerciale - Università di Torino

