

CHIOMENTI

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE
NELL'INDUSTRIA ITALIANA



INDICE

1. IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE AZIENDE FAMILIARI: PREMESSE METODOLOGICHE	pag.4
<hr/>	
2. STRUMENTI E PROCEDURE PER IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLA GOVERNANCE DELLE IMPRESE FAMILIARI	pag.5
2.1 STRUMENTI SOCIETARI PER IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE IMPRESE FAMILIARI	pag.5
2.1.1 Forme societarie utilizzabili per l'organizzazione delle società holding familiari	pag.5
2.1.2 Previsioni dei patti sociali o degli statuti relativi ai trasferimenti delle partecipazioni	pag.7
2.1.3 Previsioni relative alla composizione degli organi di amministrazione e controllo e alla gestione della società	pag.8
2.1.4 Vantaggi della disciplina societaria del passaggio generazionale e potenziali "combinazioni" con altri istituti	pag.8
2.2 STRUMENTI METAGIURIDICI (ES. FAMILY CONSTITUTION)	pag.9
<hr/>	
3. STRUMENTI PER IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLA PROPRIETÀ DELLE AZIENDE	pag.9
3.1 GLI STRUMENTI TRADIZIONALI: SPUNTI ED ESPERIENZE	pag.10
3.1.1 L'usufrutto delle partecipazioni sociali e dei diritti a esse connessi	pag.10
3.1.2 La donazione delle partecipazioni sociali e dei diritti a esse connessi	pag.10
3.1.3 Il patto di famiglia	pag.11
3.1.4 Il testamento come strumento di affinamento del passaggio generazionale	pag.12
3.1.5 La fondazione di famiglia	pag.12
3.2 GLI STRUMENTI SPECIALISTICI: SPUNTI	pag.13
3.2.1 Il trust come strumento principale per il passaggio generazionale	pag.13
3.2.2 Il trust in combinazione con gli strumenti tradizionali	pag.14
<hr/>	
4. CONCLUSIONI	pag.14

1. IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE AZIENDE FAMILIARI: PREMESSE METODOLOGICHE

Le aziende familiari – che rappresentano l'81% del totale delle imprese italiane¹ - costituiscono una componente fondamentale del tessuto economico italiano.

Tanto sotto il profilo economico, quanto sotto quello giuridico, le società familiari sono caratterizzate dalla stretta congiunzione fra gli elementi della famiglia e dell'impresa. Da tale commistione discende che:

- **dal punto di vista dell'assetto proprietario**, l'azienda familiare può essere detenuta da: (a) una unità familiare complessa, costituita da un gruppo di individui legati da vincoli familiari, che detengono collettivamente la maggioranza del capitale sociale con l'intento di trasmetterla ai propri eredi; oppure (b) da più unità familiari, ciascuna delle quali detiene una quota non maggioritaria del capitale sociale, ma che esercitano un controllo congiunto sull'impresa tramite accordi statutari e parasociali; e
- **dal punto di vista della governance**, l'azienda familiare si differenzia dalle imprese non familiari per la marcata sovrapposizione tra il controllo, la partecipazione al capitale sociale e la gestione operativa. Questa interconnessione, che può portare a una commistione fra dinamiche familiari e aziendali, influisce direttamente sulle decisioni strategiche e operative dell'impresa. In tale contesto, le modalità di governance sono spesso influenzate da rapporti informali e da una forte interdipendenza tra i membri della famiglia coinvolti nella gestione. Di conseguenza, la governance delle aziende familiari richiede un equilibrio tra tradizione e innovazione, con politiche che rispettino i valori familiari ma che siano anche capaci di adattarsi

alle sfide moderne.

In tale contesto, cruciale per il futuro delle imprese familiari italiane è la gestione del passaggio generazionale: sebbene la successione nelle aziende familiari tenda a essere più prevedibile rispetto ad altre forme di impresa, grazie alla logica ereditaria che ne regola la transizione, essa comporta comunque notevoli sfide; tra queste, emergono i conflitti interni alla famiglia e le incertezze operative, soprattutto quando non sono adottati meccanismi di governance e di successione nella gestione strategica ed operativa delle società chiari ed adeguati.

Il quadro giuridico che regola il passaggio generazionale nelle imprese familiari è particolarmente ampio, coinvolgendo, da una parte, gli istituti tipici del diritto successorio (ad esempio, quota di legittima e tutela dei legittimari, testamento, donazione etc.) e, dall'altra, quelli propri del diritto societario (ad esempio, costituzione di società holding e adozione di statuti contenenti previsioni particolari in ordine alla circolazione delle partecipazioni e alla governance delle società).

In tale contesto, le imprese familiari devono affrontare la sfida – attraverso l'adozione di strumenti adeguati - di integrare una gestione strategica che contemperi l'esigenza di continuità familiare con l'apertura a modelli di governance più moderni e inclusivi; ne consegue che una struttura di governance idonea e la pianificazione della successione generazionale sono aspetti essenziali per garantire che l'impresa non solo sopravviva, ma possa prosperare, sfruttando i propri intrinseci elementi di forza, anche nell'ambito di un mercato globale sempre più competitivo.

Il presente contributo si propone di esaminare brevemente i principali strumenti giuridici che le imprese familiari possono adottare per pianificare e gestire efficacemente la successione nella proprietà e nella governance aziendale, mirando a una transizione fluida che garantisca la sostenibilità dell'impresa nel lungo periodo.

¹ Istat, Censimento permanente delle imprese (2023)

2. STRUMENTI E PROCEDURE PER IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLA GOVERNANCE DELLE IMPRESE FAMILIARI

2.1 STRUMENTI SOCIETARI PER IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE IMPRESE FAMILIARI

Lo strumento principe per disciplinare, sul piano societario, il passaggio generazionale nelle imprese familiari è rappresentato dalla costituzione di società holding che detengano la titolarità delle partecipazioni nelle società "operative" di famiglia, oltre che - eventualmente - di beni immobiliari o attività finanziarie che alla famiglia fanno capo.

Tali holding familiari possono assumere la forma di società di persone (generalmente, società semplici o società in accomandita semplice) ovvero di società di capitali (società per azioni, società in accomandita per azioni e società a responsabilità limitata).

Le regole funzionali al passaggio generazionale nella governance delle imprese familiari sono tipicamente contenute nei patti sociali (per le società di persone) o negli statuti (per le società di capitali) delle società holding e riguardano tanto il trasferimento delle partecipazioni sociali, quanto i diritti dei soci e le regole relative alla gestione della holding e delle imprese di famiglia da questa controllate.

Di seguito sono indicate le principali caratteristiche delle diverse forme societarie adottate nella prassi per l'organizzazione delle holding familiari e talune delle più ricorrenti previsioni relative al trasferimento delle partecipazioni e alla gestione delle società holding.

2.1.1 Forme societarie utilizzabili per l'organizzazione delle società holding familiari

SOCIETÀ SEMPLICI

Le società semplici costituiscono la forma più flessibile di organizzazione delle holding familiari.

In particolare, la disciplina legale del tipo non prevede organi sociali e l'amministrazione della società può essere affidata ad uno o a più soci amministratori, in via congiuntiva o disgiuntiva. Gli amministratori sono indicati dai patti sociali ovvero nominati dagli altri soci, con meccanismi previsti dai patti sociali. I soci non amministratori godono di taluni diritti individuali di controllo.

Non è previsto un capitale sociale minimo, né l'obbligo di eseguire conferimenti iniziali. I soci amministratori e, salvo patto contrario, gli altri soci rispondono personalmente e illimitatamente delle obbligazioni assunte dalla società. Ai soci spettano annualmente gli utili risultanti dal bilancio annuale, ferma la possibilità per i patti sociali di stabilire diverse regole per la distribuzione degli utili.

Le partecipazioni sociali sono trasferibili per atto tra vivi solo nei limiti in cui tale trasferimento sia consentito dai patti sociali e per successione ereditaria se così previsto dai patti parasociali ovvero con il consenso dei soci superstiti e degli eredi. Va evidenziato come le società semplici siano soggette ad obblighi di trasparenza ridotti rispetto alle altre società.

SOCIETÀ IN ACCOMANDITA SEMPLICE

Rispetto alle società semplici, le società in accomandita semplice si caratterizzano principalmente per avere due diverse categorie di soci: i soci accomandatari, tra i quali soltanto possono essere nominati gli amministratori e che rispondono personalmente e illimitatamente delle obbligazioni della società, sebbene in via sussidiaria rispetto alla società, e i soci accomandanti, che non possono partecipare alla gestione della società e non sono personalmente responsabili per le obbligazioni della società.

Inoltre, le partecipazioni dei soci di società in accomandita semplice possono essere trasferite a terzi per atti inter vivos con il consenso della maggioranza dei soci e le partecipazioni dei soci accomandanti sono

CHIOMENTI

liberamente trasferibili a causa di morte. In ogni caso, ferma la distinzione tra soci accomandatari e soci accomandanti sopra tratteggiata, i patti sociali possono introdurre previsioni particolari aventi ad oggetto la circolazione delle partecipazioni e la gestione della società.

SOCIETÀ PER AZIONI

Le società per azioni sono connotate dalla necessaria suddivisione del capitale sociale in azioni e da una organizzazione patrimoniale e di governo societario tendenzialmente rigida ed articolata in vari organi interni.

In particolare, sotto il profilo dell'organizzazione patrimoniale, a fronte della esclusione della responsabilità personale di soci e amministratori per le obbligazioni sociali, le società per azioni devono dotarsi di, e mantenere nel tempo, un capitale sociale superiore al minimo di legge, pari ad Euro 50.000.

Quanto al governo societario, le società per azioni sono caratterizzate da organi interni aventi competenze stabilite dalla legge (e, in piccola parte, dallo statuto), che variano a seconda del modello di governo societario – tradizionale, dualistico o monistico – prescelto dai soci.

In particolare, nel modello tradizionale, all'organo assembleare competono, tra le altre, le scelte organizzative della società (ad es., modifiche dello statuto e nomina di amministratori, sindaci e revisore) e le prerogative relative all'approvazione del bilancio e remunerazione dei soci (distribuzione degli utili); al consiglio di amministrazione spetta la definizione della strategia della società e la sua gestione operativa; al collegio sindacale è attribuito invece l'esercizio delle funzioni di controllo interno.

Nelle società organizzate secondo il modello dualistico, ferma la presenza di un organo assembleare e di un organo gestorio (il consiglio di gestione), è previsto un organo di controllo – il consiglio di sorveglianza – cui sono attribuite tanto la competenza in ordine alla nomina dei componenti del consiglio di gestione e all'approvazione del bilancio, quanto le funzioni di controllo sulla gestione.

Quanto alle società che adottano il modello monistico, queste si differenziano dalle società organizzate secondo il modello tradizionale per il fatto che le funzioni di controllo sulla gestione sono ridotte rispetto a quelle del collegio sindacale e affidate ad un comitato costituito all'interno del consiglio di amministrazione

e composto da amministratori in possesso di requisiti d'indipendenza.

Indipendentemente dal modello di governo societario utilizzato, ai soci sono riconosciuti diritti patrimoniali e di voto in assemblea in misura proporzionale al numero di azioni possedute, salvi i diritti particolari previsti per certe categorie di azioni (diritti patrimoniali privilegiati o condizionati, diritti di voto limitati, scaglionati o multipli, ecc.). Inoltre, ai soci, in quanto tali, sono riconosciute limitate prerogative informative.

Inoltre, le azioni sono liberamente trasferibili per atto tra vivi e mortis causa, salve le restrizioni previste, in certi limiti di legge, dallo statuto.

SOCIETÀ IN ACCOMANDITA PER AZIONI

Le società in accomandita per azioni si distinguono dalle società per azioni per la presenza di due categorie di soci, i soci accomandanti e i soci accomandatari. Questi ultimi, indicati dallo statuto, sono amministratori di diritto, rispondono delle obbligazioni sociali illimitatamente e personalmente, sebbene in via sussidiaria rispetto alla società, e godono di diritti di veto in merito alla modifica dello statuto.

SOCIETÀ A RESPONSABILITÀ LIMITATA

Le società a responsabilità limitata sono società di capitali aventi partecipazioni sociali non rappresentate da azioni e caratterizzate da una notevole flessibilità organizzativa interna.

La disciplina patrimoniale delle società a responsabilità limitata è simile a quella delle società per azioni, fermo restando che il capitale sociale minimo è pari ad Euro 10.000.

L'organizzazione corporativa è, invece, molto variabile, atteso che la gestione della società può essere affidata, oltre che ad un organo amministrativo o ad un amministratore unico, a più amministratori operanti in via congiuntiva o disgiuntiva e che l'organo sindacale (che può anche essere monocratico) è eventuale. Inoltre, i soci sono competenti a decidere in ordine alle scelte organizzative fondamentali della società, alla nomina di amministratori, sindaci e revisori, alla propria remunerazione e alla adozione delle decisioni gestorie che gli stessi o almeno un amministratore sottoponga alla loro approvazione.

Nelle società a responsabilità limitata vi è, poi, la possibilità di attribuire a singoli soci diritti particolari

relativi all'amministrazione della società o alla distribuzione di utili (ad es., il diritto di nominare taluni amministratori, di ricevere un certo dividendo annuale o di approvare talune decisioni gestorie).

Le partecipazioni sociali sono liberamente trasferibili per atto tra vivi e mortis causa, salve le restrizioni previste, in certi limiti di legge, dallo statuto.

2.1.2

Previsioni dei patti sociali o degli statuti relativi ai trasferimenti delle partecipazioni

DIVIETI E LIMITAZIONI SOGGETTIVE AI TRASFERIMENTI DI PARTECIPAZIONI

Nelle società semplici o in accomandita semplice è consentita l'introduzione di divieti al trasferimento di partecipazioni per atti inter vivos e mortis causa.

Quanto alle società per azioni e in accomandita per azioni, è possibile prevedere il divieto di trasferire le azioni per un periodo massimo di cinque anni dal momento dell'introduzione della previsione.

Nelle società a responsabilità limitata, è inoltre possibile prevedere in via statutaria l'intrasferibilità delle partecipazioni per un periodo di tempo più lungo di cinque anni, ma ragionevole alla luce delle circostanze del caso, ovvero a tempo indeterminato, fermo in tal caso il diritto di recesso dei soci.

In tutte le società, è, inoltre, possibile vietare il trasferimento di partecipazioni a taluni soggetti determinati in via oggettiva (i.e., estranei alla famiglia, soggetti non in possesso di taluni requisiti di onorabilità, persone giuridiche, ecc.).

CLAUSOLE DI PRELAZIONE

Nei patti sociali e negli statuti, è, inoltre, possibile introdurre clausole di prelazione in virtù delle quali, in caso di trasferimento di partecipazioni a soggetti terzi, spetti ai soci il diritto di acquistare le partecipazioni oggetto di trasferimento al medesimo prezzo offerto dal terzo acquirente.

Tali clausole possono anche prevedere il diritto per i soci prelazionari di contestare, in talune circostanze predeterminate o ogni qualvolta lo ritengano opportuno, il prezzo offerto dal terzo ed acquistare le partecipazioni

oggetto di trasferimento ad un prezzo determinato da un esperto indipendente (c.d. "prelazione impropria").

CLAUSOLE DI GRADIMENTO

In tutte le società di persone e capitali, i patti sociali e gli statuti possono inoltre prevedere che il trasferimento delle partecipazioni a soggetti terzi sia subordinato alla concessione del gradimento da parte di alcuni soci o di un organo sociale; sicché i trasferimenti non saranno effettuati validamente in mancanza del previo gradimento del soggetto od organo competente.

Nelle società azionarie e a responsabilità limitata, gli statuti potranno stabilire che il gradimento possa essere negato in circostanze specificamente indicate (ad es., esercizio di attività in concorrenza, sussistenza di contenziosi con la società, mancanza di requisiti di onorabilità) ovvero quando ritenuto opportuno, fermo restando che, in tal caso, spetterà ai soci titolari delle partecipazioni oggetto di trasferimento il diritto di recesso.

CLAUSOLE DI TAG- E DRAG-ALONG

In tutte le società, i patti sociali e gli statuti possono stabilire che, in caso di trasferimento di partecipazioni sociali a terzi, i soci diversi dal socio trasferente abbiano, a seconda dei casi, il diritto o l'obbligo di vendere ai trasferitari anche le partecipazioni dai medesimi possedute (in tutto o in parte) allo stesso prezzo (pro quota) e alle stesse condizioni applicabili al primo trasferimento.

CLAUSOLE DI RISCATTO PER TRASFERIMENTI INDIRETTI

È, inoltre, consentito che i patti sociali e gli statuti prevedano che, qualora le partecipazioni sociali siano detenute, da parte di un socio, attraverso un veicolo societario e tale socio ceda il controllo del veicolo, gli altri soci abbiano il diritto di riscattare le partecipazioni sociali detenute da tale veicolo ad un prezzo determinato da un esperto indipendente sulla base di criteri prestabili.

CLAUSOLE DI RISCATTO PER TRASFERIMENTI MORTIS CAUSA

Tanto per le società di persone, quanto per le società di capitali è infine possibile l'introduzione particolari disposizioni riguardanti i trasferimenti mortis causa. In particolare, i patti sociali e gli statuti possono sta-

CHIOMENTI

bilire, in caso di trasferimenti mortis causa a favore di soggetti diversi da discendenti o familiari del socio deceduto, un diritto di riscatto a favore degli altri o di alcuni altri soci, sicché questi ultimi avranno il diritto di riscattare le partecipazioni trasferite agli eredi del socio deceduto ad un prezzo stabilito da un esperto indipendente sulla base di criteri predeterminati.

2.1.3

Previsioni relative alla composizione degli organi di amministrazione e controllo e alla gestione della società

A seguito delle più recenti riforme della normativa societaria, vi è ampio spazio per definire in via di autonomia, mediante apposite previsioni dei patti sociali o degli statuti, i diritti dei soci e la composizione e le regole di funzionamento delle holding familiari sulla base delle esigenze specifiche di ciascuna società e famiglia, seppur nei limiti dei tratti caratteristici di ciascun tipo sociale utilizzato.

In particolare, quanto alle prerogative dei soci, è possibile prevedere l'attribuzione a soci (anche aventi quote di capitale analoghe) di diritti diversi con riguardo ai voti esercitabili in assemblea (ad es., azioni a voto multiplo, a voto ridotto o a voto scaglionato), agli utili e alle altre distribuzioni da parte della società (ad es., azioni privilegiate e dividendi minimi obbligatori), alla nomina dei componenti degli organi sociali (ad es., diritto di nomina diretta di un certo numero di amministratori), all'approvazione di determinate operazioni strategiche (ad es., diritti di voto determinanti), a poteri individuali di controllo o informazione (ad es., diritti di ispezione), al trasferimento delle partecipazioni sociali (ad es., diritti di riscatto).

A seconda del tipo sociale utilizzato, tali diritti possono assumere la veste di diritti soggettivi dei soci ovvero di diritti connessi alle azioni o quote attribuite a determinati soci.

Quanto alla composizione e alle regole di funzionamento degli organi sociali, sono frequentemente utilizzati nella prassi delle società di famiglia meccanismi che assicurino a certi soci, ad esempio, la facoltà di esprimere una parte o la maggioranza dei componenti degli organi di amministrazione e controllo (ad es., sistema del voto di lista o nomine riservate), la capacità di designare certe figure apicali della società e delle società controllate e/o la facoltà di impedire il compimento di certe operazioni particolarmente significative o strategiche per la società e/o le sue controllate (ad es., maggioranze deliberative qualificate).

2.1.4

Vantaggi della disciplina societaria del passaggio generazionale e potenziali “combinazioni” con altri istituti

Come emerge dal “catalogo” di soluzioni sopra sinteticamente tratteggiato, la costituzione di una società holding e l'adozione di patti sociali o statuti predisposti sulla base delle specifiche esigenze della famiglia rappresentano strumenti flessibili ed efficienti per assicurare un passaggio generazionale di successo nelle imprese familiari.

Difatti, le diverse caratteristiche dei tipi sociali utilizzabili e la possibilità di declinare e combinare in modo differente le previsioni sopra delineate consentono ai redattori di patti sociali e statuti di disciplinare gli effetti della successione nella governance aziendale in piena coerenza con i desiderata del fondatore o dei soci attuali dell'impresa, le esigenze aziendali e le caratteristiche della famiglia, tenendo conto, e dando il giusto spazio, alle aspettative dei vari componenti della famiglia.

Al riguardo, è utile precisare come i patti sociali e gli statuti possano essere adottati dal fondatore o dai soci della generazione uscente senza che sia richiesto il consenso dei membri subentranti della famiglia che non siano ancora soci, con effetti vincolanti verso gli eredi, e consentano di differenziare la posizione economica dei futuri soci dalle prerogative di tipo gestorio, permettendo, quindi, di disciplinare la successione nella governance in modo diverso dalla successione nel capitale della società di famiglia.

Inoltre, va evidenziato che l'utilizzo delle holding di famiglia e di patti sociali e statuti per la gestione del passaggio generazionale può variamente combinarsi con strumenti giuridici diversi – quali, ad esempio, testamenti, trust, altre società o fondazioni d'impresa – al fine di costituire strutture di gestione delle imprese di famiglia complesse (si pensi alle ipotesi di società semplici accomandatarie di società in accomandita per azioni o di fondazioni d'impresa titolari di partecipazioni attributive di particolari prerogative di controllo di società holding) e pienamente rispondenti al disegno dei fondatori o dei soci attuali e suscettibili di adattarsi all'evoluzione dell'impresa e della famiglia stessa.

2.2

STRUMENTI METAGIURIDICI (ES. FAMILY CONSTITUTION)

La Family Constitution (la cd. “carta dei valori” della famiglia) stabilisce i principi e i valori condivisi dal nucleo familiare dell’imprenditore per la gestione e crescita dell’impresa.

La Family Constitution, in particolare, definisce la cultura familiare e aziendale e contempla alcuni elementi chiave, ad esempio: (i) l’individuazione di criteri chiave per l’accesso alle posizioni dirigenziali, con percorsi formativi per i membri della famiglia che dovranno ricoprire ruoli aziendali, garantendo che siano adeguatamente preparati e qualificati; (ii) la condivisione di regole chiare sulle politiche retributive per i membri della famiglia coinvolti attivamente nell’impresa, assicurando trasparenza e giustizia nelle modalità di compenso; (iii) l’identificazione di linee guida per la gestione dei rapporti con i coniugi dei membri della famiglia che, pur non essendo direttamente coinvolti nella gestione, influenzano le dinamiche familiari e aziendali; nonché (iv) l’indicazione di linee guida in merito alla partecipazione agli utili, gestione delle partecipazioni societarie in caso di separazione o divorzio e sulla protezione degli interessi familiari e aziendali.

In sintesi, la Family Constitution consente alle famiglie imprenditoriali di definire in modo organico e strutturato i principi e le regole che guideranno le loro azioni aziendali e familiari. Tuttavia, non trovando una chiara collocazione nell’ordinamento italiano, la sua efficacia dipende dall’integrazione di detti principi etici e morali in strumenti giuridici più concreti e vincolanti, al fine di garantire la continuità dell’impresa e la stabilità delle relazioni familiari attraverso le generazioni.

**3.
STRUMENTI PER
IL PASSAGGIO
GENERAZIONALE
NELLA PROPRIETÀ
DELLE AZIENDE**

Una delle principali preoccupazioni nelle realtà imprenditoriali familiari riguarda la gestione del passag-

gio intergenerazionale dell’impresa. In questi contesti, si rende spesso necessaria la creazione di un ambiente che supporti l’imprenditore nell’individuare il successore più adatto a proseguire l’attività aziendale, evitando così il rischio di una “deriva generazionale”. Questo rischio si manifesta nella possibile disgregazione dell’impresa al momento di apertura della successione dell’imprenditore, qualora quest’ultimo non abbia definito, durante la sua vita, le modalità di gestione e di trasferimento della proprietà aziendale.

Per prevenire il rischio di una “deriva generazionale”, è possibile pianificare in modo strutturato la successione della proprietà aziendale utilizzando gli strumenti giuridici messi a disposizione dal nostro ordinamento. A tal fine, l’ordinamento giuridico italiano individua una vasta gamma di strumenti, che possono essere utilizzati singolarmente o in combinazione tra loro, per pianificare e regolare il passaggio generazionale dell’impresa. Tra gli strumenti tradizionali, da valutare caso per caso in base alle specifiche esigenze dell’imprenditore, si annoverano la donazione, il patto di famiglia, il testamento e l’impiego di diverse tipologie di veicoli societari.

Oltre agli strumenti tradizionali, è altresì possibile avvalersi di strumenti specialistici, come ad esempio il trust, che è stato formalmente riconosciuto in Italia con la ratifica della Convenzione dell’Aja del 1° luglio 1985, resa esecutiva dalla Legge n. 364 del 16 ottobre 1989, entrata in vigore il 1° gennaio 1992.

Un’attenta pianificazione del passaggio generazionale consente altresì di beneficiare - anche alla luce della recente riforma in materia fiscale (Dlgs. n. 139/2024) - di particolari esenzioni di carattere fiscale collegate al trasferimento di aziende e partecipazioni.

Più nel dettaglio, i trasferimenti - effettuati anche tramite i patti di famiglia - a favore dei discendenti e del coniuge dell’imprenditore, di aziende o rami di esse, di quote sociali e di azioni, non sono soggetti all’imposta di successione e donazione al ricorrere delle seguenti condizioni: (i) in caso di quote sociali e azioni di soggetti di cui all’articolo 73, comma 1, lettera a) del T.U.I.R., il beneficio spetta limitatamente alle partecipazioni mediante le quali è acquisito il controllo o integrato un controllo già esistente, e si applica a condizione che gli aventi causa detengano il controllo per un periodo non inferiore a cinque anni dalla data del trasferimento; (ii) in caso di aziende o rami di esse, il beneficio si applica a condizione che gli aventi causa proseguano l’esercizio dell’attività d’impresa per un periodo non inferiore a cinque anni dalla data del trasferimento; e (iii) in caso di altre quote sociali, il

CHIOMENTI

beneficio si applica a condizione che gli aventi causa detengano la titolarità del diritto per un periodo non inferiore a cinque anni dalla data del trasferimento.

Premesso quanto sopra, gli strumenti di seguito brevemente esaminati consentono agli imprenditori - attraverso un'accurata analisi caso per caso - di pianificare una successione che tuteli tanto l'attività di impresa quanto la stabilità familiare, assicurando al contempo una solida continuità aziendale nel lungo periodo.

3.1 GLI STRUMENTI TRADIZIONALI: SPUNTI ED ESPERIENZE

3.1.1 L'usufrutto delle partecipazioni sociali e dei diritti a esse connessi

La costituzione del diritto di usufrutto è tradizionalmente utilizzata per separare il godimento di un bene dalla sua proprietà. In particolare, mediante la costituzione del diritto di usufrutto su un bene, si consente all'usufruttuario di fruire pienamente dello stesso, entro i limiti della sua destinazione economica, senza compromettere i diritti del nudo proprietario. In tal modo, il nudo proprietario conserva il diritto di acquisire la piena proprietà del bene in futuro, mentre l'usufruttuario mantiene il diritto di usufruire del bene per un determinato periodo di tempo, percependo i proventi derivanti dalla sua amministrazione.

Nella prassi è frequente la costituzione del diritto di usufrutto su partecipazioni societarie. In tali casi, la normativa stabilisce che, salvo diversa disposizione delle parti, all'usufruttuario spetta il diritto di esercitare il diritto di voto; l'usufruttuario, pertanto, pur non essendo formalmente proprietario delle partecipazioni, può influire sulla gestione e sulle scelte strategiche dell'impresa.

L'impiego di questo strumento richiede una valutazione approfondita, in base alle esigenze specifiche di pianificazione e riorganizzazione patrimoniale di ciascun imprenditore. Tuttavia, anche in combinazione con altri strumenti giuridici, esso si rivela particolarmente efficace per consentire all'imprenditore di mantenere il controllo sulla partecipazione societaria, favorendo allo stesso tempo una pianificazione strategica del passaggio generazionale.

Un esempio emblematico di questa applicazione è il conferimento della nuda proprietà di una partecipa-

zione societaria in un trust, con il mantenimento del diritto di usufrutto in capo al disponente. In tale contesto, per mezzo dell'atto istitutivo di trust, sarebbe possibile definire in modo dettagliato i diritti spettanti al nudo proprietario (trustee) e all'usufruttuario (disponente) che, ad esempio, potrebbe conservare il diritto di voto nelle assemblee ordinarie e straordinarie della società, nonché i diritti economici legati alla partecipazione. Inoltre, nell'atto istitutivo del trust, potrebbero essere stabiliti criteri e linee guida per la gestione della partecipazione da parte del trustee, inclusa la definizione della futura governance societaria.

3.1.2 La donazione delle partecipazioni sociali e dei diritti a esse connessi

La donazione di partecipazioni societarie è da sempre uno strumento ampiamente utilizzato per realizzare il passaggio intergenerazionale dell'impresa familiare. Il trasferimento a titolo di liberalità di una partecipazione societaria pone, tuttavia, alcune criticità.

Una delle principali criticità si presenta quando un soggetto terzo, in particolare se si tratta di un investitore professionale, acquisisce il capitale sociale di una società le cui partecipazioni sono state precedentemente oggetto di donazione. In tali casi, l'acquirente dovrà attentamente valutare i rischi legati all'acquisto di partecipazioni di provenienza donativa: il rischio principale, in sintesi, consiste nella possibilità che i legittimari del donante - considerando l'atto di donazione lesivo della loro quota di legittima - avviino con successo un'azione di riduzione e, in caso di esito favorevole, chiedano al terzo acquirente, al verificarsi di determinate condizioni, la restituzione delle partecipazioni dallo stesso acquistate.

Al fine di agevolare la circolazione dei beni di provenienza donativa, in ogni caso, il legislatore fa salvo l'acquisto del terzo se sono decorsi venti anni dalla donazione, salva l'ipotesi di sospensione del termine in caso di opposizione alla stessa. Sulla base del vigente impianto normativo, dunque, la stabilità dell'acquisto donativo rimane, allo stato attuale, unicamente legata al decorso del tempo, ferma la possibilità di stipulare una polizza assicurativa che protegga il terzo acquirente dal rischio collegato alla provenienza donativa delle partecipazioni acquisite.

Pertanto, qualora i discendenti dell'imprenditore, ad esempio, intendano in futuro alienare le partecipazioni a un terzo acquirente, la provenienza donativa delle partecipazioni oggetto di alienazione potrebbe disin-

centivare eventuali acquirenti, rendendo più sicuri altri strumenti di trasferimento.

Alla luce di quanto esposto, è fondamentale esaminare attentamente, caso per caso, le esigenze legate alla successione e alla pianificazione del passaggio generazionale dell'impresa, per determinare se e in che misura la donazione di partecipazioni societarie possa rappresentare uno strumento adeguato a rispondere alle necessità dell'imprenditore.

In ogni caso, la donazione si conferma come uno strumento efficace nella pianificazione del passaggio generazionale. Nella pratica, infatti, si ricorre frequentemente alla donazione - anche remuneratoria o modale - per anticipare il trasferimento della gestione e della proprietà dell'impresa alle nuove generazioni. Tuttavia, in questo contesto, è essenziale che la strategia di pianificazione successiva venga attuata nel rispetto della quota disponibile, ossia quella parte del patrimonio che il donante può disporre liberamente secondo la legge, senza pregiudicare i diritti dei legittimari.

Questo approccio assicura che la donazione non violi le quote di legittima spettanti ai legittimari dell'imprenditore, prevenendo eventuali contestazioni future e favorendo una successione equilibrata e ordinata.

3.1.3. Il patto di famiglia

Il patto di famiglia è stato introdotto nell'ordinamento italiano nel 2006 con l'inserimento degli artt. 768-bis ss. del Codice civile. Esso rappresenta un'importante innovazione per la pianificazione della successione nelle imprese familiari, costituendo una deroga espressa al divieto di patti successori previsto dall'art. 458 del Codice civile. Attraverso il patto di famiglia, infatti, l'imprenditore - compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare e nel rispetto delle differenti tipologie societarie - trasferisce, in tutto o in parte, l'azienda, e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote, ad uno o più discendenti.

Il patto di famiglia, dunque, consente all'imprenditore di realizzare il passaggio generazionale dell'impresa con l'intento di superare le tradizionali difficoltà connesse al divieto dei patti successori e alla tutela dei legittimari (ai quali spetta per legge una quota del patrimonio ereditario).

Al patto di famiglia devono partecipare: il disponente, i discendenti assegnatari e tutti i legittimari del disponente non assegnatari esistenti in vita (e conosciuti)

al momento di stipula del patto di famiglia. Più nel dettaglio, mediante il patto di famiglia, è possibile: (i) trasferire la titolarità di un'azienda o di una partecipazione societaria a uno o più discendenti (individuati come "legittimari assegnatari"); e (ii) liquidare gli altri partecipanti al patto (individuati come "legittimari non assegnatari") con una somma corrispondente al valore delle rispettive quote di legittima.

Nonostante l'obbligo di procedere alla liquidazione del legittimario non assegnatario gravi, di norma, sugli altri legittimari assegnatari, nella prassi, spesso, si valuta l'opportunità di prevedere la stipula di un patto di famiglia a struttura cd. verticale in cui l'imprenditore, da un lato, effettua le attribuzioni a favore dei legittimari assegnatari e, dall'altro lato, provvede al contempo alla liquidazione dei legittimari non assegnatari.

La stipula di un patto di famiglia comporta importanti conseguenze: (i) le attribuzioni effettuate nell'ambito del patto non sono soggette né a collazione né a riduzione; e (ii) i beni assegnati al beneficiario (azienda o partecipazioni) escono definitivamente dall'asse ereditario e non rientrano nella vicenda successoria dell'imprenditore/disponente.

Ciò consente all'imprenditore di realizzare una sorta di cd. "successione anticipata" nell'impresa, regolando per tempo il passaggio generazionale con l'accordo di tutti gli aventi diritto. In altre parole, il patto di famiglia consente di realizzare un immediato trasferimento generazionale dell'azienda familiare, identificando tra i discendenti quello più idoneo a proseguire la gestione dell'impresa, senza tuttavia pregiudicare i diritti degli altri discendenti.

Il patto di famiglia consente, quindi, di evitare che, al momento di apertura della successione dell'imprenditore, l'azienda o le partecipazioni societarie vengano frazionate tra gli eredi, prevenendo anche il rischio di contenziosi derivanti dalla violazione delle quote di legittima spettanti ai legittimari dell'imprenditore/disponente.

Nel valutare l'utilizzo del patto di famiglia caso per caso, è interessante notare come, nella prassi, questo strumento venga sempre più frequentemente impiegato per mitigare gli effetti derivanti dalla provenienza donativa di partecipazioni societarie; invero, attraverso la riqualificazione causale della donazione in patto di famiglia, è possibile evitare che la partecipazione oggetto di un precedente atto di donazione sia soggetta ad azioni di riduzione o restituzione, attribuendo a detto atto una nuova causa giuridica.

CHIOMENTI

Più nel dettaglio, mediante un contratto di riqualificazione – fermo restando il trasferimento operato con l'atto donativo – sarebbe possibile operare una riqualificazione della causa del contratto da donazione a patto di famiglia con la conseguenza di sottrarre il negozio dall'applicabilità delle norme sulla donazione (ivi inclusa la riduzione in caso di lesione della quota di legittima spettante ad un legittimario dell'imprenditore) per applicarvi, invece, le norme del patto di famiglia.

Tale riqualificazione, effettuata durante la vita del donante – con l'accordo del donatario e di tutti coloro che sarebbero i legittimari dell'imprenditore se la sua successione si aprisse al momento della stipula di tale accordo – rende improbabile una contestazione futura e cristallizza il passaggio generazionale nella proprietà dell'impresa.

3.1.4

Il testamento come strumento di affinamento del passaggio generazionale

Il testamento è l'atto unilaterale attraverso il quale un soggetto regola i propri interessi per il momento in cui avrà cessato di vivere. Nel più ampio contesto della pianificazione patrimoniale e successoria, è infatti sempre consigliabile redigere un testamento: tale strumento consente di trasferire il patrimonio alle generazioni future e di prevenire l'insorgere di eventuali contestazioni di carattere ereditario.

Le principali forme di testamento sono il testamento olografo (deve essere autografo, datato e sottoscritto dal testatore) e il testamento per atto pubblico (ricevuto dal notaio in presenza di due testimoni). Il testamento può essere modificato e revocato in ogni tempo dal testatore che, fino all'apertura della sua successione, resta pieno ed esclusivo titolare dei suoi beni e può disporne liberamente.

In termini generali, dunque, mediante il proprio testamento, è possibile, inter alia:

- indicare i soggetti che il testatore intende nominare eredi e a cui intende devolvere i propri beni (tra cui familiari, amici, organizzazioni caritatevoli o altre persone di fiducia), nonché indicare un eventuale sostituto nel caso in cui il soggetto designato non possa o non voglia accettare l'eredità;
- prevedere legati specifici in favore di uno o più soggetti e indicare un eventuale sostituto nel caso in cui il soggetto designato non possa ricevere il legato o voglia rifiutarlo;
- nominare una persona di fiducia come esecutore testamentario, responsabile della supervisione dell'e-

secuzione delle proprie disposizioni testamentarie; nonché

- nominare, per i propri figli minorenni, un tutore che si prenda cura di loro nel caso in cui entrambi i genitori siano deceduti.

Il testamento si configura indubbiamente come un fondamentale strumento di raccordo, coordinamento e completamento della più ampia strategia di pianificazione patrimoniale e successoria dell'imprenditore. Esso riveste un ruolo centrale nell'articolazione del progetto di pianificazione patrimoniale, consentendo al testatore di definire in modo organico e sistematico la destinazione dei propri beni.

Nella prassi, il testamento è frequentemente utilizzato dall'imprenditore per stabilire altresì una distribuzione dettagliata del proprio patrimonio, considerando anche le donazioni e le liberalità già effettuate in vita. Le disposizioni testamentarie possono fare esplicito riferimento a tali attribuzioni e imputarle alle rispettive quote di legittima o alla quota disponibile del testatore. In questo modo, il testamento non solo rappresenta uno strumento autonomo di disposizione dei beni, ma svolge anche una funzione riepilogativa e di coordinamento delle assegnazioni effettuate anche durante la vita dell'imprenditore, garantendo una pianificazione successoria coerente e completa.

3.1.5

La fondazione di famiglia

In molti ordinamenti giuridici, la fondazione di famiglia è considerata un istituto simile al trust. Entrambi gli strumenti sono, infatti, utilizzati per la gestione di patrimoni destinati a uno scopo specifico, come la protezione e la valorizzazione di beni familiari nel lungo periodo. Tuttavia, nell'ordinamento italiano, la fondazione di famiglia è un istituto giuridico ben distinto dal trust, con una disciplina e un funzionamento propri.

La fondazione si costituisce mediante un atto costitutivo redatto in forma di atto pubblico, che comporta il distacco dal patrimonio del fondatore della porzione destinata a divenire patrimonio iniziale della fondazione. Con tale operazione, il fondatore trasferisce irrevocabilmente la titolarità del bene, o di più beni, all'ente, perdendo ogni diritto su di essi. Questo trasferimento patrimoniale consente alla fondazione di perseguire lo scopo stabilito nell'atto costitutivo.

La costituzione di una fondazione di diritto italiano, peraltro, richiede il rispetto di rigorosi e specifici requisiti formali e di scopo. Lo scopo della fondazione

deve essere lecito, possibile e, in linea di principio, caratterizzato da pubblica utilità, sebbene il Codice civile non definisca esplicitamente il concetto di finalità perseguibile.

Con riferimento a questo ultimo aspetto, in particolare - nonostante la normativa italiana non sembri imporre un divieto esplicito alla creazione di una fondazione di famiglia - è necessario che le fondazioni (ivi incluse quelle familiari) perseguano uno scopo che vada oltre il semplice godimento privato dei beni o la conservazione del patrimonio familiare, includendo una chiara utilità sociale o un interesse pubblico. La fondazione, peraltro, è soggetta al riconoscimento e alla vigilanza della competente autorità pubblica che può, come spesso accade nella pratica, rifiutare il riconoscimento giuridico se ritiene che lo scopo non sia adeguato.

Pertanto, pur condividendo alcune analogie con l'istituto del trust, la fondazione si distingue per una struttura giuridica autonoma e una disciplina specifica. A seconda delle esigenze particolari dell'imprenditore e delle finalità che intende perseguire, è fondamentale valutare con attenzione quale strumento sia più adatto, considerando le relative implicazioni di carattere civilistico e fiscale.

3.2 GLI STRUMENTI SPECIALISTICI: SPUNTI

3.2.1 Il trust come strumento principale per il passaggio generazionale

Il trust è uno dei principali strumenti finalizzati a realizzare il passaggio intergenerazionale; tale istituto, seppur non regolato da una disciplina civilistica interna, è stato riconosciuto in Italia con la ratifica della Convenzione dell'Aja del 1° luglio 1985 resa esecutiva dalla Legge n. 364, 16 ottobre 1989, in vigore dal 1° gennaio 1992.

In termini generali, il trust si sostanzia in un rapporto giuridico fondato sulla fiducia tra disponente e trustee. Il disponente, di norma, trasferisce, per atto inter vivos o mortis causa, taluni beni o diritti a favore del trustee che li amministra nell'interesse del beneficiario o per uno scopo prestabilito. Invero, la gestione del patrimonio vincolato in trust da parte del trustee è finalizzata al perseguimento dell'obiettivo indicato dal disponente nell'atto istitutivo del trust che può consistere (i) nell'attribuire un vantaggio (ad esempio,

l'organizzazione del passaggio generazionale nell'azienda di famiglia) a uno o più soggetti, denominati beneficiari del trust; oppure (ii) nel perseguimento di un certo scopo.

L'istituzione di un trust per il passaggio generazionale dell'impresa comporta, dunque, il trasferimento dell'azienda o di quote societarie al trustee (spesso, in piena o nuda proprietà), che ne acquisisce la gestione e la titolarità. Il disponente stabilisce un programma di amministrazione e destinazione dei beni, che il trustee deve seguire, perseguendo così la continuità dell'impresa e la protezione del patrimonio nel lungo periodo. In tale contesto, il trustee dovrà gestire le partecipazioni societarie secondo le indicazioni ricevute dal disponente, nell'interesse dei beneficiari, ad esempio, anche individuando, al momento opportuno, il discendente idoneo ad assumere un ruolo gestionale nell'impresa del disponente; in questo modo, è possibile prevenire il rischio che l'impresa venga affidata a uno o più discendenti senza le competenze necessarie.

Nell'ambito del passaggio generazionale dell'impresa, in particolare, è frequente la costituzione di trust inter vivos con effetti post mortem: si tratta di uno strumento giuridico utilizzato per garantire la continuità e la gestione dell'impresa familiare nel tempo, anche dopo il decesso dell'imprenditore. In pratica, questo tipo di trust consente di professionalizzare la gestione dell'impresa e di impedire che la stessa sia frammentata o compromessa dalla successione dell'imprenditore. I beni e le partecipazioni societarie trasferite al trustee, dunque, rimangono sotto la sua gestione dopo la morte dell'imprenditore, fino a quando non si verifichino le condizioni previste dal trust per il trasferimento definitivo ai beneficiari (spesso i discendenti).

Nel contesto del passaggio generazionale, dunque, questo strumento può essere utilizzato per: (i) garantire la continuità dell'impresa; (ii) evitare la frammentazione del patrimonio aziendale; (iii) favorire la selezione del successore; (iv) distribuire le partecipazioni secondo un piano chiaro secondo cui, al momento opportuno, il trustee trasferisce la proprietà dell'impresa ai beneficiari definiti dal disponente, secondo le modalità stabilite dallo stesso.

Attraverso la creazione di un trust, il disponente ha pertanto l'opportunità di mantenere l'impresa all'interno della famiglia, affidandone la gestione a un soggetto terzo, professionale e con competenze specifiche. In questo modo, i familiari dell'imprenditore possono continuare a beneficiare delle rendite derivanti dall'attività aziendale, senza essere direttamente coinvolti nella sua gestione.

Attraverso apposita letter of wishes, inoltre, il dispo-

CHIOMENTI

nente potrà altresì chiedere al trustee che siano attribuite determinate cariche sociali, anche onorarie, ai beneficiari del trust, nonché disporre il trasferimento delle partecipazioni a determinati beneficiari, ad esempio, al momento del decesso del disponente. Infine, è altresì possibile regolare i diritti relativi alla governance in favore di quei soggetti che si dimostrino maggiormente capaci di assicurare la continuità aziendale.

3.2.2

Il trust in combinazione con gli strumenti tradizionali

Nel contesto della pianificazione del passaggio generazionale, il trust può essere efficacemente utilizzato in combinazione con strumenti giuridici tradizionali quali, ad esempio, il testamento.

In particolare, l'utilizzo congiunto di testamento e trust permette di trasferire in capo al trustee la proprietà di uno o più beni, ivi incluse le partecipazioni sociali, mediante apposita disposizione testamentaria. Trasferendo, ad esempio, le partecipazioni societarie al trustee tramite testamento, l'imprenditore, testatore e disponente, garantisce non solo la continuità operativa e l'efficienza gestionale dell'impresa dopo la sua morte, ma anche un trasferimento ordinato delle partecipazioni a determinati soggetti, secondo i criteri definiti dallo stesso disponente, quando le condizioni siano favorevoli e il trustee lo ritenga opportuno.

In questo modo, la combinazione di trust e testamento, attraverso una pianificazione patrimoniale integrata, consente di affrontare con maggiore sicurezza le sfide del passaggio generazionale, riducendo il rischio di conflitti tra eredi, garantendo la protezione dell'impresa familiare e favorendo una gestione coerente e duratura del patrimonio. La scelta di questi strumenti, tuttavia, deve essere sempre valutata caso per caso, tenendo conto delle specifiche esigenze familiari e aziendali, nonché delle relative implicazioni fiscali.

Il trust – che si configura come una soluzione giuridica altamente versatile e complementare ad altri strumenti giuridici tradizionali – può altresì essere utilizzato, ad esempio, in combinazione con la polizza assicurativa sulla vita in favore di terzi. La polizza assicurativa, strumento altrettanto centrale nella pianificazione patrimoniale e successoria, garantisce il trasferimento di un capitale al verificarsi dell'evento assicurato.

L'uso combinato di polizza e trust consente di uni-

re la solidità e l'efficacia della polizza alla flessibilità del trust. Ad esempio, il disponente può stipulare una polizza assicurativa sulla vita designando come beneficiario non una persona fisica, bensì il trust di cui è disponente. Quest'ultimo potrà avere beneficiari già indicati – come i familiari – o essere destinato a perseguire specifici obiettivi. Al verificarsi dell'evento assicurato, il capitale assicurato confluirà direttamente nel fondo in trust, incrementandone le risorse senza essere immediatamente distribuito. Questo consente di posticipare l'attribuzione ai beneficiari, rispondendo a particolari esigenze, come nel caso di beneficiari minorenni o non in grado di gestire autonomamente il patrimonio. In sintesi, mentre la polizza garantisce la sicurezza del trasferimento patrimoniale, il trust ne ottimizza la gestione e distribuzione nel tempo, rappresentando una soluzione complementare e strategica per una pianificazione patrimoniale efficace.

4. CONCLUSIONI

In conclusione, dunque, il passaggio generazionale rappresenta una delle principali sfide per la sostenibilità e la competitività delle imprese familiari italiane, specialmente in un contesto globale sempre più dinamico e interconnesso.

Per affrontare tale sfida, gli imprenditori possono ricorrere a una molteplicità di strumenti giuridici, che, se utilizzati anche in modo sinergico tra loro, consentono di pianificare e disciplinare il trasferimento intergenerazionale nella proprietà e nella governance aziendale, tenendo conto delle specifiche necessità aziendali e delle aspettative dei familiari dell'imprenditore.

In aggiunta agli strumenti più consolidati, peraltro, si affiancano anche soluzioni giuridiche innovative, che non solo completano e rafforzano le opzioni tradizionali, ma permettono altresì di fornire una risposta efficace alle esigenze sempre più complesse e diversificate dei contesti familiari e imprenditoriali moderni.

La selezione degli strumenti più adeguati richiede, però, una valutazione professionale e su misura, che prenda in considerazione, caso per caso, le peculiarità di ogni realtà aziendale e familiare, le relative implicazioni fiscali, nonché la normativa di volta in volta applicabile. Solo mediante una pianificazione patrimoniale e successoria accurata e tempestiva è possibile assicurare la continuità e la crescita delle imprese familiari italiane nel lungo periodo, preservando al contempo i valori e le tradizioni che ne costituiscono l'identità distintiva.

*Questa pubblicazione è stata realizzata da **Chiomenti**, con il significativo contributo dell'Avvocato **Giovanni Cristofaro**, Partner e Responsabile della Practice Area Private Clients & Trust, il cui impegno e competenza hanno arricchito il lavoro, garantendone il rigore tecnico e scientifico.*