UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Economia e Diritto d'Impresa

IL RICAMBIO GENERAZIONALE: L'ESPERIENZA INCONTRA L'INNOVAZIONE

GENERATION CHANGE: EXPERIENCE MEETS INNOVATION

Relatore:
Prof. Antonio Acquaroli

Tesi di Laurea di:
Laura Francinella

Anno Accademico 2020 – 2021

INDICE

Introduzione *1*

1. L'impresa familiare e il ricambio generazionale

1.1. L'impresa familiare e il ruolo della famiglia *3*

1.1.1. Categorie e tipologie *5*

1.1.2. Punti di forza e criticità *10*

1.2. Il ricambio generazionale *14*

1.2.1. Obiettivi del passaggio generazionale *17*

1.2.2. Gli attori coinvolti *20*

2. Il passaggio generazionale ottimale

2.1. Condizioni di successo *27*

2.2. Insuccesso e crisi dovuta al passaggio *38*

3. Le fasi e i modelli del passaggio generazionale

3.1. Le fasi del passaggio generazionale *44*

3.1.1. Maturazione dei figli 45

3.1.2. L'ingresso nell'azienda familiare 49

3.1.3. La convivenza tra generazioni 52

3.1.4. Il passaggio di testimone 53

3.2. I modelli del passaggio generazionale 57

3.2.1. Presenza di un figlio 58

3.2.2. Presenza di più figli 63

3.2.3. Assenza di figli 68

4. Strumenti per garantire la continuità aziendale

4.1. Il principio di continuità aziendale 83

4.2. Holding di famiglia 89

4.3. Family governance 94

4.4. Il family buy out 104

4.5. L'affitto e l'usufrutto 111

4.6. Trust 115

4.7. Patti di famiglia 119

5. Il diritto successorio italiano

5.1. I principi fondamentali 129

5.2. La massa ereditaria e la valutazione dell'attivo ereditario *136*

5.3. Le imposte sulla successione *139*

5.4. La successione nell'azienda e nelle quote *147*

5.5. La donazione di azienda e di partecipazione *154*

Conclusioni *161*

Bibliografia *166*

Ringraziamenti *173*

INTRODUZIONE

La struttura imprenditoriale italiana è composta principalmente da piccole e medie imprese, di cui gran parte a conduzione familiare; di fatti, la percentuale di imprese familiari presenti in Italia è pari al 85% sul totale delle imprese, e rappresentano circa il 60% del mercato azionario italiano.

Occuparsi della longevità di tali imprese è, quindi, una responsabilità non solo verso le famiglie coinvolte, ma anche verso il nostro Paese.

La maggior parte delle imprese familiari, nate durante il boom economico degli anni ’50 e ’60, hanno affrontato o stanno per affrontare il delicato momento che segna il passaggio della gestione imprenditoriale dai fondatori alle generazioni emergenti. Spesso questo ricambio generazionale si rileva difficile, talvolta traumatico, a causa non solo della struttura dell’impresa, ma anche dell’atteggiamento intrapreso dai soggetti coinvolti.

Quando si parla di aziende familiari si parla di business e di competenze, ma anche di sentimenti e dinamiche profonde che si sviluppano nel presente, congiungendo passato e futuro.

Data l’importanza del fenomeno vi è la necessità di affrontarlo con adeguati strumenti, in grado di comprendere le diverse variabili in gioco e le leve su cui agire, in maniera tale da interpretare e gestire la successione imprenditoriale come

una fase di sviluppo dell'impresa, sia dal punto di vista reddituale che in termini di ampliamento delle conoscenze aziendali.

Le dinamiche coinvolte nel passaggio generazionale scaturiscono dalla cultura aziendale, dai valori imprenditoriali, dalla relazione padre-figlio e dalla conflittualità che può sorgere tra loro.

L'obiettivo della tesi, dunque, è quello di esaminare il ricambio generazionale nelle imprese familiari e le sue criticità con lo scopo di fornire un'eventuale soluzione che assicuri la continuità aziendale tramite fattori strategici.

Il presente lavoro si articola in cinque capitoli. Nel primo capitolo si darà una definizione di impresa familiare e degli obiettivi del ricambio generazionale; il secondo capitolo si incentra sulle condizioni di successo e insuccesso del passaggio generazionale, continuando poi nel capitolo tre con le fasi e i modelli volti ad assicurarne il successo ottimale; nel quarto capitolo vengono elaborati gli strumenti necessari a garantire la continuità aziendale; nel quinto e ultimo capitolo viene analizzato il diritto successorio italiano.

Capitolo 1

L'IMPRESA FAMILIARE E IL RICAMBIO GENERAZIONALE

1.1 L'IMPRESA FAMILIARE E IL RUOLO DELLA FAMIGLIA

L'impresa familiare organizzata con la partecipazione del lavoro dei familiari esalta l'importanza del lavoro che, unito allo *status familiae*, diviene costitutivo dei diritti nascenti dalla partecipazione all'impresa. L'istituto tutela quei membri della famiglia che non sono in grado di contrattare con l'imprenditore il prezzo della loro collaborazione all'attività di impresa. Il loro dovere di contribuire alla gestione familiare si concreta nel prestare lavoro nell'impresa, senza che ciò si risolva in un ingiustificato arricchimento per altri[1].

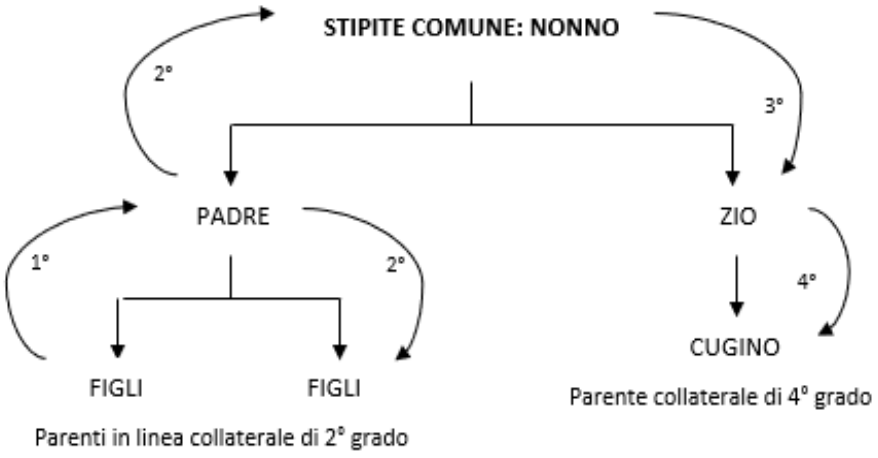
L'impresa familiare ha natura individuale e non collettiva, in cui la qualità dell'imprenditore è attribuita al soggetto cui fanno capo i rapporti familiari e che gestisce l'attività assumendo diritti e obblighi nei confronti di terzi, il titolare imprenditore, unico legittimato ad agire e restare in giudizio, risponde con il proprio

[1] P.PERLINGERI, *Istituzioni di diritto civile*, edizioni scientifiche italiane, 2012

patrimonio dei debiti dell'impresa verso terzi, e di conseguenza può essere sottoposto a procedure concorsuali.

Gli altri soggetti, come il coniuge, parenti fino al terzo grado e affini fino al secondo grado (*figura 1.1*), prestano il loro lavoro come collaboratori dell'imprenditore. Ad essi, secondo l'art. 230 bis c.c.[2], vengono riconosciuti diritti patrimoniali solo se prestano in modo continuativo la propria attività nella famiglia o nell'impresa familiare. L'attività si intende continuativa anche se non necessariamente a tempo pieno, esclusiva e prevalente: il familiare può svolgere altre attività purché l'apporto al sostentamento della famiglia sia effettivo e non temporaneo.

Figura 1.1 – Collaboratori familiari dell'impresa



[2] L'art. 230 bis è stato introdotto con la riforma del Diritto di Famiglia nel 1975, ribaltando la precedente versione di famiglia patriarcale in cui solo l'uomo lavorava e provvedeva alla famiglia, riconoscendo l'uguaglianza del lavoro della donna con quello dell'uomo.

I diritti riconosciuti ai partecipanti sono:

- Il diritto al mantenimento: si configura come compenso del lavoro familiare e si commisura non alla quantità e qualità del lavoro prestato, ma alle condizioni patrimoniali della famiglia;
- Il diritto agli utili e agli incrementi dell'impresa: dipende dall'avviamento dell'impresa e si commisura proporzionalmente al lavoro prestato;
- Il diritto di decidere l'impiego degli utili, incrementi, gestione straordinaria, indirizzi produttivi e la cessazione d'impresa: le decisioni vengono prese a maggioranza.

A tutela dell'integrità aziendale è prevista la trasferibilità del diritto di partecipazione all'impresa soltanto in favore di familiari e col consenso di tutti i partecipi; inoltre, è previsto il diritto di prelazione sull'azienda a favore dei partecipanti nell'ipotesi di alienazione o divisione ereditaria.

Le imprese familiari differiscono tra loro in base al settore di appartenenza, dimensione, organizzazione e grado di controllo.

1.1.1 Categorie e tipologie

Le imprese familiari possono presentare caratteristiche differenti in relazione al grado di copertura delle funzioni imprenditoriali, manageriali ed operative da parte dei membri della famiglia coinvolti. Nella realtà si possono trovare situazioni in cui tutti i ruoli sono ricoperti esclusivamente dai familiari; altre nelle quali la famiglia

si riserva solo il ruolo imprenditoriale, delegando tutte le funzioni, incluse quelle direzionali, a persone estranee; infine, vi sono tipologie di imprese in cui la famiglia, in quanto detentrice della quota di controllo del capitale, esercita la sola funzione di proprietà e delega ad esterni la funzione imprenditoriale, lasciando loro le scelte strategiche e la gestione dell'impresa.

Tenendo conto del diverso grado di coinvolgimento della famiglia nell'attività aziendale, Miguel A. Gallo distingue quattro categorie di imprese familiari[3]:

1. Impresa familiare di lavoro: i membri della famiglia svolgono la loro attività lavorativa all'interno dell'impresa familiare;
2. Impresa familiare di direzione: la famiglia seleziona i membri più capaci e meritevoli dal punto di vista imprenditoriale e li inserisce in azienda;
3. Impresa familiare di investimento: la famiglia non partecipa direttamente all'attività di lavoro, ma mantiene la supervisione delle decisioni di investimento e il controllo delle scelte gestionali;
4. Impresa familiare congiunturale: il legame tra i membri della famiglia non nasce da una vera volontà di perseguire assieme l'attività imprenditoriale, ma è più di carattere storico.

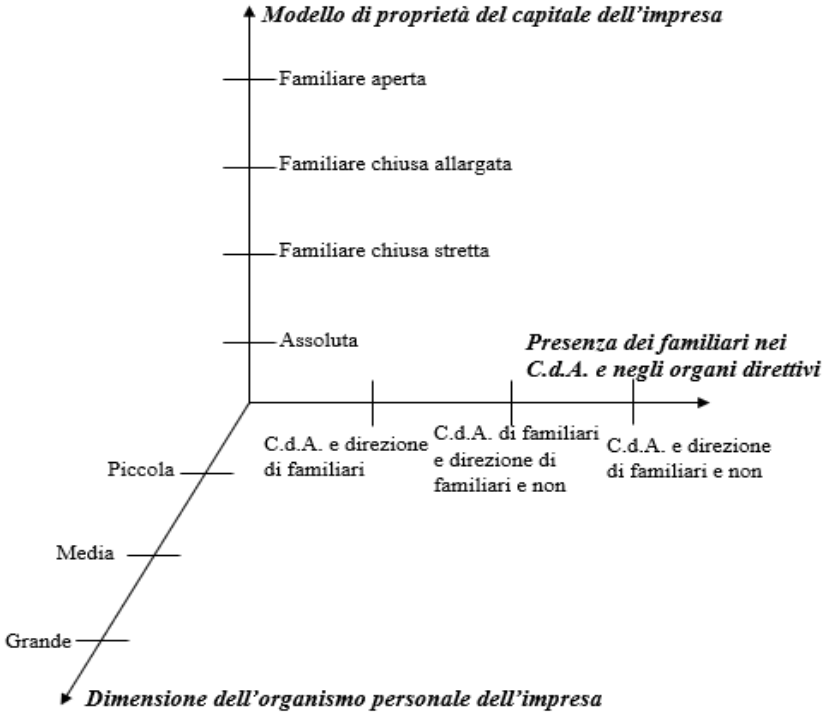
[3] M. A. GALLO, *Cultura en Empresa Familiar*, IESE, Barcellona, 1992

Un ulteriore contributo viene proposto da Corbetta[4] che propone una classificazione delle imprese in base a tre variabili (*figura 1.2*):

- Il modello di proprietà del capitale dell'impresa:
    a) Assoluta: una sola persona detiene tutto il capitale;
    b) Familiare chiusa stretta: poche persone partecipano al capitale;
    c) Familiare chiusa allargata: un numero più ampio di persone detiene il capitale;
    d) Familiare aperta: capitale posseduto da discendenti del fondatore ed altri soci.
- La presenza di familiari nel Consiglio di Amministrazione (C.d.A.) e negli organi di direzione dell'impresa:
    - C.d.A. ed organi direttivi composti solo da membri della famiglia;
    - C.d.A. composto da membri della famiglia ed organi direttivi dove vi sono sia familiari che soggetti esterni;
    - C.d.A. ed organi di governo con la presenza di familiari ed esterni.
- La dimensione dell'organismo personale dell'impresa:
    - Piccola;
    - Media;
    - Grande.

[4] G. CORBETTA, *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, EGEA, Milano, 1995

Figura 1.2 - Classificazione in base alle variabili



Fonte: G. CORBETTA, *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*

L'incrocio delle tre variabili permette di individuare una molteplicità di tipi di aziende familiari:

1. le imprese familiari domestiche: il modello proprietario è di tipo assoluto o ristretto; le dimensioni aziendali sono piccole; i membri della famiglia sono presenti nel C.d.A. e nella direzione dell'impresa;

2. le imprese familiari tradizionali: il modello proprietario è di tipo assoluto o ristretto; le dimensioni dell'impresa possono essere piccole, ma di norma sono medio-grandi; gli organi del C.d.A. sono composti dai familiari e quelli di direzione sono sia familiari che non;
3. le imprese familiari allargate: si afferma il modello della proprietà allargata; le dimensioni sono di norma medio-grandi (in pochi casi di piccole dimensioni); gli organi del C.d.A. e quelle direttivi possono essere composti sia da familiari che non, visto le grandi dimensioni;
4. le imprese familiari aperte: persone non discendenti dal fondatore sono proprietarie di quote di capitale; le dimensioni dell'impresa sono medio-grandi; gli organi di governo e di direzione sono composti da familiari e non familiari.

Vi è un'ulteriore teoria secondo cui un'impresa si definisce familiare quando una quota del capitale di rischio, sufficiente a garantire il controllo della stessa, è posseduta da una o più famiglie e, inoltre, uno o più membri di queste famiglie prestano il proprio lavoro (direttive e manuale) all'interno di essa[5].

Questa, secondo l'autore, rappresenta una definizione completa, dato che:

- non fa nessun riferimento alla dimensione dell'attività aziendale;
- i valori dell'impresa si identificano con quelli della famiglia;

[5] A. DELL'ATTI, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci editore Bari, 2007

- non è considerata impresa familiare quella in cui nessun familiare è impegnato in un'attività lavorativa;
- mette in risalto il forte legame di dipendenza delle sorti dell'azienda da quelle della famiglia;
- le relazioni familiari costituiscono uno dei fattori più importanti nei processi di successione e di trasmissione del potere.

1.1.2. Punti di forza e criticità

L'impresa familiare è, secondo le intenzioni del suo fondatore, destinata ad essere trasmessa alle successive generazioni, i cui componenti diventeranno, a loro volta, proprietari e responsabili della gestione.

Il forte desiderio di trasmettere l'impresa ad uno o più componenti della propria famiglia, spesso, induce l'imprenditore a scelte ispirate da sentimenti di affetto o empatia, tralasciando le soluzioni che risulterebbero più opportune, come per esempio la vendita a terzi, o l'affitto di azienda, o la fusione con altre realtà economiche.

Risulta, pertanto, evidente che l'influenza della famiglia nell'impresa può essere un elemento positivo per l'impresa stessa, oppure può concretizzarsi in un punto di debolezza quando i conflitti familiari si estendono anche all'interno dell'impresa.

A tal proposito, i vantaggi e gli svantaggi derivanti dalla gestione delle imprese familiari sono stati oggetto di studio della letteratura nazionale ed internazionale.

Si possono considerare i seguenti vantaggi:

- ✓ l'impresa è orientata al lungo periodo, in quanto il fondatore vede l'impresa come mezzo per sostenere la famiglia e le generazioni future;
- ✓ il fondatore percepisce l'impresa e la famiglia come un complesso unico, comportando un suo elevato impegno e alla profusione di tempo e risorse in quantità ingenti dedicati al lavoro e all'impresa;
- ✓ i membri della famiglia sono portati a considerare l'impresa come un elemento caratterizzante la loro famiglia, tanto da profondere un impegno molto più elevato rispetto a quanto avviene nelle imprese non familiari;
- ✓ le generazioni future sono educate a proseguire l'attività d'impresa in primo luogo all'interno della famiglia, ascoltando le discussioni imprenditoriali e acquisendo le conoscenze durante una semplice riunione informale familiare;
- ✓ vi è un altruismo, dato dai legami di parentela, dei membri della famiglia che porgono in primo piano il benessere collettivo ed anche quello dell'impresa piuttosto che il raggiungimento di gratificazioni individuali;
- ✓ il decision-making è particolarmente snello e veloce grazie alla profonda conoscenza dei membri della famiglia che lavorano nell'impresa;
- ✓ la presenza di risorse "inimitabili" basate sull'elevato capitale umano, capitale sociale, capitale finanziario "paziente" e i minori costi legati alla struttura della governance;

- ✓ i lavoratori che non fanno parte della famiglia sono comunque indotti ad un maggior impegno grazie all'atmosfera lavorativa di informalità che viene creata. Gli stessi vengono anche considerati parte della famiglia allargata, comportando un incremento della performance;
- ✓ le relazioni con l'ambiente esterno all'impresa sono fondate sulla fiducia bastata a sua volta sulla continuità dell'impresa familiare e sull'atmosfera che la famiglia riesce ad esportare anche al di fuori dei suoi confini.

Oltre ai vantaggi, vi possono riscontrare degli elementi negativi:

- x la famiglia tende ad impegnare nell'impresa solo il proprio capitale per evitare di, aprendosi all'esterno, annacquare le partecipazioni;
- x l'impresa può essere nel suo complesso inefficiente a causa dell'assenza di suddivisione dei ruoli e dei compiti;
- x la possibile presenza in azienda anche di membri non capaci, preferibili ai soggetti esterni sulla base della sola appartenenza alla famiglia[6] (nepotismo), o di nuove generazioni che potrebbero non essere intenzionate a subentrare in azienda e a continuare l'attività d'impresa;
- x la famiglia tende ad imporre all'impresa le proprie esigenze familiari, andando anche a prelevare risorse destinate all'attività o ad aumentare la

[6] C. DE VECCHI*, Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia*, Vita e Pensiero, Milano, 2007

retribuzione dei suoi membri sulla base delle loro esigenze e non delle capacità remunerative dell'impresa.

Tab. 1.1- Vantaggi e svantaggi dell'impresa familiare

Vantaggi	***Svantaggi***

• Orientamento al lungo periodo
• Maggiore indipendenza ed autonomia
  ▪ basse pressioni dal mercato azionario
  ▪ stabilità
  ▪ forte motivazione ed impegno
  ▪ continuità nell'esercizio di leadership
• Maggiore capacità di reazione ai tempi duri
• Minore livello di burocrazia e impersonalità
• Benefici finanziari
• Conoscenza del business con la precoce formazione dei membri della famiglia
	• Il minor accesso al mercato di capitali può ridurre la crescita
	• Organizzazione confusa con una struttura organizzativa non definita
	• Nepotismo
	• I conflitti familiari possono trasmettersi all'impresa
	• Resistenza al cambiamento e segretezza
	• Tensioni finanziarie
	• Drammi nelle successioni generazionali

Il problema gestionale di maggior rilievo delle imprese familiari è rappresentato dal momento della successione e del cosiddetto "passaggio del testimone"[7], durante i quali i componenti della famiglia tendono spesso a confondere gli scopi dell'impresa con quelli della famiglia.

1.2. IL RICAMBIO GENERAZIONALE

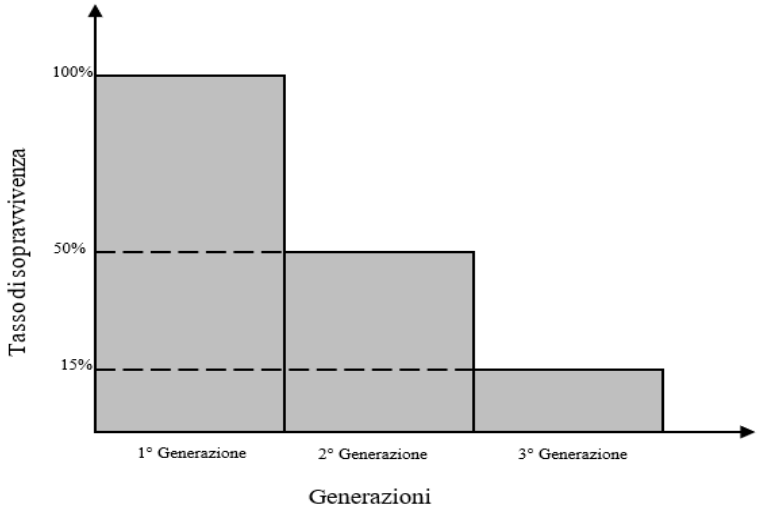
Il ricambio generazionale rappresenta un momento cruciale nella vita di un'azienda, in quanto implica il trasferimento da una generazione all'altra di un vero e proprio patrimonio di know-how (conoscenze d'impresa che divergono da una generazione all'altra) e competenze di gestione acquisite in anni di esperienza. Esso può essere definito come un processo che, con l'obiettivo di assicurate la continuità d'impresa, perviene ad un nuovo assetto della proprietà del capitale dell'impresa in capo ai successori e al subentro di questi ultimi, o di alcuni di essi, nelle responsabilità di governo e di direzione[8].

Con il passaggio sono a rischio anche l'insieme di relazioni con il territorio, nonché numerosi posti di lavoro. Sempre più aziende nei prossimi anni affronteranno un passaggio generazionale, anche a causa di un fattore di accelerazione dovuto alla crisi in corso per la pandemia.

[7] Con il termine "passaggio di testimone" si intende il trasferimento ad altri dei compiti, delle mansioni o del ruolo che finora si era ricoperto.
[8] G. PIANTONI*, La successione familiare in azienda*, Etas Milano, 1990

Attualmente in Italia, il 43% delle imprese ha imprenditori al vertice over 60, di cui il 18% sono over 70; si è notato che il 50% delle imprese familiari si estingue alla seconda generazione e circa il 15% supera la terza (*figura 1.3*). Questo dimostra che molti imprenditori sono restii a far ricorso a manager esterni, preferendo il mantenimento di proprietà ed amministrazione in capo alla famiglia imprenditrice. Spesso tale volontà viene vista come un'imposizione verso i figli o nipoti: se la loro capacità o le loro motivazioni non sono sufficienti, può comportare un insuccesso dell'impresa nel medio o nel breve periodo.

Fig. 1.3 – Tasso di sopravvivenza delle imprese



Il ricambio generazionale nell'impresa familiare spesso diventa un elemento ricorrente nel suo ciclo di vita, e può avvenire in qualsiasi momento dell'evoluzione aziendale, con conseguenze diverse sulla continuità.

Si può considerare il ciclo di vita dell'impresa familiare come costituito da diversi livelli teorici[9]:

1) Livello di aggregazione: nella quale l'impresa nasce e sopravvive grazie all'aggregazione di interessi diversi attorno alla figura del fondatore. Questa prima fase, dello sviluppo dell'impresa, è determinata dall'idea innovativa di business del fondatore che è messa in relazione con i bisogni del mercato, con il prodotto o servizio offerto per il soddisfacimento delle esigenze dei clienti. L'elemento caratterizzante di questa fase di avvio è la totale sovrapposizione della famiglia e dell'impresa con il fondatore.
2) Livello di dipendenza dal fondatore: l'impresa risente della totale dipendenza, autorità e dal carisma dell'imprenditore-fondatore; in questa fase hanno notevole importanza anche le variabili esterne all'azienda, come quelle di tipo ambientale e quelle individuali.
3) Livello di professionalizzazione dell'impresa: in cui l'impresa necessita di una struttura manageriale matura per non fermare il proprio sviluppo. Tale fase è caratterizzata da uno sviluppo dimensionale ed organizzativo, nel quale l'azienda riesce ad acquisire professionalità e competenze non disponibili da parte del solo imprenditore.

[9] E. BRACCI, E. VAGNONI*, Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, Franco Angeli, Milano, 2007

4) Livello di consolidamento: permette all'impresa di raggiungere una piena maturità, sia dal punto di vista organizzativo, sia gestionale che culturale;
5) Livelli successivi: diversificazione, integrazione e declino/rivitalizzazione: attraverso cui il consolidamento procede verso l'innovazione nelle sue diverse manifestazioni.

I primi due livelli vengono considerati i più critici in quanto vi è un'elevata dipendenza dall'imprenditore ed una mancanza di professionalità autonome in grado di sostituirlo nel breve periodo. Pertanto, una successione in queste prime fasi sarebbe altamente sfavorevole, in quanto il successore non è a sufficienza ben formato e preparato ad essere inserito in azienda.

Il ricambio generazionale rappresenta, quindi, un momento evolutivo della vita delle imprese familiari, diventando un momento di cambiamento strategico in grado di modificare sostanzialmente il suo futuro sviluppo e, in particolare, i suoi equilibri familiari e di impresa.

1.2.1. Obiettivi del passaggio generazionale

L'azienda è spesso vista dalla prima generazione di imprenditori come fonte occupazionale per i membri della famiglia a cui vengono assegnati ruoli di responsabilità, anche a fronte di competenze e capacità inadeguate, causando il deterioramento della performance aziendale. Inoltre, potrebbe capitare che l'imprenditore-fondatore, pur in presenza di validi successori, rimandi

continuamente il momento del passaggio generazionale ritenendo i successori inadeguati o rifiutando l'idea che l'azienda non sia più sotto il proprio controllo.

L'imprenditore deve affrontare la questione per tempo, iniziando quando i figli sono ancora giovani e continuando con un lungo periodo di convivenza tra genitori e figli; di fatti, l'ingresso degli eredi deve avvenire con assunzione di responsabilità graduale, tramite affiancamento da parte di un tutor. Nel caso in cui gli eredi non siano in grado di proseguire la gestione dell'impresa di famiglia, è necessario pensare ad una cessione o successione a soggetti esterni al nucleo familiare che godono di fiducia dell'imprenditore.

Considerare la successione come un evento porta alcuni imprenditori a non modificare i propri ruoli nel tempo con conseguenze negative, tra cui:

- Inerzia strategica ed innovativa: gli imprenditori più anziani possono trovare difficile impegnarsi in processi innovativi di lungo periodo;
- Trappola delle competenze per la nuova generazione: il know-how invecchia e diventa difficile acquisire nuove competenze all'interno di un'impresa "vecchia";
- Selezione avversa dei manager non familiari che abbandonano l'azienda: vi è un ruolo compromesso dall'atteggiamento conservatore della famiglia.

Il passaggio generazionale, quindi, è un processo composto da un insieme di fasi che può durare anche decenni e che si conclude quando la nuova generazione assume il controllo dell'azienda con un nuovo assetto proprietario in capo ai

successori e un nuovo assetto del governo dell'azienda, rivelando un'opportunità per la continuità dell'impresa.

A tal proposito, gli obiettivi del passaggio generazionale possono essere riassunti in:

- Tutela dell'integrità e del valore del patrimonio familiare in presenza di molteplici eredi con capacità diverse, al fine di evitare conflitti familiari che possano influire sull'impresa stessa;
- Tutela del patrimonio familiare nei confronti dei soggetti "indesiderati";
- Valorizzazione del patrimonio familiare in caso di cessione a terzi delle attività in esso contenute
- Ottimizzazione del carico fiscale tramite l'utilizzo di strumenti che consentono la minimizzazione di esso. È previsto[10] per le imprese familiari che l'imposta sulla successione non sia applicata in caso di eredità o legato a favore di discendenti, purché l'attività d'impresa oggetto della successione o donazione sia proseguita per almeno cinque anni.

Dagli obiettivi appena descritti si evince che la tutela del patrimonio familiare sia un punto centrale del passaggio generazionale. Tale patrimonio può essere formato da:

- Patrimonio immobiliare: posseduto personalmente o attraverso società;

[10] D.L. n. 262 del 3 ottobre 2006, convertito in L. n. 286 del 24 novembre 2006

- Quote e partecipazioni in società (di persone o di capitali) possedute da soli o insieme ad altri soci appartenenti al nucleo familiare o estranei ad esso;
- Azienda condotta sotto forma di ditta individuale;
- Beni mobili come: azioni quotate, obbligazioni, titoli di stato, denaro, gioielli, beni di antiquariato.

1.2.2. Gli attori coinvolti

Il processo di ricambio generazionale si sviluppa in archi temporali medio-lunghi e coinvolge buona parte di soggetti interni ed esterni all'impresa. Tra loro si deve annoverare innanzitutto il fondatore (genitore), la cui funzione imprenditoriale rappresenta una delle aree di più difficile sostituzione a causa di elementi intangibili che la caratterizzano e che difficilmente possono essere formalizzati e trasferiti all'interno dell'azienda.

L'imprenditore rappresenta il soggetto cardine del processo: da lui discende la scelta di far fronte adeguatamente o meno alla pianificazione della successione, ed è colui che, date le sue esperienze, si occupa di individuare l'erede, di legittimarlo davanti agli stakeholders più rilevanti e a provvedere al mantenimento degli equilibri tra i vari interessi in gioco[11]. Egli è colui che detiene il patrimonio, che ha contribuito alla sua formazione e deve destinarlo in chiave successoria.

[11] R. PASSERI*, Pianificare la successione nel governo dell'impresa familiare*, Centro stampa Prato, Firenze, 2004

Spesso, la sensazione di "immortalità" e di indispensabile presenza del fondatore contribuiscono ad intensificare le problematiche legate alla successione, rappresentando un fattore di resistenza. Il fondatore, infatti, può impedire, anche in modo inconsapevole, il ricambio generazionale a causa della sua incapacità di riconoscere l'importanza del ruolo svolto da altri soggetti all'interno dell'azienda, in quanto egli ha un legame quasi morboso con l'impresa, nella quale ha dedicato la sua vita, guadagnando stima e leadership attraverso l'impegno profuso ed il lavoro; l'azienda viene vista come una sua creatura, considerandola il bene più importante, tale da rendere difficile il distacco ed il passaggio.

Uno dei fattori principali per la realizzazione del processo di successione è rappresentato dalla volontà dell'imprenditore di avviare il passaggio del testimone alla nuova generazione. In alcuni casi, l'incapacità ed il rifiuto di comprendere la necessità del ricambio porta a situazioni che causano la morte dell'impresa[12].

Inoltre, nonostante l'imprenditore sia dotato di esperienza nell'ambito di gestione dell'impresa, spesso, è incapace di trasferire la cultura aziendale al successore, ma soprattutto di accettare possibili adattamenti o cambiamenti necessari intrapresi dalla nuova generazione.

Inizialmente il fondatore si trova in una posizione di unico leader in cui ha il totale controllo dell'organizzazione e ha potere su tutti gli individui che lavorano

[12] C. DE VECCHI. *Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia*, Milano, 2007

all'interno dell'impresa, poi si muove in una posizione in cui delega potere ed assume il ruolo di supervisore, fino a diventare consulente al fine di favorire l'inserimento del successore.

Un altro soggetto rilevante è l'erede (figlio), ovvero il destinatario del passaggio generazionale, considerato l'imprenditore del futuro in quanto dovrà guidare l'azienda. Gli eredi possono essere interessati e capaci di proseguire l'attività imprenditoriale (con una visione di azienda di famiglia come opportunità di successo) oppure possono essere non interessati o incapaci (quando l'azienda viene vista solo come fonte occupazionale per la famiglia). Vi è, quindi, un ulteriore rischio rappresentato dalla scelta dei successori, i quali possono essere distinti in:

- loyal servant (fedele servitore): scelto per come opera, non dotato di capacità di gestione;
- watchful waiter (cameriere osservatore): colui in attesa di prendere il posto dell'imprenditore, dandolo per scontato e non legato alle sue capacità;
- false prophet (profeta falso): le cui competenze sono totalmente estranee all'attività d'impresa, e la cui scelta è irrealistica.

Al fine di evitare di lasciare l'impresa a successori incapaci è necessario stimolare la consapevolezza del problema del ricambio generazionale, attivando un processo che conduca all'individuazione dell'erede più adeguato con modalità di inserimento e di trasferimento delle funzioni e delle responsabilità. Una volta acquisita tale consapevolezza da parte dell'imprenditore vi è l'obiettivo di comprendere le

modalità adeguate alla preparazione, inserimento in azienda, crescita e acquisizione delle capacità imprenditoriali e di leadership in capo al successore.

Il modello di pianificazione del percorso di entrata dell'erede nell'impresa individua tre modelli di coinvolgimento:

1. primo livello: è la fase precedete all'effettiva entrata in cui il coinvolgimento nasce dalle discussioni familiari e dal lavoro part-time volontario;
2. secondo livello: è la fase nella quale il successore entra nell'impresa come dipendente a tempo pieno, ricoprendo funzioni gestionali;
3. terzo livello: è la fase vera e propria della successione nella quale l'erede assume il ruolo di leader sostituendo il fondatore uscente.

Il possibile successore può dimostrare le sue capacità gestionali e dirigenziali durante il secondo e terzo livello.

Si può notare come alcuni elementi individuali, che vanno dal personale bisogno di realizzazione e di influenza nella gestione dell'impresa, ed elementi razionali come il reciproco rispetto tra generazioni ed il rapporto con i parenti, abbiano una positiva correlazione con il buon esito del ricambio generazionale.

Oltre all'imprenditore e al successore, gli altri soggetti del passaggio generazionale sono i componenti della famiglia, i dipendenti dell'impresa e gli altri stakeholder, quali i clienti, fornitore e gli istituti finanziari.

I componenti della famiglia nutrono aspettative sia verso l'impresa sia verso il successore. Di fatti, la successione avrà tante possibilità di buon esito quanto più alti saranno i valori dell'unità familiare, del bene comune, dello sviluppo di tutti i membri della famiglia e dei lavoratori dell'impresa. Se le relazioni familiari sono orientate all'egoismo o alle gelosie, quindi si ha assenza di unità, difficilmente la successione avrà esito positivo. Il supporto e la fiducia della famiglia nella capacità e nelle potenzialità dell'imprenditore rappresentano un requisito fondamentale per la riuscita del ricambio.

Anche per i dipendenti il processo generazionale può essere vissuto come un'opportunità verso l'ottenimento di maggiori responsabilità e aspirazioni di crescita professionale, se non addirittura di tipo imprenditoriale attraverso l'acquisizione di parte delle quote aziendali. I lavoratori rappresentano la congiunzione tra il vecchio e il nuovo imprenditore, conservando i valori trasmessi dal vecchio imprenditore e incrementandoli con le idee del nuovo.

I manager dell'impresa, se presenti, conoscono l'imprenditore perché lo ha affiancato sin dall'origine ed ha contribuito allo sviluppo dell'azienda, pertanto, godono della sua fiducia e stima, a tal punto da essere tenuto in considerazione nelle scelte importanti. I manager possono rappresentare sia un fattore di sostegno che di resistenza al ricambio generazionale; infatti, spesso possono ricoprire il ruolo di mentore dell'erede a sostegno della sua crescita professionale, al tempo stesso,

però, possono verificarsi situazioni conflittuali collegate alle ambizioni professionali ed alla bassa legittimazione riconosciuta al successore.

Gli altri stakeholders, ovvero i clienti, fornitori e gli istituti finanziari, sono direttamente coinvolti ed interessati alle future scelte in termini di ricambio generazionale, in quanto molte delle relazioni esistenti si basano su fattori fiduciari e sulle capacità dell'imprenditore di gestire efficientemente ed efficacemente l'impresa. Di conseguenza, anche gli stakeholders necessitano di essere tenuti in considerazione nella programmazione e gestione del ricambio generazionale, con l'obiettivo di evitare situazioni di perdita di fiducia nei confronti dell'impresa[13].

L'azienda è l'oggetto del passaggio generazionale e può essere distinta in:

- azienda caratterizzata da maturità nel business: richiede l'introduzione di elementi di discontinuità che complicano le qualità degli eredi destinati a subentrare;
- azienda artigiana: si sostiene sull'abilità del titolare ed il "passaggio" potrebbe fallire se l'erede non è dotato delle qualità di un aspirante artigiano;
- azienda strutturata con presenza di manager: i collaboratori esterni aiutano la famiglia nel processo valutativo e nell'inserimento di potenziali eredi, tenendo presente che ogni situazione aziendale è una storia a sé e non

[13] E. BRACCI, E. VAGNONI, *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, FrancoAngeli, Milano, 2007

esistono dei "pacchetti preconfezionati"; ogni proposta deve essere personalizzata tramite la scelta corretta di strumenti giuridici e tecnici che possono dare tempo agli eredi ed ai genitori di assestare nuovi rapporti ed equilibri.

La successione nelle imprese familiari ha un forte impatto su tutti coloro che lavorano, investono tempo e competenze, hanno prospettive e manifestano desideri legati all'attività d'impresa. Il fondatore, la famiglia e tutti gli stakeholders devono sviluppare una comune visione della successione e condividere le modalità di intervento e gli obiettivi.

Capitolo 2

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE OTTIMALE

2.1. CONDIZIONI DI SUCCESSO

Il momento ideale nel quale effettuare il passaggio generazionale è quando l'azienda ha raggiunto un grado di maturità strutturale e di mercato, tale da consentire di analizzare le dinamiche interne e le prospettive future con stabilità; con una struttura della famiglia assestata, sia nel numero, che nelle aspirazioni, così da poter circoscrivere il numero di soggetti interessati.

Una delle prime cose che l'imprenditore deve essere in grado di fare è quella di riuscire ad effettuare una programmazione anticipata del passaggio, in modo tale da essere preparato nel caso in cui eventi improvvisi irrompono nella vita dell'azienda, creando situazioni di emergenza o di conflittualità (come la morte dell'imprenditore o impedimenti giuridici).

La pianificazione strategica è uno strumento che consente all'impresa di preordinare gli scenari futuri in modo tale da cogliere prontamente ogni opportunità attraverso la predisposizione delle risorse necessarie in ragione degli obiettivi strategici da raggiungere. I piani predisposti non si basano su schemi rigidi e immodificabili, ma sull'adattamento costante delle decisioni da adottare in base ai

cambiamenti del contesto; gli aggiustamenti avvengono gradualmente sulla base delle nuove conoscenze che si acquistano attraverso un apprendimento continuo.

Il percorso di pianificazione deve essere seguito da più soggetti[14]: oltre ai consulenti interni, ed eventualmente anche esterni, si richiede la partecipazione attiva della famiglia proprietaria e, se presenti, dei managers e dirigenti. Nella sostanza il percorso si articola nelle seguenti fasi:

1- fase di definizione di una visione comune: nel corso di più riunioni ogni componente esprime la propria visione dell'impresa e del suo futuro fino ad arrivare, tramite uno scambio di opinioni, ad una integrazione delle visioni su cui tutti saranno d'accordo. Viene chiarito, sotto la guida del gruppo di consulenza, l'orientamento strategico di fondo[15] dell'impresa;

2- fase di progettazione della transizione: viene formalizzato l'orientamento strategico di fondo e viene definita concretamente la soluzione al problema successorio, illustrando sia gli obiettivi strategici di medio/lungo termine, sia le azioni di natura tecnico-operativa;

3- fase di monitoraggio della transizione: si effettua un controllo sistematico relativo alla realizzazione degli interventi previsti, ed in questa fase si

[14] B. DI BERNARDO, E. RULLANI, *Transizione tecnologica e strategie evolutive*, Cedam, Padova, 1985

[15] La definizione di orientamento di fondo la si può trovare: V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, 1988

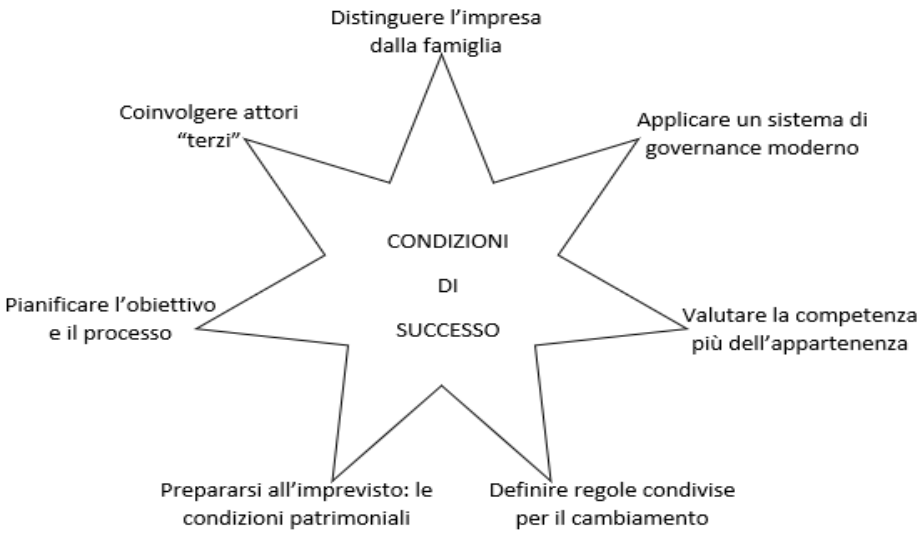
verifica l'attualità del progetto di transizione e si valuta la possibilità di apportare eventuali modifiche.

Affinché la pianificazione possa funzionare, essa deve considerare diversi livelli:

- livello familiare: allocazione di ogni soggetto al ruolo a lui più indicato secondo le sue capacità e inclinazioni, con l'indicazione della persona che guiderà l'impresa, definendo modalità e tempi previsti per la successione;
- livello aziendale: riorganizzazione dell'impresa attraverso la creazione di organi di governance più moderni, con l'ausilio di manager capaci;
- livello extra aziendale: ristrutturazione delle relazioni e dei rapporti con l'esterno;
- livello finanziario: l'individuazione delle risorse patrimoniali necessarie al passaggio.

La pianificazione pur non eliminando i rischi di insuccesso, consente di sostituire ad uno scenario incerto una serie di decisioni e di azioni di concreta realizzazione; con la consapevolezza che la successione è influenzata da una infinità di variabili e che si tratta di un processo lungo, molto complesso e non standardizzabile, è comunque necessario affrontarla cercando di tracciare, almeno, le linee guida utili a diagnosticare problemi ed a formulare possibili alternative.

Figura 2.1 – Le condizioni di successo



La teoria e la prassi indicano diverse condizioni di successo (*figura 2.1*) che possono consentire di guardare con maggiore fiducia al buon esito del processo di ricambio generazionale:

1) *Distinguere l'impresa dalla famiglia*

   Le imprese a controllo familiare sono caratterizzate da un forte legame tra famiglie e impresa, dove il numero di soci è relativamente ristretto, ed i legami che si sviluppano tra i soci e l'azienda sono profondi e di lunga durata. Alcune famiglie hanno una visione dell'impresa come entità distinta e relativamente autonoma dalla famiglia, privilegiandone la continuità. Per altre famiglie, invece, l'impresa è considerata uno strumento a disposizione della proprietà per perseguire i propri interessi, comportando una rinuncia a piani di sviluppo che richiedono l'ingresso di soci non familiari. Vi è,

pertanto, un'esigenza di maturare la concezione di proprietà responsabile attraverso: disponibilità all'apporto di capitali non familiari, apertura al contributo di manager esterni e privilegiando gli interessi dell'impresa, invece che quelli dei membri della famiglia. Tale esigenza è una condizione importante ai fini di un passaggio generazionale di successo, perché se l'impresa ottiene buoni risultati la famiglia può trovare i modi per rimanere unita.

2) *Applicare un sistema di governance moderno*

Una manifestazione tangibile della volontà di privilegiare la continuità aziendale è rappresentata dall'adozione di un sistema di governance moderno; numerose esperienze di famiglie imprenditoriali di successo indicano elementi comuni di un sistema di governance efficace:

- dei meccanismi giuridico-istituzionale (ad esempio, una società di holding posta tra le persone fisiche e le società operative) che consenta di separare il tavolo attorno cui i familiari ricercano un accordo su temi proprietari delle sedi gestionali; tali meccanismi attenuano le ripercussioni negative di eventuali dissensi tra i soci sulla gestione delle aziende;
- la definizione e il rispetto di regole di responsabilità, delle quali il team manageriale risponde al capo d'azienda; quest'ultimo risponde al Consiglio di Amministrazione, che, a sua volta, risponde

all'Assemblea degli azionisti. Il rispetto di tali regole richiede un'autodisciplina dei membri della famiglia nell'interpretare un ruolo diversi a seconda del tavolo decisionale in cui siedono;

- la chiara definizione del ruolo del Presidente si articola in tre responsabilità: essere il punto di riferimento della famiglia proprietaria, dialogare con il leader aziendale su tutti i temi rilevanti, organizzare e dirigere i lavori del Consiglio di amministrazione. A differenza del ruolo del presidente in aziende non familiari, è richiesta una particolare sensibilità al dialogo con i familiari[16];
- la cura nella composizione del Consiglio di Amministrazione, prendendo in considerazione la possibilità di valorizzare eventuali soci non impegnati in ruoli manageriali, nonché consiglieri non familiari indipendenti.

3) *Valutare la competenza più dell'appartenenza*

La continuità delle aziende familiari è possibile solo se nei processi di ricambio generazionale viene valorizzata la competenza più dell'appartenenza alla famiglia di controllo, definita come una cultura di merito, ovvero come diritto alla stima, alla riconoscenza in base alle capacità e all'impegno. La complicazione aumenta in famiglie

[16] Secondo i dati dell'Osservatorio AUB, in circa l'80% delle imprese familiari di seconda e terza generazione il ruolo del Presidente è interpretato da un familiare.

imprenditoriali composte da vari rami, rendendo estremamente complesse le comparazioni tra i figli di uno o dell'altro familiare. Per evitare tali complicazioni è essenziale che si stabilisca, nella famiglia ed in azienda, un sistema di valori che promuova l'eccellenza a prescindere dall'affiliazione familiare, definita meritocrazia. Essa richiede di fare sistematicamente valutazioni sui familiari basandosi sui risultati raggiunti (le performance), sull'analisi delle competenze e delle inclinazioni personali e professionali; tali valutazioni dovrebbero essere condotte dai membri più anziani della famiglia, assicurando l'assenza di conflitti di interesse o valutazioni di parte grazie all'ausilio di un "attore terzo", come un consulente o manager non familiare.

Senza una cultura che valorizzi la competenza ed il merito si afferma il nepotismo, che comporta posizioni di responsabilità in capo a persone inadatte, comportando una serie di problematiche che potrebbero portare alla morte dell'impresa.

4) *Definire le regole condivise per il cambiamento*

Nel passaggio generazionale la trasmissione all'interno della famiglia di una serie di valori (come la professionalità, cultura di merito, umiltà e rispetto) aumenta la probabilità di un buon esito del processo; ma non basta, infatti, il cambiamento richiede un lavoro di analisi della struttura e dell'evoluzione attesa della famiglia, della proprietà e dell'azienda.

Affinché i processi di cambiamento funzionino, alcune famiglie sottoscrivono accordi di famiglia, il cui valore è nell'impegno morale dei sottoscrittori. La definizione di regole condivise, tuttavia, rischia di non essere sufficiente se non avviene in modo tempestivo: la pianificazione delle fasi e delle modalità del processo di ricambio è efficacie solo se avviene per tempo, ovvero quando la generazione uscente è nel pieno delle proprie capacità.

5) *Prepararsi all'imprevisto: le condizioni patrimoniali*

Per facilitare il processo del ricambio generazionale bisogna predisporre per tempo un adeguato profilo patrimoniale delle famiglie collegate, tenendo conto congiuntamente delle condizioni economiche reddituali, finanziari e patrimoniali.

Le regole per preparare la famiglia al passaggio sono:

- occorre che una parte del patrimonio della famiglia sia sempre disponibile per affrontare gli oneri derivanti da eventi imprevisti, come gli oneri fiscali in caso di morte;
- costituire un patrimonio familiare extra-aziendale (o altri strumenti) che renda possibile la liquidazione dei soci familiari non graditi o che desiderano lasciare l'impresa;

- è bene frazionare, appena possibile, il patrimonio tra familiari, al fine di ridurre gli oneri derivanti dalla successione, in caso di morte improvvisa di uno di essi.

6) *Pianificare l'obiettivo e il processo*

Il segreto del successo del passaggio risiede nell'atteggiamento con cui questo viene affrontato, privilegiando una prospettiva di "processo" rispetto ad una prospettiva "per obiettivi". Mentre l'ottica per obiettivi porta a rifiutare tutti gli accadimenti non previsti da un piano originariamente formulato e tempificato, l'ottica di processo consiste nel formulare una visione di uno stato futuro basata sulle informazioni disponibili nel presente e nell'adattare le varie fasi della successione alle nuove conoscenze ed informazioni, che si rendono disponibili nel corso del processo. Quindi, bisogna evitare pianificazioni rigide.

7) *Coinvolgere "attori terzi"*

In molte imprese familiari che sono riuscite a superare uno o più passaggi generazionali è sempre possibile rintracciare la presenza di "attori terzi" come professionisti, manager o altri soggetti al di fuori della famiglia proprietaria, che hanno aiutato a superare questa fase delicata.

Tali attori apportano solitamente tre diversi contributi:

i. colmare le carenze di conoscenza dell'imprenditore o di coloro che devono prendere decisioni sul passaggio generazionale;

ii. scardinare nell'imprenditore la convinzione che il loro caso sia del tutto particolare, mostrando con esempi concreti come molti altri casi abbiano caratteristiche simili;

iii. ridurre l'area delle emozioni, ampliando le valutazioni tecnico-economiche.

Per essere efficace, l'attore terzo, soprattutto se consulente, deve godere di alcune caratteristiche:

- avere fiducia di tutte le parti in gioco e, soprattutto, del leader dell'impresa o della famiglia, mostrando competenza tecnica, trasparenza ed indipendenza di giudizio;
- stimare e condividere i valori di fondo delle persone coinvolte direttamente nel processo;
- assumere un comportamento paziente senza mai scoraggiarsi, nella consapevolezza dei tipici rallentamenti dei processi generazionali;
- le parti in causa devono essere disponibili ad ascoltare le proposte e le idee dell'attore terzo, mettendo anche in discussione le proprie convinzioni.

È possibile riassumere le condizioni per un passaggio generazionale di successo nella tabella che segue (*Tab. 2.1*)

Tab. 2.1 – Condizioni di successo

Condizioni di successo	**Principali indicazioni da seguire**
1) Distinguere l'impresa dalla famiglia	Maturare una concezione di proprietà responsabile, che si traduce, ad esempio, in: • disponibilità all'apporto di capitali non familiari; • apertura al contributo di manager esterni; • privilegiare gli interessi dell'impresa rispetto a quelli della famiglia.
2) Applicare un sistema di governance moderno	Alcuni tratti comuni dei sistemi di governance efficaci sono: • una separazione tra i tavoli familiari e quelli gestionali (attraverso una Holding); • una chiara accountability con relativa separazione dei ruoli; • definizione del ruolo del Presidente; • la cura nel comporre il C.d.A., con qualche membro esterno ed indipendente.
3) Valutare la competenza più della appartenenza	Affermare la meritocrazia, effettuando valutazioni dei familiari, rispettando: • basarsi sui risultati raggiunti (performance); • basarsi sull'analisi delle competenze, e del loro fit con le necessità aziendali; • essere condotte dai membri più anziani della famiglia, o attraverso un "terzo".
4) Definire (presto e bene) regole condivise per il cambiamento	Pianificare in modo tempestivo i cambiamenti e le relative "regole", ad esempio: • valutando tutte le opzioni, ma scartando quelle impossibili; • dando precedenza alla competitività dell'impresa rispetto agli equilibri familiari; • considerando congiuntamente famiglia, proprietà e impresa, nel prevedere la distribuzione di quote anche in ragione delle parallele scelte nell'assegnazione della leadership aziendale.
5) Prepararsi all'imprevisto: le condizioni patrimoniali	Preparare patrimonialmente la famiglia al ricambio, prevedendo, ad esempio, che: • una parte del patrimonio familiare sia sempre disponibile per imprevisti; • vi sia un patrimonio familiare extra-aziendale che permetta di liquidare i soci non graditi o non interessati; • venga frazionato il patrimonio tra i famigliari, per ridurre gli oneri in caso di morte improvvisa di uno di essi.
6) Pianificare l'obiettivo e il processo	Evitare pianificazioni "rigide" nelle fasi del ricambio generazionale (che possono durare decenni), e piuttosto formulare piani che si adattino progressivamente all'evoluzione del processo.
7) Coinvolgere "attori terzi"	Coinvolgere attori terzi (professionisti, manager dell'impresa, altri soggetti di fiducia dell'imprenditore) che apportino tre contributi: • colmare una carenza di conoscenza dell'imprenditore; • scardinare nell'imprenditore la convinzione che il loro casa sia del tutto particolare; • ridurre l'area delle emozioni, ampliando la valutazione tecnico-economiche.

2.2. INSUCCESSO E CRISI DOVUTA AL PASSAGGIO

Con riferimento alle dinamiche tra i membri della famiglia e l'impresa, un'elevata comunicazione e fiducia tra sistema-famiglia e sistema-impresa favorisce la successione; in caso contrario, si avrà una chiusura verso l'argomento che, se prolungata, genererà pesanti problemi.

A livello organizzativo, la cultura e la struttura organizzativa diffuse all'interno dell'impresa influenzano la successione. Se il cambiamento è concepito come un momento di apprendimento e non come una minaccia, la resistenza sarà minima.

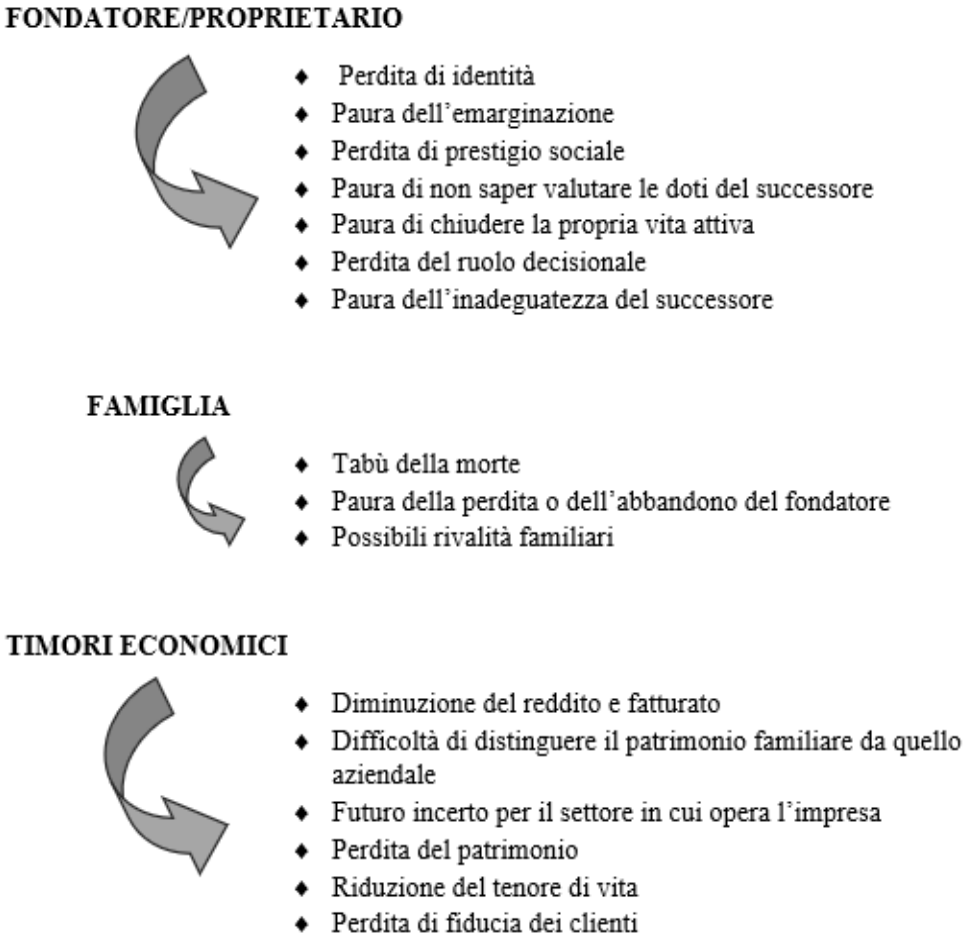
Vi sono diverse variabili, che si influenzano a vicenda, da considerare ai fini del buon esito della successione. Le problematiche possono riguardare[17](*figura 2.2*):

- il fondatore (o il proprietario se non si tratta del primo passaggio generazionale), con tutta una serie di problematiche che riguardano l'impatto psicologico che la trasmissione dell'azienda ed il potere hanno sulla sua persona;
- la famiglia, le cui problematiche riguardano la difficoltà di affrontare il tema del ricambio generazionale con sufficiente tranquillità e naturalezza, senza il timore di ferire chi è a capo dell'impresa;

[17] E. BRACCI, E. VEGNONI*, Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale,* FrancoAngeli, Milano, 2007

- timori economici che mettono in dubbio la capacità dell'azienda di sopravvivere al ricambio, o comunque di mantenere la quota di mercato che è riuscita a conquistare e a difendere nel corso degli anni.

Figura 2.2 – Gli ostacoli della successione



Fonte: W.C. HANDLER, K.E. KRAM, Succession in family firms: the problem of resitance, Family Business Review, 1988

Per quanto l'individuazione di alcune situazioni tipo possa aiutare a definire le regole per un corretto passaggio generazionale, esistono varie possibili ragioni di insuccesso dovute ad alcuni "errori" comuni nella gestione di tali processi. Si tratta di errori compiuti dalle persone coinvolte nel processo, trasversali a tutti i tipi di successione individuati, interconnessi tra loro.

Se ne possono individuare diversi[18]:

1. *Fare confusione tra i ruoli di proprietà, governo e direzione*

   In molte aziende familiari, specialmente se di prima o seconda generazione e di dimensioni minori, i ruoli di proprietà, governo e direzione risultano sovrapposti poiché è del tutto normale che la stessa persona ricopra più ruoli. Tuttavia, non comprendere fino in fondo perché ed in quale misura questi ruoli differiscano tra loro può complicare il passaggio generazionale. Un errore che può essere commesso è considerare la proprietà come un diritto, piuttosto che come un dovere, e nel ritenere che l'essere proprietari implichi autonomamente il possesso di spiccate doti di governo e di competenze manageriali.

[18] ASSOLOMBARDA, *Giuda per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history*, 2016

2. *Considerare la successione come un obbligo verso il passato e non come opportunità per il futuro*

   È del tutto naturale che un genitore, dopo aver costruito un'impresa di successo, desideri passare il testimone alla generazione futura. All'interno delle famiglie imprenditoriali possono esserci, come in tutte le famiglie, diversi figli con progetti complementari o discordanti tra loro e spesso, non sempre, accade che il fondatore voglia trasmettere loro l'azienda, cercando di influenzare e plasmare le loro volontà nella scelta di entrare o meno nell'impresa. Questo atteggiamento porta i figli ad accettare ruoli per non dispiacere i padri, portandoli ad essere timorosi nell'esprimere il proprio parere; ciò comporta una disistima da parte dei genitori per la mancata motivazione, con un ciclo vizioso di conflittualità e incomprensione che potrebbe portare alla compromissione della successione o, addirittura, dell'azienda stessa.

3. *Considerare la successione come un evento e non come un processo*

   Come già ribadito in precedenza, la trasmissione della leadership è soltanto il culmine di un processo che può durare anni, attraversando molte fasi diverse, per poi concludendosi con la presa del comando da parte della nuova generazione. Il concepire la successione come un evento, anziché un processo, porta alcuni imprenditori a non modificare il proprio ruolo nel corso degli anni, senza adeguarlo al "naturale scorrere del tempo". Tale

comportamento può avere la conseguenza di far soffrire l'impresa di un ritardo strategico, dovuto al persistere di un modello di business obsoleto, con un contesto rivolto al passato che non facilita lo sviluppo di nuove skills.

4. *Non trasmettere la forza imprenditoriale (vis imprenditiva)*

   Alcuni imprenditori sono fermamente convinti che l'imprenditorialità sia una caratteristica innata delle persone, ritenendo quindi che non sia possibile insegnarla e trasmetterla alle future generazioni, declinando l'importanza della formazione nella successiva generazione. Questo convincimento è contraddetto da numerosi studi, che mettono in evidenza come le capacità e le competenze di una persona non siano mai separabili dalle esperienze pratiche e da uno specifico percorso di apprendimento. Le ricerche sulle aziende familiari giunte alla terza e quarta generazione converge su di un punto: ogni generazione ha aggiunto qualcosa alla tradizione imprenditoriale della famiglia.

5. *Non impostare una sana dialettica tra genitori e figli*

   Gran parte degli errori commessi si collegano all'incapacità degli attori coinvolti nel processo di confrontare le proprie valutazioni con le evidenze offerte dalla realtà e con i giudizi espressi dagli altri. Questa mancanza di dialogo, oltre che rendere complicata la comunicazione interpersonale (talvolta comportando alla totale incomunicabilità), è destinata a produrre risultati negativi per l'impresa stessa.

6. *Pensare che i valori siano la soluzione*

   Spesso alcune imprese familiari ritengono che, per un esito positivo della successione, basti trasmettere i valori della famiglia al proprio figlio o ai propri figli. Per quanto tale visione non può essere considerata totalmente sbagliata, dato che è necessario trasmettere i principi su cui l'impresa si fonda; ma, nella realtà ogni patrimonio di valori necessita di essere reinterpretato ed aggiornato per via dei cambiamenti nel contesto culturale, sociale ed economico nel quel si trova il successore. Inoltre, i valori non sono sufficienti per scegliere tra soluzioni alternative, specialmente in presenza di più successori, o quando si è giunti alla terza o alla quarta generazione, con la presenza di numerosi proprietari con aspettative diverse.

7. *Scegliere una "terza parte" sbagliata*

   Il più delle volte, la decisione di coinvolgere terzi garantisce la buona riuscita del processo di ricambio generazionale. La terza parte può essere un parente, un dirigente della propria azienda, un consigliere esterno, un professionista o un consulente, un amico dell'imprenditore. Per quanto se ne apprezzano i benefici, può capitare che la scelta causi più danni che vantaggi; di fatti, è necessario fare particolare attenzione a scegliere la persona che non sia: dotata di poca pazienza, con un predominio delle emozioni sulla tecnica, o con attese di voler dirigere tempi e modi del processo di successione.

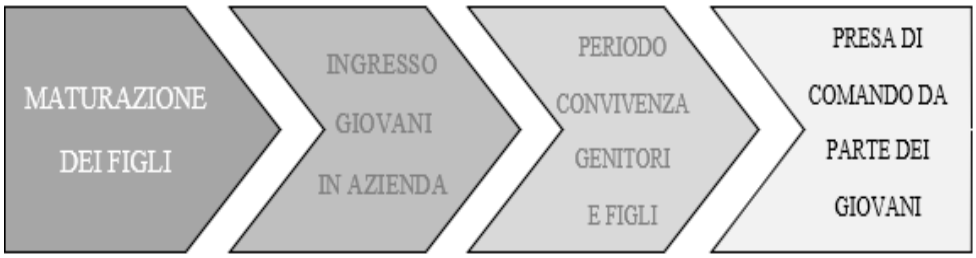
Capitolo 3

LE FASI E I MODELLI DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

3.1. LE FASI DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

Il processo di ricambio generazionale inizia quando i genitori acquisiscono la consapevolezza di voler trasmettere l'impresa ai figli. La non più giovane età, un periodo di malattia, la crescita dei figli possono essere i fattori che stimolano l'imprenditore a pensare alla propria successione. Da quel momento inizia la pianificazione del cambiamento che si svolge secondo diverse fasi (*figura 3.1*).

Figura 3.1 – Le fasi del passaggio



Durante ognuna di queste fasi occorre verificare le qualità dei successori familiari e procedere alla ricerca di un manager non familiare se essi non sono in grado di esprimere capacità gestionali sufficienti. Addirittura, può essere opportuno

individuare un compratore laddove la nuova generazione, oltre a non avere capacità gestionali, manifesti anche una scarsa attitudine al ruolo di proprietario.

3.1.1. Maturazione dei figli

La maturazione personale dei figli è un processo articolato che coinvolge diverse scelte, anche interiori, relative: al percorso di studi e professionale, la ricerca della "vocazione", la formazione del carattere dei successori.

La scelta degli studi è un tema che deve essere affrontato avendo cura di affiancare i giovani nei loro percorsi di formazione, seguendo i loro interessi e le loro inclinazioni. Gli studi universitari, in particolare, anche se non obbligatori, rappresentano un'occasione per formare una cultura di base, favorendo lo sviluppo di capacità analitiche utili per il ruolo imprenditoriale e con la possibilità di confrontarsi con la mentalità di altri giovani. Poiché tali caratteristiche valgono per ogni facoltà scelta, è importante perseguire gli interessi e le inclinazioni personali del giovane, evitando imposizioni per non incidere negativamente sull'autostima e demotivare sul nascere i figli. Un aspetto fondamentale a cui porre particolare attenzione è quello di offrire una formazione di livello internazionale, promuovendo percorsi di studio e soggiorno, anche per lunghi periodi, all'estero. Questo perché le sfide che tutte le aziende italiane dovranno affrontare nei prossimi anni si giocheranno sul piano internazionale, pertanto, è necessaria una conoscenza approfondita della lingua, principalmente inglese, e dell'ambiente. Ove non sia

possibile svolgere tali esperienze durante il periodo di formazione, si impone che esse siano svolte nei primi anni di lavoro in altre aziende che abbiano filiali estere. Una volta terminati gli studi e prima di entrare nell'impresa familiare, è bene che i giovani faccino un'esperienza professionale in altre aziende. Il futuro successore dovrebbe rimanere in questa azienda il tempo necessario per essere promosso una o due volte, dovrebbe avere l'occasione di cambiare più funzioni aziendali ed arrivare a livelli di responsabilità tali per cui possa provare a realizzare le sue idee personali. Non conta tanto la mansione che svolge, quanto le occasioni per acquisire competenze che possono essere in futuro utili nell'azienda di famiglia; così come non è importante se il lavoro verrà svolto in un'impresa che operi nello stesso settore di mercato dell'impresa di famiglia o in un altro settore, in entrambi i casi si avranno conseguenze positive. L'esperienza acquisita in un'azienda che opera nello stesso settore, ad esempio, risulterà più rapidamente o direttamente applicabile all'impresa familiare. Nella realtà, però, è molto difficile che l'esperienza di lavoro si svolga in maniera costruttiva in un'azienda concorrente, in quanto, questa avrà il timore di svelare il proprio know-how o di perdere parte del suo patrimonio intangibile sul quale si basa il proprio vantaggio competitivo[19]. D'altronde, l'esperienza acquisita in un'azienda che, invece, operi in un settore diverso serve

[19] A. DELL'ATTI*, Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore, Bari, 2007

per allargare le prospettive e fornire una serie di nuovi strumenti con cui affrontare diversi problemi imprenditoriali.

Sicuramente, quello che è veramente importante è il fatto che il successore dovrebbe fare esperienza in aziende di dimensioni più grandi rispetto a quella familiare, al fine di prepararlo adeguatamente ad affrontare una realtà molto più complessa e difficile di quella attualmente rappresentata dall'impresa di famiglia. Questa esperienza porterà ulteriori vantaggi per il giovane, permettendogli di:

- imparare a valutare il proprio valore in termini di retribuzione riconosciutagli dal mercato;
- identificare la propria personalità indipendentemente dalla famiglia
- la possibilità di fare una serie di errori dovuti all'inesperienza lontano dal giudizio del fondatore, o degli altri dipendenti e colleghi dell'impresa di famiglia, al fine di essere cosciente di essere stato promosso solo per i suoi meriti;
- entrare in contatto con dirigenti capaci che, in futuro, potrà assumere nella propria impresa;
- conoscere diversi mercati, concorrenti e strategie;
- allargare la sua visione del mondo e affinare la sua capacità di individuare anche le opportunità di mercato più nascoste.

L'esperienza acquisita in un'altra azienda rappresenta, quindi, il miglior biglietto da visita.

Un secondo passaggio fondamentale nella maturazione dei figli, che dovrebbe svolgersi prima dell'ingresso in azienda, consiste nella ricerca della "vocazione". In questo percorso, delle volte faticoso, la famiglia ha una forte responsabilità nell'accompagnare i giovani a scoprire le proprie inclinazioni:

- accettando le predisposizioni personali, ed evitando forzature, imposizioni o "ricatti" morali;
- pianificando attività di lavoro esterno all'azienda per capire le reali attitudini del giovane;
- facilitare il contatto con l'impresa familiare tramite stage o brevi periodi di lavoro.

Infine, per un buon esito del processo di ricambio generazionale è consigliabile che i genitori prestino particolare attenzione allo sviluppo di alcuni elementi del carattere dei figli, tra cui:

- il senso di responsabilità e la fiducia in sé stessi, da cui dipende la capacità di assumersi i rischi;
- lo spirito di sacrificio e l'umiltà necessari per svolgere l'attività imprenditoriale, che impegna molto tempo ed energie e che, inevitabilmente, porta a rinunce su altri aspetti della vita;
- l'adattabilità al cambiamento sempre più rapido nelle imprese moderne;
- la tenacia nel perseguimento dei propri obiettivi e nel superamento delle inevitabili difficoltà;

- un atteggiamento di ascolto che faciliti lo scambio di esperienze con altri imprenditori, figli di imprenditori, professionisti e consulenti impegnati nei processi di successione;
- un atteggiamento positivo in ogni situazione, che induca a non perdere mai la fiducia e di trovare una valida soluzione a problemi e conflitti.

3.1.2. L'ingresso nell'azienda familiare

L'ingresso in azienda della nuova generazione rappresenta un momento fondamentale nel processo di ricambio generazionale, che deve essere vissuto con serietà sia da parte dei giovani, che dovranno impegnarsi a rinunciare ad altre attività o passioni troppo impegnative, sia da parte dei genitori, che dovranno progettare con cura il loro percorso di inserimento in azienda. Nel fare questo, è opportuno che i genitori guardino al futuro piuttosto che al passato, eliminando la convinzione che i figli debbano svolgere le loro stesse esperienze fatte 15 o 20 anni prima. Anche se, un periodo di "gavetta" è sempre appropriato al fine di consentire di comprendere a fondo i processi produttivi, respirare l'ambiente, consolidare la necessaria autostima, nonché di farsi conoscere ed apprezzare dai collaboratori. In tal senso, una corretta pianificazione del tempo di permanenza nelle diverse funzioni e mansioni aziendali diventa essenziale.

Un metodo efficace è quello di proporre ai giovani di assumere da subito limitate responsabilità dirette alle dipendenze di un manager non familiare. Nel caso di

gruppi di imprese familiari, o di imprese familiari con molte subsidiary, l'esperienza può essere utilmente svolta in imprese minori del gruppo, o nelle filiali dei mercati esteri con maggiore potenziale di sviluppo.

In generale, appaiono particolarmente appropriate le mansioni di direttore del settore vendite o, comunque, incarichi a livello esecutivo con prospettiva di sviluppo in mansioni di supervisione.

Sono, invece, da evitare gli inserimenti in posizioni dai contenuti non chiari, e prolungate esperienze in ruoli di staff.

Di solito si evita, anche, la creazione di un'apposita mansione da affidare al successore solo per garantire il suo posizionamento all'interno dell'azienda, quindi, dovrebbe essergli assegnata una mansione reale, di cui l'impresa ha veramente bisogno. Una delle migliori soluzioni potrebbe essere quella di far trascorrere al successore un periodo di lavoro, a rotazione, in ognuna delle diverse aree funzionali, o settori, in modo tale da fargli conoscere pienamente ogni aspetto dell'attività aziendale.

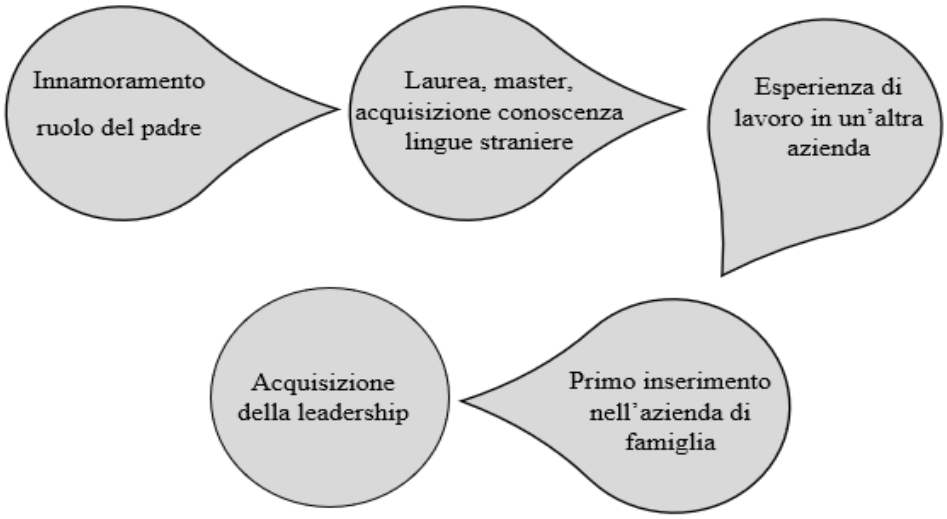
Il successivo percorso di carriera del giovane non è definibile a priori; tuttavia, è consigliabile farlo partecipare di persona, ovviamente senza "diritto di parola", alle riunioni con i collaboratori, i fornitori, i clienti e tutti gli altri attori legati all'impresa di famiglia, quali il commercialista, il consulente finanziario o l'avvocato; tutto questo per essere messo in condizioni di acquisire il patrimonio di conoscenze tacite dell'imprenditore, ossia inseparabili dall'azione. Così da poter avere l'occasione di

cominciare a farsi conoscere e identificare chiaramene come il successore da tutti gli attori che ruotano intorno all'impresa.

Con il tempo, al successore dovrebbe essere assicurata una maggiore autonomia, magari assegnandogli la responsabilità di creare una nuova zona commerciale, aprendo un nuovo negozio o mettendolo a capo di uno stabilimento[20].

L'assegnazione di questi compiti e responsabilità è ritenuta opportuna in quanto il figlio non può, fin dal primo giorno, assumere pienamente la leadership e svolgere tutte le funzioni che prima erano proprie del fondatore (*figura 3.2*).

Figura 3.2. – La formazione del successore



Fonte: A. DELL'ATTI, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore, Bari, 2007

[20] J. L. WARD, *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*, FrancoAngeli, Milano, 1990

3.1.3. La convivenza tra generazioni

La fase successiva consiste quasi sempre in una forma di convivenza intergenerazionale, anche molto lunga, tra genitori e figli. In questa fase è di fondamentale importanza stabilire, fin dal primo momento, ruoli professionali chiari e separati, oltre ad impostare una sana dialettica; in assenza della quale si può rendere oltremodo difficoltosa la comunicazione interpersonale, sino a portare, nei casi estremi, alla totale incomunicabilità.

Questo tipo di errore è piuttosto frequente, spesso imputabile all'ego esagerato dell'imprenditore, il quale impedisce al successore di fare una sana autocritica, anche se, delle volte, hanno gli stessi atteggiamenti i giovani subentranti. Di certo, se sia l'imprenditore che il giovane siano entrambi dominati da un eccesso di ego, allora il fallimento è garantito.

Atteggiamenti di questo tipo portano i genitori ad immaginare il proprio modello d'impresa come l'unico possibile, senza essere disposti ad accettare qualsivoglia critica; al contrario, i giovani spesso sono portati a considerare il modello dei padri come vecchio, rendendo impossibile fare analisi oggettive su ciò che andrebbe mantenuto e ciò che, invece, andrebbe modificato o abbandonato.

Oltre alla convivenza tra genitori e figli, il successore può essere affiancato da un esperto ben scelto, ovvero un dirigente che non sia un membro della famiglia e che abbia molte esperienze aziendali; egli può insegnargli sia le competenze che deve avere un dirigente sia in ordine alla realtà dell'azienda. La situazione ideale è quella

in cui tale esperto sia anche consigliere e uomo di fiducia dell'imprenditore, come un dirigente superiore responsabile delle attività più cruciali dell'azienda e la cui fiducia sia certa[21].

Nel caso in cui, ad esempio, il fondatore gestisca direttamente le vendite ed il marketing, questo dirigente potrebbero occuparsi della produzione e dei problemi finanziari. Generalmente il dirigente finisce con l'interessarsi di quelle attività per cui l'imprenditore non è particolarmente portato. Questa caratteristica è utile perché aiuta il successore ad acquisire una visione più completa della realtà aziendale di quella che riceverebbe solo dal fondatore.

Dal momento che questo dirigente e consigliere è una persona di fiducia, la sicurezza del suo posto di lavoro non dovrebbe essere mai messa in discussione; questa è una condizione necessaria affinché la sua funzione educativa abbia successo. Il successore dovrebbe apprendere come si gestiscono le persone, come si gestisce il proprio tempo nonché tutta una serie di importanti principi aziendali; per poter imparare tutto questo è necessario un periodo di tempo che va dai tre ai cinque anni.

3.1.4. Il passaggio di testimone

Il passaggio finale della carriera di un giovane che abbia dimostrato di possedere le capacità adatte è il subentro al genitore nel ruolo di capo azienda. Questo passaggio,

[21] A. DELL'ATTI, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore, Bari, 2007

in apparenza semplice, è molto più delicato di quanto si pensi, essendo un momento di intensa emotività nelle relazioni genitori-figli: per il genitore il "passaggio di testimone" è un segno evidente della propria vecchiaia, per il giovane è la realizzazione di una aspirazione. Di conseguenza, molti genitori tendono a dilazionare tale momento, mentre i figli divengono sempre più impazienti in attesa di prendere definitivamente comando.

Affinché questo importante passaggio finale si concluda nel migliore dei modi è necessario che:

- i genitori e i giovani si comunichino le reciproche attese;
- i genitori rinuncino progressivamente ad alcuni contenuti del loro ruolo, trasmettendone progressivamente, e non improvvisamente, la responsabilità ai figli;
- la nuova generazione, probabilmente con l'ausilio di attori terzi, si impegna a ricercare per i genitori un ruolo che consenta loro di non staccarsi completamente dall'azienda;
- i genitori comprendono che dalla presa di comando dei giovani può e deve derivare un rinnovamento della formula imprenditoriale. I giovani, pur nel rispetto del lavoro svolto dai genitori, devono sentirsi liberi di modificare la formula imprenditoriale esistente, in molti casi "rifondando" l'azienda. È provato, infatti, come le aziende di successo non siano tanto quelle nelle quali le generazioni successive hanno rigidamente conservato il modello

di business dei fondatori, ma quelle nelle quali sono state capaci di metterlo in discussione, realizzando delle innovazioni, talvolta anche radicali.

Per aumentare le probabilità che il ricambio generazionale sia un'opportunità, molti studi sulle imprese familiari inducono a proporre ai senior alcuni step da seguire secondo le diverse età dei giovani[22]:

- A 10 anni: portarli a visitare l'azienda per cominciare a conoscerla.
- Tra i 10 e i 18 anni: cominciare a far amare l'azienda e il lavoro dell'imprenditore, sottolineando tutti gli aspetti positivi pur non nascondendo quelli negativi. Chiedere ai figli di fare al meglio il loro lavoro (studiare) e di fare qualche attività per sviluppare le loro qualità personali: uno sport, un'attività di volontariato, un hobby perseguito con costanza. I genitori devono dedicare del tempo a osservare lo sviluppo dei figli cercando di maturare un giudizio comune.
- A 18 anni: dedicare loro del tempo per aiutarli a scegliere una facoltà sulla base di un progetto di medio periodo, e se non vogliono studiare, bisogna far sì che trovino un lavoro serio, e non lavori saltuari.
- Tra i 19 e i 23 anni: se hanno scelto un corso universitario, o anche se non lo hanno fatto, stimolarli in ogni modo a fare periodi non brevi all'estero.

[22] Corriere Economia, 2014

Allo stesso tempo, farli partecipare ad occasioni in cui sia possibile conoscere l'azienda, il suo modello di business, i risultati, i collaboratori chiave, ed altri figli di imprenditori per riconoscere le somiglianze e le differenze tra sé e gli altri.

- A 23 anni: quando hanno finito l'università, discutere con loro le possibili opportunità che hanno trovato e, se l'azienda non ha un bisogno urgente, spiegare loro i vantaggi di una bella esperienza di lavoro in un'azienda competitiva, magari all'estero. Laddove volessero sviluppare una loro start up, aiutarli a valutarla con equilibrio.
- A 28-30 anni: se l'esperienza al di fuori dell'azienda di famiglia ha funzionato, cominciare a valutare l'ingresso in azienda definendo bene il ruolo e le prospettive di carriera. Se non ha funzionato, dedicare del tempo a comprendere il perché, e se il motivo è che il giovane non è adatto a fare l'imprenditore, valutare altre opzioni per il futuro dell'azienda: potrebbero fare i proprietari, oppure si può valutare se vendere l'azienda.
- All'ingresso in azienda: dedicare del tempo a rispondere alle domande, ascoltare le proposte e farsi contaminare dalla loro voglia di fare. Contemporaneamente, il senior dovrebbe iniziare a cercarsi un hobby, al fine di allentare la presa sull'azienda lasciando spazio ai giovani.

- Prima dei 35 anni: dare loro una responsabilità precisa per misurare i risultati. Se nell'azienda vi sono più figli o cugini, far passare l'dea che le imprese sono delle strutture gerarchiche dove non si può comandare in tanti.
- Prima dei 40 anni: dare loro la responsabilità generale dell'azienda e far evolvere il proprio ruolo da imprenditore che prende tutte le decisioni importanti a consigliere delle decisioni che prendono i figli.
- Prima dei 50 anni: se tutto andrà bene, cominciare a celebrare i successi dei figli.

In un percorso che dura trent'anni è ovvio che può accadere di tutto; per questo motivo, occorre essere flessibili e valutare ogni passaggio con equilibrio, al fine di trovare la strada migliore per avere un'azienda di successo e dei figli soddisfatti.

3.2. I MODELLI DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

La successione nell'impresa può avere delle sfaccettature diverse a seconda delle caratteristiche della famiglia. Innanzitutto, la disponibilità di eredi e soprattutto con capacità adeguate rappresenta il criterio di partenza sul quale riflettere; in secondo luogo, la scelta dipenderà dalla volontà della famiglia di mantenere la proprietà o meno dell'impresa per le future generazioni.

In una situazione di presenza di eredi capaci e di maggioranza di capitale appartenente alla famiglia, la successione viene definita completa; ovvero la proprietà e la gestione dell'impresa, al momento e successivamente al passaggio

generazionale rimane all'interno della famiglia di origine. In questa situazione possono essere individuati ulteriormente differenti casi: la presenza di un solo erede, la presenza di più eredi o l'assenza di essi.

3.2.1. Presenza di un figlio

Il passaggio generazionale con un solo erede impegnato nella gestione, rappresenta la circostanza più semplice, ma non per questo priva di rischi ed incognite che caratterizzano tutti i processi di ricambio al vertice di un'impresa familiare. A tal proposito, è importante distinguere due casi:

1) *L'imprenditore ha un solo figlio*

   In questo caso, il principale rischio del passaggio sarà costituito dalle reciproche attese che si instaurano tra senior e junior. Da un lato, l'imprenditore sentirà il peso di dover trasmettere la vocazione al figlio, in quanto unica possibilità di prosecuzione della tradizione di famiglia in azienda. D'altro, il successore sentirà la responsabilità di non deludere le attese dei genitori, a costo che ciò comporti rinunce nelle proprie aspirazioni ed ambizioni personali. Laddove si verifichino tali condizionamenti, anche la possibilità che il figlio si limiti a svolgere un ruolo di proprietario attivo appare meno naturale e percorribile, rispetto ad altre situazioni. Pertanto, la sfida principale è che si instauri un dialogo proficuo tra la generazione

uscente e quella entrante, ben prima del momento in cui avverrà il vero e proprio passaggio di testimone.

In particolare, è utile che i genitori si impegnino a pianificare dei percorsi formativi strutturati per il figlio, e che questo dedichi del tempo alla comprensione di tale percorso, accettando anche valutazioni periodiche e professionali da parte de genitori o attori terzi.

In generale, in presenza di un solo figlio, capace ed interessato, il passaggio generazionale lo vede impegnato nella gestione dell'impresa con la proprietà dell'intero capitale d'azienda.

2) *L'imprenditore ha più figli*

Vi sono più possibili successori, ed in questo caso si verificheranno le seguenti circostanze:

- Solo uno dei figli ha manifestato l'interesse e la volontà di entrare in azienda, mentre gli altri sono interessati o impegnati in altri progetti personali o imprenditoriali;
- Solo uno dei figli è capace o adatto a ricoprire il ruolo al vertice, mentre gli altri possono svolgere ruoli manageriali minori o limitarsi al ruolo proprietario. In tale ipotesi, è opportuno che ci sia un impegno comune di genitori e figli nel facilitare la serena accettazione della leadership intra-generazionale da parte di uno di

essi, senza inibire l'impegno degli altri in azienda a seconda delle loro capacità, interessi ed inclinazioni;

- L'imprenditore ritiene, per svariate ragioni, che per assicurare la continuità aziendale la soluzione migliore sia quella di affidare l'azienda ad un solo figlio capace. Anche in questo caso, occorre che i genitori si impegnino per l'accettazione, da parte dei figli, di questa loro decisione.

In tutte queste circostanze occorre valutare, ed eventualmente separare, i temi legati al passaggio generazionale nella proprietà del capitale dell'azienda, da quelli connessi al cambiamento al vertice di essa.

Vi posso essere, pertanto, due casi:

- L'unico successore, anche se individuato tra i più figli, prende in mano la leadership dell'azienda e diventa proprietario al 100% del capitale. In questa ipotesi, si deve provvedere a compensare i figli in denaro o con altri beni, anche, ad esempio, attraverso riassetti proprietari che prevedano l'intervento di soci non familiari nel capitale.
- L'unico successore prende in mano la leadership dell'azienda, mentre gli altri figli ricopriranno il ruolo di soci non attivi in azienda, eventualmente rappresentati nel Consiglio di Amministrazione, o impiegati in ruoli aziendali minori. In questo caso, chi assume l'onere della gestione dell'impresa può avere a sufficienza libertà per deliberare in merito a temi

di gestione ordinaria, evitando pericolosi blocchi decisionali, pur sempre nel rispetto dei soci di minoranza.

Ovviamente, una buona governance aziendale risulta fondamentale dove vi siano più figli con ruoli aziendali e proprietari diversi.

Caso con un solo successore: Fratelli Branca Distillerie

La "Fratelli Branca Distillerie", fondata nel 1845 a Milano da Bernardino Branca, rappresenta una delle eccellenze del Made in Italy nel mondo, essendo stata capace di coniugare sin dalle sue origini tradizione ed innovazione, basata sulla forte vocazione internazionale e sulla continuità familiare.

L'azienda è pioniera nella creazione del prodotto Fernet Branca, basato su una ricetta segreta tuttora custodita dalla famiglia; attenta nel cogliere le esigenze del settore, attraverso l'estensione delle linee di prodotto e l'acquisizione di nuovi marchi (Caffè Borghetti, Carpano e Grappa Candolini), e l'acquisizione di importanti licenze, distribuendo in Italia brand famosi di gruppi francesi e tedeschi; capace di rivitalizzare i propri prodotti storici (Fernet Branca, Brancamenta, Stravecchio), trasformando un prodotto inizialmente venduto nelle farmacie come elisir dalle qualità benefiche (il Fernet Branca) nell'amaro più bevuto in Argentina, diventando una vera e propria bevanda di culto.

L'insieme di queste caratteristiche ha portato oggi il Gruppo, attraverso la holding Branca International, ad essere presente in oltre 160 Paesi nei cinque continenti, con una ben organizzata rete distributiva; sempre più orientata verso la differenziazione della propria offerta, allargandosi ben oltre il campo dei liquori e dei vermouth, anche se il liquore inventato dal capostipite continua a costituire la base dell'attività.

Inoltre, Branca è stata anche pioniera nella comunicazione, grazie al manifesto in seguito diventato logo dell'azienda nel 1895: il globo sorvolato dall'aquila che tiene tra i suoi artigli la bottiglia di Fernet Branca, divenuto simbolo della volontà di essere presenti in tutto il mondo.

Il successo dell'azienda è dovuto principalmente alla forte identificazione nella famiglia, che ad oggi la vede guidata da cinque generazioni. Fondata da Bernardino, poi passata a Stefano, passando per Dino fino a Pierluigi, sino ad arrivare all'ingresso del Cavaliere Niccolò Branca nel 1999; il passaggio generazionale è sempre stato gestito in azienda ed in famiglia bilanciando l'esigenza di una chiara leadership aziendale, con quella di consentire a tutti i familiari di fornire il loro contributo in azienda. Nel 2011 Niccolò Branca viene nominato Cavaliere del lavoro dal Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano; inoltre, grazie alla capacità del Gruppo di bilanciare sapientemente famiglia e azienda, nel 2013 gli viene riconosciuto il premio "di padre in figlio", come esempio di successo nel passaggio generazionale.

Il motto aziendale della Fratelli Branca Distillerie è "Novare serbando", esso sintetizza il modo in cui gestiscono il presente guardando al futuro; innovando in sintonia con l'evoluzione del contesto socioeconomico, delle tendenze dei mercati e dei fabbisogni dei consumatori, ma non dimenticando mai i valori che hanno reso solida la realtà industriale e imprenditoriale della famiglia Branca. Il "serbare" rappresenta l'intuizione del fondatore che ha dato inizio ad una lunga tradizione del fare e nel fare, ad un'artigianalità inimitabile che utilizza le formule per la preparazione dei prodotti mai alterate[23].

Ad oggi, la sesta generazione è già entrata in azienda, sintomo di come la Fratelli Branca abbia imparato a gestire con successo e per tempo i passaggi generazionali.

3.2.2. Presenza di più figli

Laddove l'imprenditore si trovi ad avere due o più successori, e tutti questi, o almeno due o più, siano contemporaneamente interessati ad entrare in azienda e siano capaci di ricoprire ruoli di top management, e se l'imprenditore ritenga possibile la loro coesistenza al vertice, il passaggio generazionale può avvenire frazionando la gestione, presumibilmente anche la proprietà dal capitale, tra di essi. In questa ipotesi, occorre distinguere le circostanze in cui:

[23] Sito aziendale dei Fratelli Branca Distillerie

a) tutti, o alcuni, dei figli interessati e capaci ricoprono ruoli manageriali di vertice, con il frazionamento sostanziale della gestione tra di essi, diventando dei co-Amministratori Delegati;
b) tutti, o alcuni, dei figli interessati e capaci ricoprono ruoli manageriali, ma solo uno di essi è il leader aziendale con deleghe esecutive: Amministratore Unico, Amministratore Delegato, Presidente esecutivo o Consigliere con piene deleghe; mentre gli altri saranno impegnati in ruoli di direzione, eventualmente con deleghe solo parziali, come ad esempio: direzione commerciale, amministrazione e finanza.

Il modello di passaggio generazionale con frazionamento della gestione tra due o più figli risulta più diffuso di quanto si possa immaginare. Di fatti, secondo i dati dell'Osservatorio AUB[24], un terzo delle imprese familiari italiane di dimensioni medio-grandi sono guidate da due o più persone con poteri ampi (vertice collegiale). Ad ogni modo, nonostante la diffusione, si tratta di un modello particolarmente complesso, in quanto richiede un'attenta valutazione prima di essere adottato.

A tal proposito, da alcune esperienze pratiche è emerso che la collegialità al vertice è efficace solo a determinate condizioni:

[24] L'Osservatorio AUB, istituito nel 2009, dispone di informazioni dettagliate e aggiornate relative alla proprietà, alla governance, al management e alle performance economiche e finanziarie di tutte le imprese italiane a proprietà familiare, con un fatturato pari o superiore a 20 milioni di euro.

- che l'opzione di una collegialità al vertice non sia il mero risultato di un processo di "non scelta" tra i familiari coinvolti, ma il risultato di un processo di valutazione meditato sui pro e contro di tale alternativa;
- che l'attribuzione dei poteri rispetti un principio di specializzazione funzionale (ad esempio: con deleghe differenziate nelle aree commerciale e produzione o ricerca e sviluppo), o di business (con diversi figli a presidio delle aree di business in cui opera il gruppo familiare).

  L'attribuzione di deleghe ampie e non differenziate rischia di creare confusione di ruoli e potenziali conflitti tra i membri della famiglia;
- che la specializzazione rispetti le conoscenze e le competenze dei membri della nuova generazione coinvolti nella leadership dell'azienda;
- che la scelta della collegialità al vertice sia, anche, il risultato di un elevato grado di reciproco rispetto e stima, livelli di impegni simili, desiderio e capacità di lavorare insieme alle decisioni più importanti.

  Di certo, un'educazione familiare basata sulla cooperazione può facilitare l'efficacia di tale modello, che altrimenti rischierebbe di mostrare presto i propri limiti.

Se il funzionamento della gestione prevede poteri e ruoli differenziati tra i vari successori, ossia con un Amministratore Delegato ed almeno un altro figlio impiegato in ruoli di direzione, l'elemento più importante da considerare consiste nella capacità da parte di tutti i familiari coinvolti di accettare la leadership da parte

di uno di loro. Ciò è più semplice se tale leadership è supportata da risultati e valutazioni oggettive, e se il leader è capace di mantenere un buon equilibrio tra le responsabilità gestionali e le relazioni familiari.

Tuttavia, in tutti i casi di collegialità al vertice, sia che questa prevede poteri e ruoli uguali sia diversi tra i vari successori, una differenziazione tra le quote del capitale, ed eventuali operazioni di riassetto societario (come la costituzione di una holding), possono rappresentare meccanismi utili per garantire la convergenza tra equilibri aziendali ed equilibri familiari.

Caso con più successori: Inoxfucine

Inoxfucine è stata fondata nel 1963 dal Dott. Pietro Pugassi con la collaborazione di Gianfranco Guidani, fin dall'inizio si è dedicata allo sviluppo di leghe speciali per l'impiantistica nel campo petrolchimico, energetico, farmaceutico ed alimentare[25].

Attraverso costanti investimenti in nuovi impianti, tecnologie, ed una continua spinta all'innovazione, Inoxfucine riesce oggi a proporre, a livello globale, una completa ed avanzata esperienza nella forgiatura di acciai speciali, con requisiti complessi per diversi settori industriali. È un'azienda solida sia dal punto di vista

[25] Sito aziendale di Inoxfucine

industriale che proprietario, controllata al 76% dai fratelli Luca e Lorenzo Pugassi, discendenti del fondatore Pietro, attraverso la holding Inoxfucine Group, la proprietà dell'azienda è solidamente in mano alla famiglia Pugassi, con quote di partecipazione di minoranza da parte dei cugini Matteo Guidani ed Alessandro Cappellini, entrambi nipoti della moglie del fondatore Pietro.

La presenza di quattro azionisti riconducibili alla famiglia, quasi tutti con posizioni manageriali, al fianco di altri familiari non coinvolti nella proprietà e nella gestione, delinea chiaramente la visione con il rapporto di famiglia. A tal proposito, si dimostra che il passaggio generazionale dal fondatore ai figli sia avvenuto senza conflitti, ricercando un continuo bilanciamento tra l'unità familiare e le esigenze aziendali. Ciò è visibile tramite due aspetti complementari: in primo luogo, nella scelta di coinvolgere nella proprietà solamente i familiari con ruoli manageriali, senza rinunciare alla rappresentanza nel Consiglio di Amministrazione della holding di controllo delle sorelle di Luca e Lorenzo, Alessandra e Chiara, non interessate a ruoli manageriali; in secondo luogo, nella ricerca di una forte professionalizzazione nel management: Luca entrato in azienda subito dopo gli studi in ingegneria, con 35 anni di esperienza nel business di famiglia, e Lorenzo entrato in azienda nel 2006 dopo una prolungata esperienza nel settore bancario. Questo dimostra come la collegialità al vertice sia il risultato di rispetto e stima reciproci, e di un interesse a lavorare insieme facendo leva su competenze

complementari, e non su un "obbligo morale" del fondatore di includere tutti i figli in azienda.

Oggi l'azienda si appresta ad un nuovo passaggio generazionale, con l'entrata del figlio di Luca, Marco, impiegato nell'area commerciale dopo la laurea in economia aziendale. Inoltre, dopo l'adesione al programma Elite di Borsa Italiana[26], sono in corso valutazioni su possibili aggregazioni ad un'eventuale quotazione in Borsa, rappresentando un passaggio cruciale nel definire le politiche per l'accesso ai ruoli aziendali al vertice.

Di recente, ha realizzato una nuova struttura ecosostenibile che rende più efficienti le attività di taglio ed incrementa il processo di lavorazione, riducendo l'impatto ambientale.

Inoxfucine è un chiaro esempio di come i membri della famiglia possano fungere da motore della trasformazione, invece di ostacolarla, anteponendo sempre le esigenze del business a quelle della famiglia, svincolando l'azienda dai rischi legati ai problemi di successione al suo interno.

3.2.3. Assenza di figli

Oltre ai casi descritti nei precedenti paragrafi, vi è l'eventualità di ulteriori ipotesi: nonostante l'imprenditore abbia dei figli, nessuno di questi è interessato (la gestione sarà affidata ad un manager non familiare), oppure sono interessati ma non sono

[26] Sito internet Elite di Borsa Italiana

capaci di ricoprire il ruolo di proprietario o, addirittura, non vi è la presenza di nessun erede a cui lasciare l'impresa (vendita dell'azienda).

Nella circostanza in cui non vi siano successori interessati o pronti ad assumere la leadership manageriale dell'azienda di famiglia, è opportuno valutare che il passaggio generazionale avvenga affidando la *gestione ad un manager non familiare*. Si tratta di una scelta non ovvia, e spesso innaturale in un'azienda che si identifichi fortemente con una famiglia o con la figura del fondatore "storico".

Tale scelta può considerarsi difficile anche in aziende di dimensioni minori, con limitata capacità di remunerare adeguatamente il manager non familiare, e di produrre utili sufficienti a remunerare attraverso i dividendi i proprietari familiari.

Nonostante queste difficoltà, risulterebbe fortemente sbagliato forzare le volontà dei figli, o anticipare il loro ingresso in azienda, così come non ponderare con attenzione le reali capacità dei giovani prima di affidare loro delle responsabilità manageriali importanti.

Pertanto, si ritiene che la scelta di affidarsi ad un manager esterno alla famiglia di controllo sia valida quando sussistono certe condizioni:

- nessuno dei figli ha interesse, inclinazione o volontà di assumere la guida dell'azienda, o preferisce formarsi a svolgere un ruolo di proprietario;
- nessuno dei figli è pronto ad assumere ruoli di leadership, anche per via della giovane età, e, dunque, l'individuazione di un manager non familiare,

che sia già presente in azienda o reclutato all'esterno, può aiutare a portare a compimento il loro processo di formazione e maturazione;

- l'azienda ha raggiunto dimensioni tali da suggerire la scelta di un manager non familiare. Per quanto non sia dimostrato che i manager esterni alla famiglia raggiungano risultati economico-finanziari migliori, è pur vero che un manager non familiare:
  - viene selezionato nel mercato manageriale, quindi, all'interno di un pool di candidati molto più ampio di quello del solo nucleo familiare;
  - ha una maggiore capacità di neutralizzare i conflitti familiari, garantendo una gestione meno emotiva e più orientata ai risultati che non alla mediazione tra le diverse posizioni espresse in famiglia[27].

In tutti i casi, è opportuno che il manager non familiare venga scelto in base a criteri specifici per le aziende familiari, ossia selezionando un Amministratore Delegato che abbia capacità di apprezzare i vantaggi della proprietà aziendale (come la velocità decisionale) e di sopportare alcune frequenti complicazione della stessa (come l'ambiguità organizzativa[28]).

[27] I dati dell'Osservatorio AUB mostrano come la scelta di un Amministratore Delegato sia fortemente legata alla situazione della proprietà e dell'azienda: l'AD familiare produrrà performance migliori rispetto a un non familiare nei casi in cui l'azienda sia di dimensioni più contenute e la proprietà molto concentrata; al contrario, un AD esterno è consigliabile al crescere della dimensione aziendale dell'articolazione proprietaria.

[28] Le strutture organizzative delle aziende familiari sono spesso poco formalizzate, vale a dire senza un organigramma scritto.

A seconda della circostanza e delle capacità mostrate dalla nuova generazione, anche l'esercizio del ruolo proprietario potrà avere diverse inclinazioni. In particolare, i futuri azionisti familiari potranno essere:

i) Proprietari attivi: ovvero informati, consapevoli, capaci di comprendere le basi del business e le principali tecniche di valutazione delle strategie e delle performance dell'azienda, dunque con la capacità di valutare l'operato di un manager non familiare.

   È frequente, inoltre, che gli azionisti familiari ricoprano ruoli formali di Presidente o vicepresidente dell'azienda, e con molta probabilità siederanno nel Consiglio di Amministrazione della stessa.

   La formazione a questi ruoli avviene solitamente attraverso periodi più o meno lunghi trascorsi in azienda, in varie posizioni chiave per il business, solitamente il commerciale, la finanza, in alcuni casi la ricerca e sviluppo e la produzione.

ii) Proprietari informati, ma non attivi: ossia capaci di valutare le performance di un'azienda ma non di comprenderne a fondo le dinamiche di business. Spesso siedono nel Consiglio di Amministrazione dell'azienda o della holding, direttamente tramite proprie rappresentanze, ed agendo soprattutto a tutela del proprio investimento in azienda.

iii) Proprietari passivi: poco informati sul business, e poco capaci di valutare l'operato del manager o la performance dell'azienda. Per tali motivi,

siederanno raramente in organi formali. Laddove esistano le condizioni, la cessione delle quote ad altri familiari interessati a svolgere il ruolo proprietario in modo attivo o informato, potrebbe risultare una valida soluzione per tutti.

Caso gestione affidata ad un manager non familiare: Gruppo Epta

Il Gruppo Epta si è affermato rapidamente come realtà multinazionale specializzata nella refrigerazione commerciale, posizionandosi sul mercato domestico ed internazionale, come partner in grado di produrre e commercializzare sistemi completi per la refrigerazione, grazie ad una presenza capillare in tutto il mondo.

Con sede a Milano è stata in grado di coniugare il rilancio di marchi storici come Costan con una serie di significative acquisizioni di aziende leader nei propri mercati di riferimento. Nel 2020 si registra un fatturato pari a 958 milioni di euro e 6000 dipendenti[29].

La forte vocazione internazionale è valsa ad Epta il premio "di padre in figlio", dedicato ad aziende ed imprenditori che hanno gestito e superato brillantemente il passaggio generazionale, nella specifica categoria di "internazionalizzazione".

[29] Sito internet di Confindustria

L'azienda è stata fondata da Luigi Nocivelli con il subentro dei suoi sette figli, molti dei quali impegnati da subito in ruoli di governo dell'azienda; inoltre, è stata guidata sin dalla sua costituzione da un Amministratore Delegato non familiare Sergio Chiostri, amico e consigliere di Luigi Nocivelli, che ne era Presidente.

La famiglia ha saputo sempre mantenere una solida presenza in azienda, ma senza rinunciare al contributo di professionisti esterni nella governance; ciò è evidente sia dalla costante presenza di consiglieri indipendenti nel Consiglio di Amministrazione, sia dall'Amministratore Delegato Sergio Chiostri, il quale, dopo la morte del fondatore, ha assunto la presidenza del gruppo, con la vicepresidenza in capo al figlio maggiore di Luigi, Enrico Nocivelli.

Il passaggio generazionale, dunque, è stato gestito ed impostato con il supporto di professionisti esterni di grande esperienza. Tale scelta, ha permesso anche alla terza generazione di maturare le competenze manageriali richieste per l'ingresso in azienda in posizioni di leadership, creando le condizioni per la nomina di Marco Nocivelli in qualità di Amministratore Delegato insieme a Sergio Chiostri.

Sotto la guida di Marco Nocivelli, Epta ha ottenuto anche la certificazione Elite di Borsa Italiana, qualificando l'azienda tra le realtà italiane pronte per la quotazione.

I valori come l'ordine, l'umiltà, la delega, la resilienza e la capacità di passare la mano, che il fondatore ha saputo trasmettere, rendono il Gruppo Epta un edificio destinato a crescere, grazie alle sue solide fondamenta[30].

Per quanto la pianificazione del passaggio generazionale rappresenti un elemento critico per garantire la continuità aziendale, a volte si verificano circostanze tali per cui la continuità possa essere ricercata attraverso *la cessione dell'azienda*. Ciò accade quando vi è:

- l'assenza di figli naturali nella famiglia imprenditoriale, in alcuni casi è possibile far fronte a tale eventualità con l'adozione di figli;
- l'assenza di successori capaci o adatti a ricoprire i ruoli manageriali, e soprattutto il ruolo di proprietario;
- l'insorgere di divergenze di vedute o di conflitti insanabili con la nuova generazione.

Quando si verificano tali circostanze, è desiderabile che l'azienda di famiglia venga acquisita da un'altra azienda, per il bene della famiglia imprenditoriale e dell'azienda stessa.

[30] Sito aziendale del Gruppo Epta

A livello operativo, l'impresa deve mettersi nelle condizioni di suscitare l'interesse di potenziali acquirenti, piuttosto che aspettare inutilmente l'avvenimento di eventi negativi, trovandosi nella necessità di vendere l'azienda in tempi brevi.

La vendita, pertanto, risulta un'opzione conveniente sia per i proprietari, sia per la collettività; di fatti, aziende mal gestite prima o poi creano dei gravi problemi occupazionali.

Quando si decide di procedere con la vendita dell'azienda, è possibile gestire la cessione con modalità e tempistiche diverse:

- cessione immediata della totalità del capitale dell'azienda: ad un fondo di private equity se si tratta di azienda non quotata, o ad un compratore privato come un manager non familiare o un'altra famiglia, oppure favorendo un'acquisizione amichevole da parte di potenziali compratori nel caso di aziende quotate;
- cessione graduale del capitale: attraverso l'apertura a nuovi soci (fondi di private equity o altri investitori finanziari, altre famiglie, gruppi di imprese operanti nello stesso o in altri settori), o attraverso la quotazione in Borsa, che può rappresentare un passaggio per garantire alla famiglia la possibilità di uscita dall'investimento nel capitale in momenti propizi.

In tutti questi casi, l'esito del passaggio generazionale sarà quello di una completa riconfigurazione dell'assetto proprietario e di vertice dell'azienda, spesso con la

perdita di molti elementi originariamente associati alla natura familiare dell'azienda.

È importante che in questa fattispecie di passaggio venga preparata l'azienda alla vendita, riducendo in tempo la "personalizzazione" dell'azienda intorno alla figura dell'imprenditore; anzi, tale obiettivo deve essere seguito da tutti gli imprenditori, a prescindere dall'ipotesi di vendita, ma anche per prepararsi a gestire eventuali imprevisti.

Caso con vendita dell'azienda: Indesit Company

La cessione di Indesit Company alla statunitense Whirpool è solo uno degli ultimi casi di vendita di aziende familiari del nostro Paese.

L'azienda venne fondata nel 1930 a Fabriano da Aristide Merloni con una piccola attività di produzione di bilance, successivamente diversificatasi negli anni Sessanta con la nascita del marchio Ariston, dedicato alla produzione di cucine, frigoriferi e lavastoviglie innovative e di design.

Dopo l'improvvisa scomparsa del fondatore nel 1970, vi è stata la decisione di frazionare l'azienda tra i figli maschi Francesco, Antonio e Vittorio, ai quali è affidata sia la proprietà che la gestione delle divisioni: igienico-sanitaria, meccanica ed elettrodomestici. Sotto la guida di Vittorio Merloni, la divisione elettrodomestici è risaltata rapidamente in primo piano a livello nazionale, anche grazie

all'acquisizione, nel 1987, di Indesit, formando la Elettrodomestici Merloni S.p.A.; nello stesso anno si è quotata alla Borsa valori di Milano. Successivamente si è affermata in Europa, e nel 2005 ha cambiato nome in Indesit Company.

Vittorio Merloni, padre di quattro figli (Andrea, Aristide, Antonella e Maria Paola), ha sempre individuato nella separazione tra proprietà e gestione dell'azienda un principio cardine per il successo delle imprese familiari. Il figlio Andrea divenne prima vicepresidente e poi Presidente di Indesit Company, prevedendo una struttura manageriale forte e solida, con manager esterni all'azienda, come Francesco Caio, Andrea Guerra e Marco Milani, e con azionisti familiari nei ruoli di indirizzo strategico. Il progetto di Vittorio Merloni, però, non aveva tenuto conto di due fattori: in primo luogo, il profondo impatto della crisi finanziaria ed economica degli anni 2008-2011, con la concorrenza sempre più concentrata ed efficiente, il prezzo delle materie prime estremamente instabile e con l'Europa, primo mercato di Indesit, in difficoltà maggiori rispetto ad altre aree geografiche. In secondo luogo, a causa del peggioramento delle condizioni di salute di Vittorio, gli anni della crisi hanno visto un progressivo e parallelo intensificarsi delle divergenze tra i quattro fratelli relative a decisioni strategiche e di governance.

È stata ritrovata l'unità familiare nell'obiettivo di vendere l'azienda, grazie al passo indietro dell'erede designato Andrea, il fratello Aristide ha assunto nel 2014 la tutela legale del padre, dando avvio alla decisione di cedere l'azienda. La cessione

è avvenuta a favore di Whirpool che ne ha acquisito il 60.3% del capitale, con Fineldo controllante di Indesit Company al 44.3%.

Per quanto la cessione sia stata considerata come la miglior decisione possibile per la famiglia e per l'azienda da parte di tutti i fratelli, si nota che sia figlia di circostanze precise e, talvolta, evitabili.

Può accadere che, o per libera scelta o per eventi *imprevisti*, l'imprenditore non si sia preoccupato per tempo della pianificazione del passaggio generazionale, creando una situazione inaspettata di difficile gestione con gli eredi.

Le situazioni che possono creare tale circostanza sono:

- in caso di improvvisa indisponibilità dell'imprenditore, ad esempio per una malattia invalidante o per un incidente, si creerà l'esigenza di una repentina transizione al vertice dell'azienda. Se non sono in corso programmi di formazione per i successori, o non sono stati stabiliti in tempo i criteri per la successione stessa, è possibile che la famiglia e l'azienda si trovino in uno stato di confusione, nel quale: non è ancora stato individuato il successore designato, o è stato individuato ma non è ancora pronto ad assumere la guida dell'azienda, o se vi sono vari figli che competono per la successione, ma senza chiarire le regole; in tal caso il ricorso ad un manager non familiare appare la soluzione migliore per gestire la transizione;

- in caso di morte improvvisa dell'imprenditore, occorre distinguere due situazioni:
  - l'imprenditore ha pianificato in tempo la successione, sia dal punto di vista proprietario che dal punto di vista manageriale; in questo modo la transazione dovrebbe risultare piuttosto ordinata pur nella tragicità dell'evento;
  - l'imprenditore non ha pianificato in tempo la successione: è il caso di massima gestione dell'imprevisto, in cui è possibile che si verifichino conflitti tra gli eredi ed uno stallo decisionale nell'individuazione del nuovo leader, sia esso familiare o meno.

Il rimedio più efficacie per gestire la profonda incertezza della gestione dell'imprevisto è quello di anticipare il più possibile lo svolgersi delle diverse fasi del processo di ricambio generazionale, attraverso una governance funzionante, in parte affidata a soggetti esterni.

Caso di ricambio generazionale improvviso: Campari Group

Nata nel 1860 a Milano su iniziativa di Gaspare Campari, e successivamente diventata famosa grazie al suo successore Davide, con la creazione del primo aperitivo monodose al mondo: il Campari Soda.

Ad oggi, è un'azienda leader nell'industria globale del beverage di marca, con 4020 dipendenti, ed un portafoglio di 50 marchi di proprietà articolati nei segmenti: spritz, wine e soft drink, commercializzati e distribuiti in oltre 190 Paesi.

Il Gruppo Campari comprende brand quali: Aperol, Cinzano, SKYY Vodka e Wild Turkey, diventando il sesto gruppo a livello mondiale negli spritz di marca. Quotata in Borsa Italiana dal 2001, il controllo dell'azienda è nelle mani della famiglia Garavoglia (con il 51% del capitale), e con una partecipazione di minoranza da parte del fondo Cedar Rock Capitale, con il 10.8%.

Per quanto basato sull'iniziativa del fondatore Gaspare e di suo figlio Davide, il successo di Campari va ricercato nella capacità di Domenico Garavoglia di managerializzare il Gruppo, e soprattutto del figlio Luca, diventato Presidente della Società a soli 24 anni dopo la prematura scomparsa del padre.

Domenico Garavoglia è entrato in Campari negli anni Cinquanta, diventandone direttore generale successivamente, insieme a Enrico Rossi, dopo la vendita da parte di Angiola Maria Migliavacca, vedova dell'ultimo erede Campari, trasformando il nome da "Davide Campari Milano" in Gruppo Campari. La sua presidenza ha comportato una grande diffusione del Bitter sui mercati esteri, e la conseguente "iconizzazione" del marchio con spot pubblicitari attrattivi, come quello ideato e girato da Federico Fellini.

Padre di tre figli, Maddalena, Luca e Alessandra, quando morì improvvisamente nel 1992, Domenico Garavoglia aveva già indicato in Luca il suo successore,

avendogli attribuito una quota di controllo maggiore, con compensazioni in favore delle altre due figlie. Nonostante avesse pianificato per tempo la successione, la morte prematura di Domenico, lasciava due importanti nodi nella gestione del gruppo: da un lato Campari era sostanzialmente un'impresa monoprodotto di apertivi e monomarca (Campari), portando poi ad una serie di fusioni e acquisizioni su scala globale che portarono rapidamente l'espansione di Gruppi mondiali; dall'altro lato, Luca Garavoglia alla morte del padre era ancora uno studente di Economia e Commercio alla Bocconi, laureatosi nel 1994 divenne Presidente di Campari, seguendo un percorso di managerializzazione dell'azienda e decidendo se crescere rapidamente tramite acquisizioni, seguendo la dinamica evolutiva del settore, o ripiegare su un ruolo di nicchia.

Alla fine, Luca decise di accogliere la sfida di crescita, iniziando una serie di acquisizioni che portarono rapidamente il Gruppo a scalare la graduatoria mondiale dei "big" degli spritz, trasformando Campari da una società familiare monomarca in un gruppo internazionale diversificato di successo, a costo di tensioni tra fratelli. Di fatti, la sorella Maddalena, non condividendo le scelte del fratello, decise di uscire dalla proprietà. Nel 1995 vi fu l'acquisizione delle attività italiane del Gruppo olandese BolsWessanen, proprietario di marchi come Cynar, Crodino, Lemonsoda, Oransoda e Biancosarti, successivamente di Cinzano, Zedda Piras (Mirto di Sardegna), Barbero (proprietaria del marchio Aperol), SKYY Sprits LLC, Glen Grant, Wild Turkey e dei Fratelli Averna nel 2014.

Queste acquisizioni portarono una crescita del fatturato più che triplicata pari a 1,711 miliardi di euro nel 2019[31].

La vicenda di Campari insegna l'importanza del pianificare in tempo la successione, e l'importanza di affrontare, se necessario, con determinazione i conflitti familiari, evitando di adagiarsi su scelte di comodo che antepongono la logica familiare a quella del merito.

In sintesi, per quanto la gestione dell'imprevisto sia sempre difficile, e richieda, talvolta, anche circostanze fortunate, una corretta ed anticipata gestione del processo di ricambio generazionale, insieme ad una struttura adeguatamente managerializzata, può consentire una gestione "ordinata" di eventi anche traumatici.

[31] Sito aziendale Campari Group

Capitolo 4

STRUMENTI PER GARANTIRE LA CONTINUITÀ AZIENDALE

4.1. IL PRINCIPIO DI CONTINUITÀ AZIENDALE

La continuità aziendale è il presupposto in base al quale, nella redazione del bilancio, l'impresa viene normalmente considerata in grado di continuare a svolgere la propria attività in un prevedibile futuro. Tale principio prevede che i valori iscritti in bilancio siano considerati nel presupposto che l'azienda prosegua la sua attività nel suo normale corso, senza che vi sia né l'intenzione né la necessità di porre l'azienda in liquidazione o di cessare l'attività ovvero di assoggettarla a procedure concorsuali[32].

In sostanza, si presume che un'impresa sia in condizioni di continuità aziendale quando può far fronte alle proprie obbligazioni ed agli impegni nel corso della normale attività. Ciò significa che la liquidità derivante dalla gestione corrente, insieme ai fondi disponibili (in cassa, in banca, mediante linee di credito) saranno sufficienti a rimborsare i debiti e far fronte agli impregni in scadenza.

[32] ASSONEBB – Associazione Nazionale Enciclopedia della Banca e della Borsa

La continuità aziendale è valutata sulla scorta di informazioni di contenuto gestionale e va letta come l'attitudine dell'impresa a operare in un contesto di normale funzionamento per un arco temporale di almeno dodici mesi. Di contro, la perdita di continuità rappresenta il preludio di una condizione di crisi, da cui l'insolvenza dell'impresa, che è da intendersi come l'incapacità permanente e irreversibile dell'azienda di far fronte alle proprie obbligazioni.

Il concetto di continuità aziendale è richiamato in modo indiretto dalle disposizioni del Codice civile e in misura rilevante dai principi contabili nazionali ed internazionali.

Secondo la clausola generale contenuta nell'art. 2423 bis c.c., in cui sono indicati i principi di redazione del bilancio, si dice che "la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività, nonché tenere conto della funzione economica dell'elemento attivo o del passivo considerato"[33]. Il concetto di "prospettiva della continuazione dell'attività" fa riferimento proprio all'attitudine dell'azienda di generare flussi reddituali, che trasformandosi in flussi finanziari garantiscono la remunerazione dei fattori produttivi impiegati sia nell'ottica di un breve che medio lungo periodo.

Il Codice civile non fornisce, però, indicazioni specifiche e dettagliate su come gli amministratori devono valutare l'esistenza del presupposto di continuità aziendale.

[33] Codice civile, art. 2423 bis, comma 1

A tale necessità sovvengono i principi contabili internazionali (IAS 1) e nazionali (OIC 11 e OIC 5), secondo i quali, nel determinare il presupposto della continuità, la direzione aziendale deve tenere conto di tutte le informazioni disponibili sul futuro, circoscritto ad almeno dodici mesi dopo la data di chiusura del bilancio. La valutazione deve essere effettuata dalla direzione aziendale in occasione della fase di preparazione del bilancio.

Nell'elencazione dei postulati di bilancio, contenuti nell'OIC 11, risalta la mancanza del richiamo alla continuità aziendale (going concern). Tale concetto, definito come continuità operativa, lo ritroviamo nel documento: "la formazione del bilancio d'esercizio, inteso come strumento d'informazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'impresa in funzionamento, cioè di un'impresa caratterizzata da una continuità operativa, si fonda su principi contabili".

Lo IAS[34] 1 offre una definizione puntuale del concetto going concern, dedicando allo stesso due paragrafi, il 23 e il 24.

Nel paragrafo 23: "nella fase di preparazione del bilancio, la direzione aziendale deve effettuare una valutazione della capacità dell'entità di continuare ad operare

[34] L'apertura dei mercati e la creazione di relazioni sempre più di stampo internazionale ha decretato un progressivo allineamento delle imprese nazionali e della legislazione in vigore a produrre ed adottare normative conformi al regolamento comunitario. Quindi, per agevolare lo scambio e l'efficienza sui mercati finanziari europei, la Comunità Europea ha introdotto un sistema di regole contabili comuni: gli IAS (International Accounting Standard), successivamente integrati e in parte sostituiti dai IFRS (International Financial Reporting Standard); sono principi contabili emanati dallo IASB (International Standard Accounting Board) e approvati con regolamento comunitario, allo scopo di rendere più semplice e trasparente il confronto tra i bilanci e l'informativa finanziaria delle aziende operanti in Paesi diversi.

come un'entità in funzionamento. Il bilancio deve essere redatto nella prospettiva della continuazione dell'attività a meno che la direzione aziendale non intenda liquidare l'entità o interrompere l'attività. Qualora la direzione aziendale sia a conoscenza, nel fare le proprie valutazioni, di significative incertezze per eventi o condizioni che possano comportare l'insorgere di seri dubbi sulla capacità dell'entità di continuare ad operare come un'entità in funzionamento, tali incertezze devono essere evidenziate. Qualora il bilancio non sia redatto nella prospettiva della continuazione dell'attività, tale fatto deve essere indicato, unitamente ai criteri in base ai quali esso è stato redatto e alla ragione per cui l'entità non è considerata in funzionamento".

Nel paragrafo 24 si raccomanda l'utilizzo da parte dell'organo amministrativo di tutte le informazioni disponibili sul futuro, ai fini della redazione di un corretto bilancio, nel termine di previsione di dodici mesi.

Inoltre, il presupposto della continuità aziendale trova nei principi di revisione nazionali ed internazionali un importante punto di riferimento, di cui la principale fonte è rappresentata dal principio internazionale ISA 570; lo scopo principale di tale principio è "quello di stabilire regole di comportamento in merito alla correttezza del presupposto di continuità aziendale, assunto come base per la redazione del bilancio", compresa la "valutazione effettuata dalla direzione della capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento".

Nel documento n. 570 vi è un chiaro richiamo alle dinamiche monetarie attraverso una proposta di una serie di indici e indicatori di natura finanziaria, gestionale e di natura qualitativa. Tra gli indicatori finanziari, alcuni sono di immediata percezione (deficit patrimoniale, perdite operative, cash flow negativi) e vanno valutati all'interno di un trend storico. Gli indicatori gestionali hanno un impatto molto elevato che però tende ad essere sottovalutato; la perdita di amministratori o dirigenti chiave senza riuscire a sostituirli o alla difficoltà con il personale sono fattori decisivi che non solo possono spiegare certi risultati, ma aprono scenari futuri di estrema criticità.

La gestione dei rapporti impresa-famiglia e delle dinamiche familiari rappresenta una componente dotata di rilevante complessità nel contesto del family business. Il passaggio generazionale può considerarsi perfettamente riuscito nell'ipotesi in cui si rispetti la funzionalità duratura dell'attività aziendale, ed eventualmente, la simultanea presenza degli eredi nello svolgimento di ruoli di comando[35]. Il processo si giudica riuscito nel caso in cui si riesca a garantire la continuità dell'impresa, partendo dal presupposto che è meglio trasferire il controllo a soggetti esterni alla famiglia con adeguate competenze professionali, piuttosto che affidarlo a membri del nucleo familiare senza la giusta predisposizione, o completamente inadatti al ruolo di imprenditore.

[35] G. CORBETTA, *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 1998

Per facilitare la continuità dell'impresa si rende necessaria la realizzazione di tre condizioni:

- la conservazione dell'attività aziendale, con l'obiettivo di limare i rischi di dispersione del patrimonio imprenditoriale;
- la tempestività con cui il processo di transizione si realizza;
- i costi contenuti in termini di risorse sia per l'impresa che per i suoi interlocutori.

Gli strumenti messi a disposizione dal nostro ordinamento variano essenzialmente in relazione agli obiettivi prefissati, e questi, a loro volta, dipendono dalle variabili che nelle singole fattispecie caratterizzano la trasmissione del patrimonio familiare. Si impone all'imprenditore di procedere ad un'analisi razionale della situazione in cui opera agendo su due aree fondamentali: il patrimonio e la famiglia. La composizione del patrimonio deve assumere rilevanza sotto l'aspetto quantitativo, qualitativo (in relazione alla tipologia dei singoli beni mobiliari ed immobiliari) e localizzazione geografica. Mentre l'elemento famiglia va considerato in base al numero dei componenti e dei membri coinvolti nel processo generazionale, interessi ed attitudini dei membri stessi e gradi di parentela.

Un'attenta analisi di tali aspetti consente all'imprenditore di fissare degli obiettivi da realizzare attraverso gli strumenti più idonei, ricorrendo all'ausilio di un professionista, il quale prospetterà le soluzioni più adeguate. I principali strumenti

a disposizione dell'imprenditore rispondono a diverse esigenze correlate sia alla realtà familiare, sia all'aspetto dimensionale dell'azienda[36].

4.2. HOLDING DI FAMIGLIA

Nel processo di pianificazione della successione un ruolo importante è ricoperto dalle strategie che consentono la progressiva professionalizzazione della struttura d'impresa. La sovrapposizione istituzionale e l'identificazione dell'azienda con la figura imprenditoriale, tipica delle imprese nella fase iniziale del ciclo di vita, sono fonti di discontinuità e causa del potenziale fallimento della transizione generazionale. Inoltre, l'apertura dei confini aziendali a soggetti esterni che siano in grado di gestire la turbolenza aziendale, tramite l'apporto di abilità e competenze specifiche, potrebbe determinare la perdita del controllo dell'impresa di famiglia. Pertanto, una soluzione a questa problematica è rappresentata dal conferimento d'azienda e dalla costituzione di una Holding di famiglia.

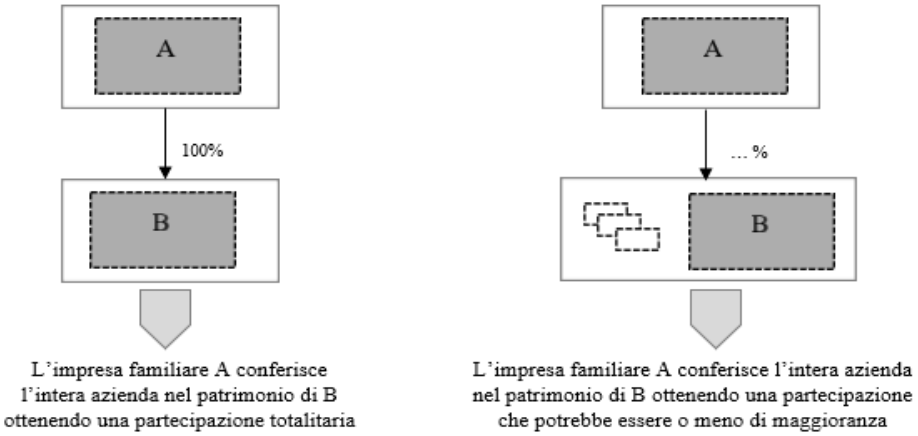
Attraverso tale strumento l'impresa di famiglia (conferente) trasferisce ad una società già esistente o di nuova costituzione (conferitaria) la propria azienda, o un ramo di essa, o una singola attività, ottenendo come corrispettivo le azioni (o quote) emesse a tale scopo dalla società conferitaria a seguito di una delibera di incremento del proprio capitale sociale[37].

[36] A. MARCHESE, *Il ricambio generazionale nell'impresa: il patto di famiglia*, 2008
[37] A. DELL'ATTI, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari, Cacucci editore*, Bari, 2007

Il valore del conferimento, e quindi dell'azienda o del ramo o dell'attività conferita, nel caso in cui la conferitaria sia una società azionaria (società per azioni o in accomandita per azioni) è soggetto alla stima di un esperto designato dal Tribunale territorialmente competente; invece, nel caso in cui la società conferitaria sia una società a responsabilità limitata, la valutazione è affidata ad un esperto o a una società di revisione iscritta nel registro dei revisori contabili.

A seguito del conferimento ed a seconda dell'aspetto qualitativo dello stesso, l'impresa di famiglia si trasforma in una holding. In particolare, se l'oggetto del conferimento è l'intera azienda, l'impresa familiare assume le vesti di holding finanziari pura e, in base al possesso delle quote di partecipazione necessarie, ottiene il controllo totalitario o di maggioranza della conferitaria (*figura 4.1*).

Figura 4.1 – Trasformazione dell'impresa familiare in una holding pura

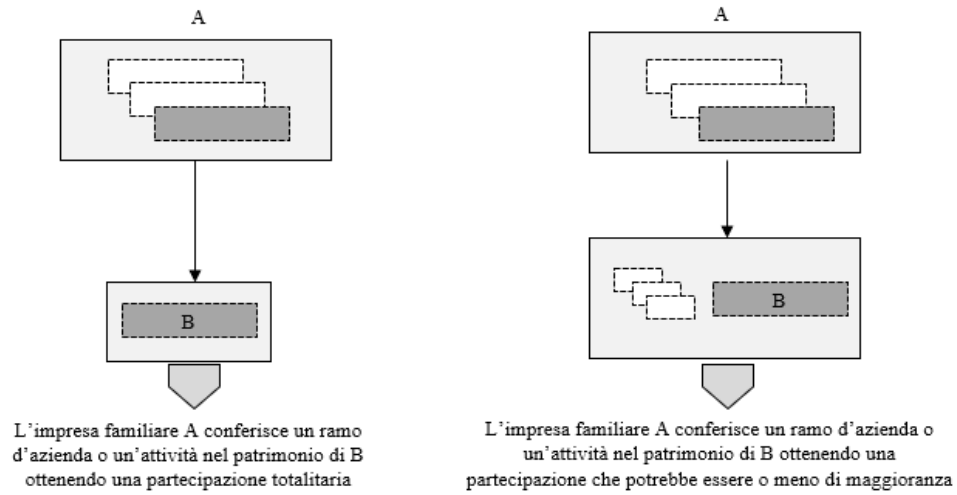


Fonte: A. DELL'ATTI, Il passaggio generazionale nelle imprese familiari

Diversamente, se il conferimento fosse costituito solo da un ramo d'azienda o da una singola attività dell'impresa familiare, e se sussistono i requisiti quantitativi, la

conferente diventa una holding finanziaria mista, poiché, accanto alle quote di partecipazione, totalitarie o di maggioranza, nel capitale della conferitaria, continuerà a possedere nella sua struttura patrimoniale una serie di attività e passività operative (*figura 4.2*).

Figura 4.2 – Trasformazione impresa familiare in holding mista



Fonte: A. DELL'ATTI, Il passaggio generazionale nelle imprese familiari

L'utilizzo di tale strumento produce i suoi effetti benefici a seguito della sostanziale separazione tra il ruolo di proprietario, ruolo imprenditoriale e ruolo manageriale. La holding di famiglia, che detiene le quote di partecipazione al capitale di una o più imprese imperative, detiene la proprietà delle stesse; essa definisce le linee guida per il governo ed il controllo delle imprese controllate: mediante la formazione, all'interno delle assemblee, di una volontà unitaria, in grado di dirimere i potenziali conflitti tra i familiari. La gestione operativa delle imprese

conferitarie viene affidata a coloro che, in qualità di managers e imprenditori, hanno la possibilità di focalizzare la propria attenzione sull'attuazione degli indirizzi strategici. Ai membri dell'azienda familiare, dunque, è attribuita la facoltà di partecipare attivamente alla gestione dell'impresa operativa, ovvero di esercitare, nell'ambito della holding, un potere di comando. In questo modo, si produce una efficiente allocazione delle risorse umane all'interno dell'impresa, alla quale si aggiunge la possibilità, qualora alcuni familiari manifestino l'intenzione di monetizzare la propria quota, di reperire le risorse sufficienti al riacquisto delle azioni proprie. Così, da poter allontanare definitivamente lo spettro derivante dalla possibilità che i membri della famiglia possano perdere la proprietà dell'azienda a seguito della cessione di quote di partecipazione di minoranza.

Il trasferimento del pacchetto azionario ad una pluralità di eredi può determinare un frazionamento tale da renderne problematico il controllo. Un elemento critico è rappresentato dalle modalità di finanziamento dello sviluppo dimensionale, che può richiedere interventi tali da minare l'assetto originario della struttura. A tali mancanze si può sopperire mediante:

- autofinanziamento: il ricorso a tale forma non può prescindere dal livello di redditività e dell'ordinamento dei soci in ordine alla distribuzione degli utili;
- indebitamento: è una soluzione che richiede di norma il rilascio di garanzie personali;

- aumento di capitale sottoscritto dai familiari o dai terzi: una decisione del genere comporta il rischio della perdita di controllo del gruppo.

La validità dello strumento si sostanzia nel conseguimento di una "blindatura" familiare, scongiurando i conflitti tra le società operative e un agevole reperimento delle risorse finanziarie mediante il coinvolgimento di azionisti terzi, salvo restando la posizione di controllo.

Alcuni autori hanno sintetizzato vantaggi e svantaggi prospettati dallo strumento. La serie di effetti positivi a catena generati sono:

- il rafforzamento dell'immagine aziendale derivante dall'atteggiamento favorevole dell'ambiente esterno alla capacità di aggregazione della famiglia;
- la riduzione del rischio di possibili intromissioni dall'esterno;
- la possibilità di aumentare il proprio merito di credito;
- la creazione di strategie e politiche gestionali unitarie;
- la presenza a livello operativo di personale altamente qualificato;
- la possibilità di neutralizzare gli atteggiamenti opportunistici degli eredi che non intendono permanere in azienda;
- la possibilità di potenziare e sviluppare il proprio business attraverso il ricorso a processi di leva azionaria.

Tra gli svantaggi troviamo:

- la presenza della holding può portare all'obbligo di redazione del bilancio consolidato del gruppo e comporta una duplicazione di costi societari e di amministrazione;
- la holding compie per lo più operazioni ai fini IVA e, quindi, perde una parte del credito IVA in funzione del pro-rata di detraibilità;
- la redistribuzione dei dividendi della holding alle persone fisiche necessita di un ulteriore passaggio, soggetto a tassazione, se pur contenuta.

La pianificazione del passaggio generazionale utilizzando la pratica della holding deve essere effettuata tenuto conto delle esigenze, aspettative e attitudini di tutti i familiari, senza dimenticare che l'obiettivo principale resta quello di preservare il valore creato nel tempo dall'imprenditore.

Per questo uno degli elementi essenziali di una holding di famiglia attiene alla scelta della forma giuridica e dei modelli di governance più appropriati per ogni singola fattispecie.

4.3. FAMILY GOVERNANCE

L'assetto governance di un'azienda deve essere scelto facendo attenzione a quali siano le caratteristiche della stessa, a partire dal suo assetto proprietario, al tipo di management e alle particolarità definite dalla governance.

La decisione di suddividere la struttura dell'impresa in vari organi permette alla stessa di soddisfare le esigenze di carattere economico-funzionale, in particolare se l'azienda ha dimensioni medio-grandi o una complessa struttura organizzativa. Inoltre, specialmente per un family business, permette di mantenere una decisa separazione tra proprietà e gestione:

- i detentori di capitale possono limitarsi al solo apporto di mezzi finanziari necessari all'impresa;
- i soggetti che hanno adeguate capacità professionali possono interessarsi alla gestione e coordinazione dell'attività aziendale, senza dover investire all'interno dell'impresa.

A seconda di chi detiene la proprietà e la gestione dell'impresa esistono tre diversi modelli di governance: modello tradizionale, modello monistico e modello dualistico[38].

Il modello tradizionale si basa su una separazione tra l'organo di gestione e l'organo funzionale; viene anche detto modello ordinario, in quanto viene applicato automaticamente se non vi sono diverse disposizioni statutarie, ed è il modello più usato in Italia. Alla base della scelta di tale tipologia di governo, vi è quella di nominare gli organi da parte dell'assemblea dei soci; che, da un lato, designano il consiglio di amministrazione per stabilire le volontà della proprietà ed indicare le

[38] A. DELL'ATTI*, Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore, Bari, 2007

linee guida della gestione, dall'altro, istituiscono il collegio sindacale che ha il compito di controllare la gestione e tutelare così gli interessi degli azionisti (*figura 4.3*).

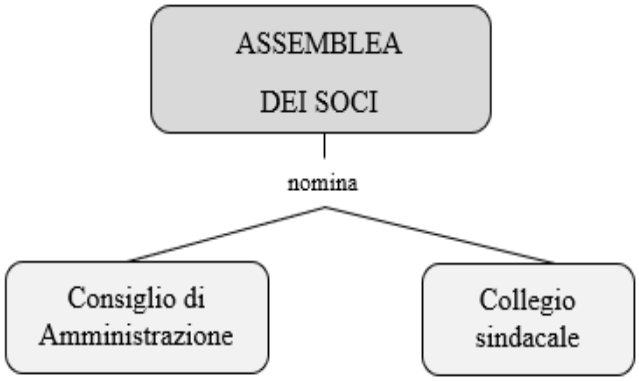
Il ruolo del consiglio di amministrazione, definito dal Codice di Autodisciplina[39], "esamina e approva i piani strategici, industriali e finanziari dell'emittente e del gruppo di cui esso sia capo, monitorandone periodicamente l'attuazione; definisce il sistema di governo societario dell'emittente e la struttura del gruppo" e "valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'emittente, nonché quello delle controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi".

Inoltre, il consiglio di amministrazione, per essere più efficace, può istituire dei comitati specifici che abbiano funzioni sia prospettive che consultive, come, ad esempio, un comitato per la nomina degli amministratori o una per la gestione dei rischi.

Con l'obiettivo di tutelare i vari stakeholders presenti all'interno dell'impresa, l'organo di controllo dovrebbe essere indipendente, e per questa ragione è stata estesa l'istituzione del collegio sindacale, definendo i compiti di cui si deve occupare.

[39] Codice di Autodisciplina delle società quotate, 2018

Figura 4.3 – Modello tradizionale



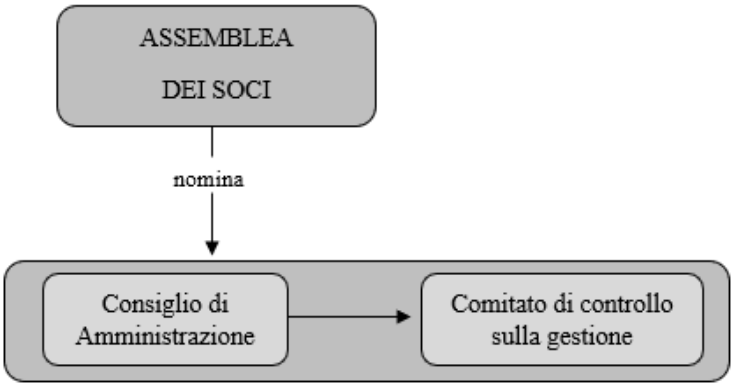
Il modello monistico, utilizzato principalmente nel panorama anglosassone, ha come scopo primario la circolazione delle informazioni e l'elevata trasparenza tra l'organo amministrativo e l'organo designato per il controllo (*figura 4.4)*.

Rispetto al modello tradizionale, l'assemblea dei soci elegge i soli componenti del consiglio di amministrazione, il quale, a sua volta, nomina tra i vari amministratori i soggetti che comporranno il comitato per il controllo di gestione, organo a cui compete la vigilanza. Il comitato per il controllo sulla gestione deve essere composto da amministratori indipendenti, che non devono essere membri del comitato esecutivo, ne devono svolgere funzioni di gestione all'interno della società. I compiti dell'organo di controllo sono: vigilare sull'adeguatezza della struttura organizzativa, sul sistema di controllo interno ed amministrativo, inoltre, non può svolgere funzioni di controllo contabile.

Ciò che non risulta coerente all'interno del sistema monistico, riguarda l'obiettività e l'efficacia del sistema di controllo interno, in quanto risulta un organo nominato

da coloro che sono soggetti al controllo. Tuttavia, gli amministratori che partecipano al Comitato per il controllo sulla gestione, partecipano, anche, alle riunioni dell'organo amministrativo, riducendo in questo modo le asimmetrie informative, e garantendo la massima circolazione delle informazioni ai vari livelli dell'impresa.

Figura 4.4 – Modello monistico



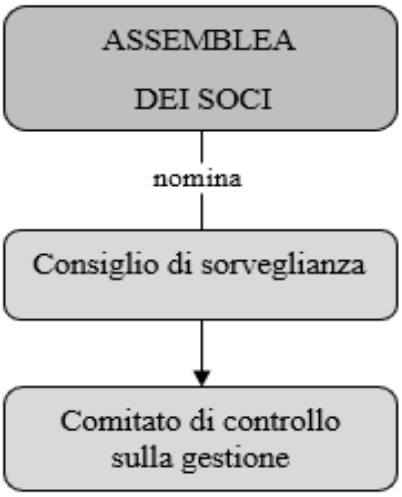
Infine, il modello dualistico, utilizzato principalmente in Germania e Francia, si caratterizza per la compresenza affianco all'assemblea dei soci, dal Consiglio di gestione e dal Consiglio di sorveglianza (*figura 4.5*). Il consiglio di gestione svolge le stesse funzioni del Consiglio di Amministrazione individuato nel modello tradizionale, anche se i componenti sono nominati da un altro organo.

A tale organo spetta, quindi, la gestione dell'azienda, che può essere delegata, in alcune sue parti, ad una cerchia più ristretta dei suoi componenti. La sua composizione è formata da almeno due membri che possono essere anche non soci dell'azienda.

Invece, il consiglio di sorveglianza, nominato dall'assemblea dei soci, svolge la funzione di controllo; esso, a differenza del consiglio di amministrazione del modello tradizionale, ha una natura più ibrida, in quanto è in una posizione intermedia tra il consiglio di gestione e l'assemblea dei soci. Oltre al controllo sull'operato dell'amministrazione, svolge altre funzioni:

- se previsto dallo statuto, può avere la funzione di alta direzione, deliberando su operazioni strategiche;
- approva il bilancio, nomina o revoca gli amministratori, svolge l'azione di responsabilità nei confronti dei membri del consiglio di gestione.

Figura 4.5 – Modello dualistico



Emerge, quindi, come il modello dualistico possa calzare perfettamente per la gestione di tipo familiare, in modo tale che il fondatore o i soci più anziani costituiscano il Consiglio di sorveglianza, mentre i figli o nipoti più giovani possano

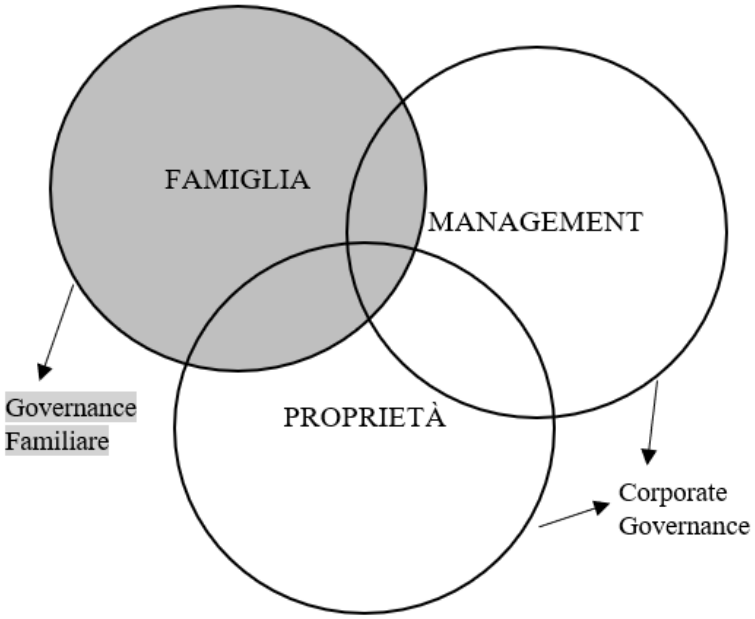
far parte del Consiglio di gestione. Così facendo, la gestione e le decisioni di direzione strategica restano in capo ai soci "storici" dell'azienda, tenendo sotto controllo le azioni svolte dagli eredi nelle loro mansioni. Una tale gestione agevolerebbe il passaggio di testimone, realizzando un cambio di vertici graduale, mantenendo la proprietà dell'impresa all'interno della famiglia.

Così come il sistema dualistico, anche il sistema monistico giova alla gestione imprenditoriale su base familiare, grazie alla sua flessibilità permette di conservare la struttura proprietaria e amministrativa dell'impresa, fondamentale nel panorama economico italiano.

Non è, però, possibile ricondurre il family business ad un modello "standardizzato" esistente tra quelli appena esposti, a causa della sovrapposizione tra proprietà, management e controllo, che danno luogo a un nuovo modello di corporate governance (*figura 4.6*).

Come affermato dagli studi svolti sulla family firm, i modelli di corporate governance hanno caratteristiche diverse non riconducibili alla classificazione con riferimento anglosassone o tedesco, anche se come tipologia presenta delle somiglianze, con la differenza che la gestione e la proprietà sono concentrate all'interno dell'imprenditore o della famiglia.

Figura 4.6 – Governance impresa familiare



Il controllo detenuto dalla famiglia si tramuta poi nella volontà di trasferire l'azienda ai discendenti nel tempo; questo, ad esempio, è uno degli elementi che contraddistinguono l'impresa familiare e che la rendono complessa dal punto di vista della struttura proprietaria, a causa:

- della numerosità dei membri della famiglia;
- della distribuzione delle quote proprietarie e di controllo;
- della disomogeneità della compagine sociale.

Dal punto di vista della numerosità della famiglia, essa dipende da come viene gestito il passaggio generazionale e dai valori su cui l'azienda viene costituita, in quanto viene determinato quanti e quali eredi saliranno al potere. Inoltre, viene stabilito il passaggio delle quote, ai figli o ai nipoti: in alcuni casi vengono cedute

in parti uguali, mentre in altri vengono cedute in base al grado di coinvolgimento dei membri e alla loro capacità manageriali.

Per quanto riguarda la distribuzione delle quote, essa viene stabilita a seconda dei valori e della cultura familiare su cui si basa l'impresa. In passato solitamente era il primo genito maschio il successore designato sin da subito, invece, oggi si osserva una tendenza che rispetta il principio egualitario, volto a diminuire la frammentazione delle quote di controllo.

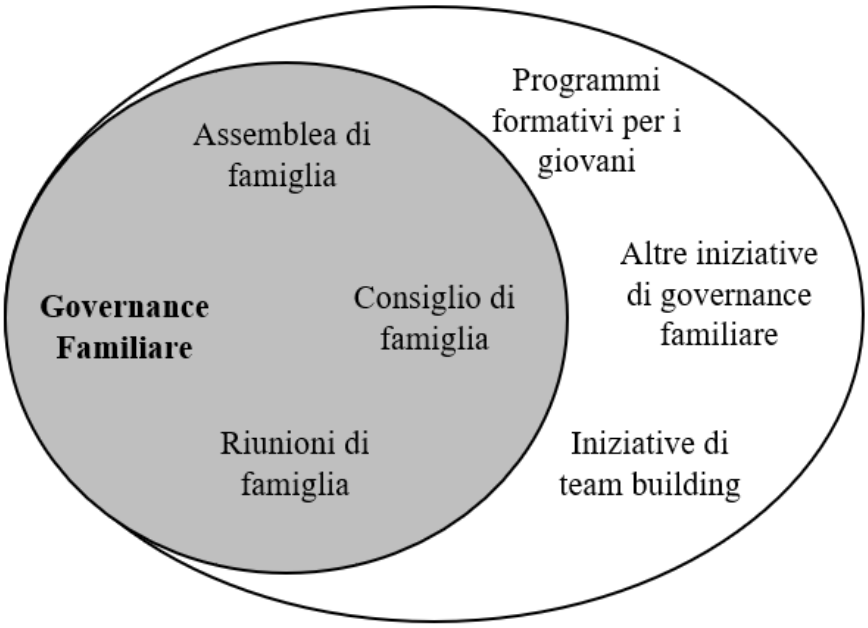
Infine, la disomogeneità della compagine sociale può essere causata, oltre che dalla numerosità dei membri della famiglia, anche da altri fattori come: i diversi obiettivi di ciascun membro, le diverse esigenze di reddito, o i diversi valori che ognuno porta all'interno dell'impresa, che non sempre coincidono con quelli dell'impresa stessa.

Parlando di impresa familiare, dunque, occorre sempre prestare particolare attenzione alla sovrapposizione fra l'istituto "famiglia" e l'istituto "impresa". Da qui ne deriva l'importanza delle assemblee familiari e del consiglio di amministrazione; essi sono momenti di riunione fondamentali per definire la strategia dell'impresa, stabilire le linee di condotta in caso di difficoltà, tramandare l'etica e valori al management e gestire i ricambi generazionali.

L'impresa familiare può essere considerata come un ente che muta, nella sua forma e struttura, nel tempo, e spesso accade che quelle di piccole dimensioni utilizzino inizialmente organi e strumenti informali, come le riunioni familiari, per poi

aumentare la frequenza delle assemblee, assumendo una veste più formale (*figura 4.7*).

Figura 4.7 – Organi familiari



Le riunioni familiari programmate risultano essere di fondamentale importanza, innanzitutto per risolvere eventuali conflitti all'interno del nucleo familiare proprietario, incrementando, di conseguenza, la solidità della famiglia e dell'impresa, soprattutto dinnanzi a situazioni più critiche. Inoltre, consentono di creare momenti di confronto e di discussione su quello che sarà il passaggio generazionale, permettendone una programmazione più accurata, e di tramandare i valori e le tradizioni, che hanno caratterizzato l'impresa, ai più giovani. Oltretutto, fungono da strumento che permette di gestire il rapporto tra il nucleo familiare e il Consiglio di Amministrazione, relazione spesso ostacolata da conflitti causati dai

comportamenti accentratori dei familiari, che in questo modo ridimensionano il ruolo del consigliere di amministrazione.

Viene, quindi, risaltata la funzione delle assemblee familiari nella risoluzione di tutte le problematiche appena citate, e nell'individuazione di profili e di competenze chiave per il futuro dell'impresa.

Il Consiglio di Amministrazione viene visto con maggior diffidenza da parte della famiglia, in quanto, per essere realmente efficace, una sua parte dovrebbe essere costituita da membri esterni alla famiglia. Tuttavia, in un mercato sempre più competitivo, ed in un contesto in cui occorrono competenze manageriali sempre più specializzate, risulta indispensabile la costituzione del Consiglio di Amministrazione diversificato in termini di profili professionali e di competenze.

La presenza di consiglieri esterni alla famiglia sarebbe più utile principalmente per due ragioni: innanzitutto per evitare che, nel tempo o con il crescere della famiglia, entrino a far parte del consiglio componenti della famiglia poco adatti alla gestione di un business; inoltre, un consigliere esterno potrebbe assumere decisioni critiche, relative all'attività d'impresa, in modo più distaccato rispetto ad un familiare, ovviamente senza compromettere l'interesse di creare valore per l'impresa.

4.4. IL FAMILY BUY OUT

Nelle imprese familiari in cui è possibile riscontrare un numero elevato di eredi, prevedibilmente non tutti dotati delle capacità imprenditoriali o manageriali

necessarie ai fini dell'attività aziendale, può divenire concreto il rischio che l'insorgenza dei conflitti e tensioni nella fase successoria possa minacciare la riuscita del ricambio generazionale. Pertanto, uno degli strumenti che si presta ad assicurare la governabilità della struttura è il family buy out (FBO); esso attribuisce la facoltà di uscita dall'impresa di famiglia, tramite monetizzazione del loro investimento, a quei soci-successori che, per qualsiasi ragione, non intendono più farne parte, senza che ciò modifichi la struttura proprietaria o di controllo preesistente[40].

Il family buy out rappresenta una variante familiare del leveraged buy out (LBO)[41] o management buy out, operazione che consente l'acquisizione di una società o del suo pacchetto di controllo mediante il ricorso all'indebitamento bancario, con l'allocazione di quest'ultimo fra le passività della società acquisita.

L'erede designato alla prosecuzione dell'impresa, che non disponga di mezzi finanziari occorrenti per l'acquisto della società di famiglia o del pacchetto di controllo, costituisce una nuova società (newco o new company) che stipula un finanziamento bancario per l'acquisizione di quote della società da acquisire (target). Tale finanziamento viene di norma garantito da contestuale pegno delle

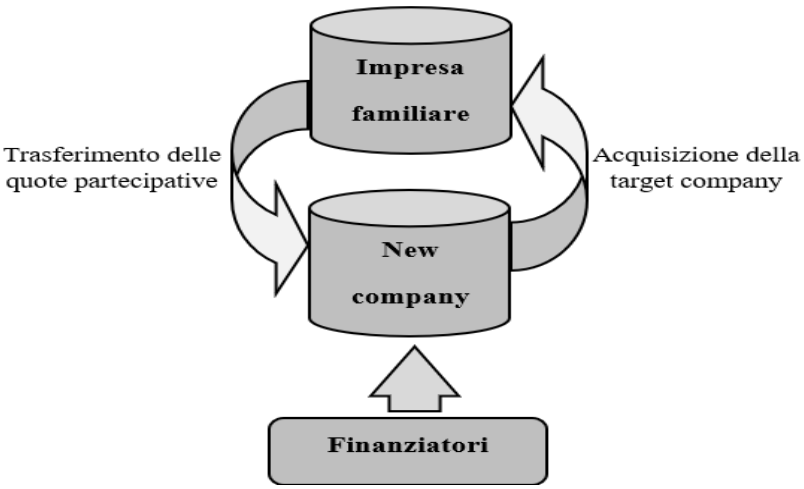
[40] A. DELL'ATTI, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore, Bari, 2007

[41] il leveraged buyout è un'operazione in cui una società industriale, che intende perseguire strategie di crescita, valuta l'opportunità di acquisire uno o più società già funzionanti. La società industriale una volta individuate la società da acquisire, chiamata target, promuove la costituzione di una nuova società di capitali, chiamata newco o new company, alla quale viene erogato un prestito di supporto dalla costituzione di idonee garanzie sulle azioni della società da acquisire.

quote della new company; la quale incorpora la target che resterà esposta verso la banca per il rimborso del finanziamento stesso. Questa operazione viene utilizzata per dirimere controversie insorte tra i membri della famiglia investiti di funzioni imprenditoriali, o per consentire ad un ramo familiare di acquisire un pacchetto di controllo con un azionariato molto frazionato.

Nei FBO la nuova società viene costituita dal gruppo dei familiari interessati alla continuazione dell'attività aziendale intrapresa dal fondatore. In questo modo, tutti i soci, siano essi interessati o uscenti, trasferiranno le quote di partecipazione al capitale dell'impresa tramite la cessione o il conferimento alla new company, che, a sua volta, avrà il compito di trovare le risorse necessarie all'acquisizione dell'impresa di famiglia e di liquidare i soci uscenti (*figura 4.8*).

Figura 4.8 – Funzionamento del family buy out



Successivamente, si potrà decidere di effettuare una fusione tra la società di capitali costituita per l'occasione e l'impresa di famiglia, oppure di lasciare separate le due entità.

Il ricorso a questo strumento permette di rispondere efficacemente all'esigenza di realizzare la ristrutturazione dell'assetto proprietario nelle imprese familiari che si trovano ad affrontare il delicato momento del ricambio al vertice di governo, ed assicura, oltre che la perdurabilità dell'impresa, anche la stabilità e l'unitarietà del controllo di questa. In particolare, nei casi in cui non siano presenti eredi-successori, l'imprenditore cercherà di assicurare la continuità aziendale affidando lo svolgimento del processo successorio a quei manager dell'impresa in possesso di conoscenze ed esperienze necessarie, affinché il passaggio possa avvenire senza grandi traumi per l'azienda e per i suoi stakeholders.

Inoltre, veniva considerata come una tecnica controversa sia in dottrina che in giurisprudenza prima dell'entrata in vigore del D.lgs. n. 6/2003, in quanto ritenuta contraria alle disposizioni dell'art. 2358[42] e 2483[43] del Codice civile, che vietano alle società di accordare prestiti e di fornire garanzie per l'acquisizione o la

[42] Art. 2358 c.c. – Altre operazioni sulle proprie azioni: comma 1: "la società non può, direttamente o indirettamente, accordare prestiti, né fornire garanzie per l'acquisto o la sottoscrizione delle proprie azioni, se non alle condizioni previste dal presente articolo". Comma 2: "Tali operazioni sono preventivamente autorizzate dall'assemblea straordinaria".

[43] Art. 2483 c.c. – Emissione di titoli di debito: comma 1: "se l'atto costitutivo lo prevede, la società può emettere titoli di debito. In tal caso l'atto costitutivo attribuisce la relativa competenza ai soci o agli amministratori determinando gli eventuali limiti, modalità e le maggioranze necessarie per la decisione".

sottoscrizione di azioni o quote proprie. Il D.lgs. 17 gennaio 2003 n. 6, emanato in attuazione della legge delega per la riforma del diritto societario, ha introdotto nel nostro ordinamento il nuovo art. 2501 bis c.c.[44], stabilendo che non comportano violazione del divieto di acquisto e sottoscrizioni di azioni proprie: "le fusioni tra società, una delle quali abbia contratto debiti per acquistare il controllo dell'altra".
L'acquisizione aziendale è la classica operazione che permette di raggiungere e realizzare una crescita alternativa rispetto all'opzione strategica rappresentata dalla crescita per linee interne, rientrando tra le operazioni di finanza straordinaria.
L'oggetto della compravendita può essere costituito o da un singolo asset o da una linea di business, da un ramo d'azienda o da un'intera società o anche da un intero gruppo industriale, attorno al quale si svolge una complessa negoziazione tra le parti al fine di stabilire prezzo e modalità di pagamento. Il rapporto tra le parti si estende oltre gli aspetti monetari, infatti, riflette anche le valutazioni sugli assetti strategici e organizzativi che sono alla base della transazione e che si andranno a determinare in seguito all'operazione. La parte acquirente deve scegliere una società con un profilo industriale e finanziario interessante, che permetta di acquisire risorse strategiche, di sviluppare sinergie, di migliorare la redditività del business o di entrare in nuove aree di mercato, tenendo presente la capacità di finanziare

[44] Art. 2501 bis c.c. – Fusione a seguito di acquisizione con indebitamento: "nel caso di fusione tra società, una delle quali abbia contratto debiti per acquisire il controllo dell'altra, quando per effetto della fusione il patrimonio di quest'ultima viene a costituire garanzia generica o fonte di rimborso di detti debiti, si applica la disciplina del presente articolo".

l'operazione. Una volta individuato il soggetto più interessante, la trattativa inizia con la formulazione dei primi documenti contrattuali: la lettera di confidenzialità e la lettera degli intenti; prosegue, poi, con l'individuazione delle motivazioni del venditore, al fine di pianificare la strategia di offerta adeguata.

La negoziazione si articola in tre fasi distinte: la selezione delle imprese target, la valutazione finanziaria, la conclusione e formalizzazione dell'accordo. Il successo della trattativa dipende dalla preparazione del team di persone coinvolte, dotate di capacità sia di natura tecnica sia di natura psicologica, ossia la capacità di percepire e gestire le situazioni critiche e difficili.

Accanto ai tanti vantaggi che comporta il FBO, esistono, tuttavia, delle perplessità legate alla considerevole esposizione debitoria che comporta la procedura. Secondo alcuni studiosi, di fatti, l'aumento dell'indebitamento, oltre un certo livello, provocherebbe un corrispondente aumento dei costi di dissesto, rappresentati da un calo delle vendite e dalla perdita di opportunità (banche e fornitori applicheranno maggiori costi). Più in generale, i costi "nascosti" dell'elevato leverage includono le restrizioni che si impongono all'impresa con riguardo alla flessibilità nell'adattamento delle politiche finanziarie alle finalità strategiche.

A fronte del finanziamento contratto dalla new company sorge a carico della società che scaturisce dalla fusione, l'obbligo di corrispondere interessi che emergono dall'uso stesso. I flussi reddituali che l'impresa di famiglia è in grado di generare attraverso la gestione operativa risultano distolti da altri impieghi alternativi per

essere utilizzati nella copertura dell'indebitamento. Tale situazione, tuttavia, non dovrebbe oberare il fabbisogno di liquidità dell'impresa, dal momento che il ricorso agli strumenti di buy out richiede che la società bersaglio sia dotata di particolari caratteristiche, quali: un basso grado di indebitamento, una quota di mercato difendibile, un prodotto maturo, l'elevata capacità di generare flussi di cassa in grado di assicurare il pagamento di interessi e delle quote capitale del debito dopo aver proceduto agli investimenti in capitale fisso e circolante (free cash flow).

Se è vero che questo strumento si presta a consentire scalate in società a carattere familiare, essendo finalizzato all'acquisizione delle quote di titolarità degli altri familiari, meno immediata sembra, invece, la sua applicazione nel caso in cui gli altri familiari non detengano quote dell'azienda o della società di famiglia. Inoltre, nel family buy out di regola l'iniziativa ad acquisire l'azienda o la società di famiglia parte direttamente dal familiare, mentre nel caso di passaggio generazionale l'iniziativa parte dall'imprenditore, il quale seleziona tra i suoi discendenti quello più capace. Per questo, il FBO trova spazio nei casi in cui all'interno di un'impresa familiare alcuni membri intendono acquisire il controllo maggioritario o totalitario, facendo in modo di escludere i familiari meno capaci o con visioni strategiche divergenti, o coloro che non sono interessati a partecipare all'attività d'impresa.

4.5. L'AFFITTO E L'USUFRUTTO

L'affitto e l'usufrutto d'azienda rappresentano delle ipotesi contrattuali alle quali l'imprenditore può far ricorso per realizzare la successione graduale di più eredi nell'impresa di famiglia. Infatti, questi istituti consento il trasferimento del potere di comando ai successori, i quali hanno la possibilità di imparare a gestire le dinamiche funzionali, relazionali ed organizzative tipiche della realtà aziendale che vivono, essendo seguiti ed indirizzati dallo stesso fondatore.

In questo modo, la struttura è in grado di avviare meccanismi di valorizzazione delle competenze e di attribuzione delle responsabilità senza che ciò possa comportare l'estromissione degli eredi non interessati alla gestione.

L'affitto di azienda non è disciplinato in maniera organica nel Codice civile, di fatti, l'art. 2562 c.c.[45] si limita a rinviare alle disposizioni dell'art. 2561 c.c.[46] dettate per l'usufrutto. Il Codice civile, tuttavia, oltre all'art. 2561 c.c. dedica un'apposita sezione all'affitto in generale, la sezione VI del libro quarto (art. 1615-1654 c.c.) avente ad oggetto la locazione.

L'usufrutto di azienda, così come l'affitto, coinvolge due soggetti: il nudo proprietario e l'usufruttuario, nel caso del diritto di usufrutto; il locatore e

[45] Art. 2562 c.c. – Affitto dell'azienda: "le disposizioni dell'articolo precedente si applicano anche nel caso di affitto di azienda".

[46] Art. 2561 c.c. – Usufrutto dell'azienda: comma 1 "l'usufruttuario dell'azienda deve esercitarla sotto la ditta che la contraddistingue"; comma 2 "egli deve gestire l'azienda senza modificare la destinazione in modo da conservare l'efficienza dell'organizzazione e degli impianti e le normali dotazioni di scorte"; comma 3 "se non adempie a tale obbligo o cessa arbitrariamente dalla gestione dell'azienda, si applica l'art. 1015".

l'affittuario nel caso del contratto di affitto. Il nudo proprietario, o il locatore nel caso di affitto, sarà rappresentato dall'impresa di famiglia a cui si riferisce l'azienda; mentre, l'usufruttuario, o affittuario, sarà rappresentato dai membri di famiglia interessati a partecipare alla successione nell'azienda.

Per effetto della stipulazione del contratto di affitto di azienda, il concedente attribuisce l'intera gestione dell'azienda di cui è il proprietario ad un soggetto terzo, l'affittuario. In particolare, attraverso la concessione dell'azienda in usufrutto o in affitto, i successori eredi (usufruttuari o affittuari) hanno il diritto di godere di questa e, quindi, di esercitare l'attività produttiva con l'obbligo di non modificare la destinazione economica dei beni aziendali e di conservare l'efficienza dell'organizzazione, degli impianti e delle normali dotazioni di scorte.

Inoltre, affinché si abbia affitto di azienda non necessariamente occorrono tutti gli elementi che normalmente la costituiscono, potendo alcuni di essi mancare, in particolare quelli immateriali come l'avviamento, purché il loro difetto non comprometta l'unità economica del complesso affittato e la sua potenzialità produttiva. Invece, l'usufrutto è il "diritto riconosciuto all'usufruttuario di godere e disporre della cosa altrui, traendo da essa tutte le utilità che può dare, compresi i frutti, con l'obbligo di non mutare la destinazione economica"[47], senza alcun obbligo di miglioramento.

[47] Art. 981 c.c. – Contenuto del diritto di usufrutto

Pertanto, l'impresa di famiglia concede in usufrutto, o affitto, l'azienda, o un ramo di essa, alla generazione emergente che ha manifestato la volontà e la capacità di gestirla; mentre, ai familiari non interessati, per mancanza di competenze o di volontà, viene attribuita una sorta di rendita che, nella fattispecie dell'affitto coinciderà con il canone periodico[48]. A tal proposito, si specifica che solo nell'affitto di azienda si parla di canone, poiché l'usufrutto è a titolo gratuito. È possibile, tuttavia, che in quest'ultimo caso sia prevista una remunerazione predeterminata in misura fissa, a favore dei familiari non coinvolti nella gestione, scaturente dai risultati gestionali.

Tale remunerazione è sufficiente a scongiurare un potenziale conflitto tra gli stessi familiari, assicurando loro un trattamento economico paritario, almeno nel breve periodo, e l'attribuzione di ruoli e responsabilità su base meritocratica. Gli eredi con competenze di gestione, quindi, partecipano ai risultati economici realizzati, che siano essi positivi o negativi, in base alla loro capacità di gestire l'azienda che è stata loro concessa in usufrutto o in affitto, ed ottengono benefici maggiori rispetto agli eredi non gestori.

La situazione economica che ci troviamo ad affrontare non permette alle imprese di sfruttare al massimo la propria capacità produttiva, per questo, l'affitto di azienda

[48] A causa della mancanza di una disciplina specifica, e qualora le parti non stabiliscano diversamente, per la determinazione del canone è possibile far riferimento al risultato della gestione caratteristica dell'azienda e, quindi, alla sua redditività gestionale.

può rappresentare un valido strumento per esternalizzare una parte della propria attività riuscendo ad ottenere profitti, dati dall'incasso dei canoni di locazione, a costi sicuramente inferiori rispetto al produrre direttamente. Di fatti, l'affitto permette la gestione di una crisi aziendale e il passaggio generazionale, senza il necessario e definitivo trasferimento del complesso aziendale.

Con riferimento all'usufrutto, è importante considerare l'ulteriore ipotesi in cui il fondatore dell'impresa di famiglia trasferisce ai propri eredi la nuda proprietà, mantenendo per sé la gestione dell'azienda fino al momento della successione; pertanto, i successori subentreranno soltanto al venir meno dell'imprenditore, e prenderanno pienamente la guida dell'impresa.

La decisione di realizzare o meno il trasferimento della nuda proprietà dipende dal tipo di leadership adottata da chi guida l'impresa; infatti, nel caso di una conduzione effettuata seguendo una logica principalmente accentratrice, utilizzare la formula dell'usufrutto a favore degli eredi interessati potrebbe essere un'opportunità per maturare le prime esperienze aziendali all'interno di quei percorsi di crescita che erano stati, fino a quel momento, negati. Invece, l'usufrutto a favore dell'imprenditore uscente viene solitamente realizzato nel caso in cui vi sia un rapporto collaborativo o consolidato tra i successori ed il capo d'azienda, che vede progressive assunzioni di responsabilità da parte dei successori, ed il trasferimento anticipato del bagaglio di conoscenze ed esperienze, da parte dell'imprenditore uscente.

Solo la fattispecie relativa alla costituzione dell'usufrutto in favore dei successori rientra, pertanto, nell'ambito degli strumenti di pianificazione della successione. In mancanza, il ritardato ingresso dei successori e l'impreparazione prodotta dal differimento di processi di delega e di coinvolgimento, conduce a scelte traumatiche, spesso inevitabili, come la cessione dell'azienda stessa.

In entrambi i casi, il passaggio generazionale rappresenta il momento in cui vengono alla luce i tratti peculiari del rapporto tra il predecessore ed eredi, e le relative sinergie che questo è in grado di generare.

4.6. TRUST

Il Trust è un istituto giuridico di origine anglosassone, pensato e sviluppato dall'ordinamento inglese e dalla tradizione di Common Law. È disciplinato dalla Legge n. 364 del 16 ottobre 1989 che ha ratificato la Convenzione dell'Aja del 1985; in base a quanto stabilito dall'art. 2 della Convenzione dell'Aja, il trust è un negozio giuridico la cui costituzione proviene da un atto unilaterale. Di tale atto si avvale un soggetto, denominato settlor o disponente, che trasferisce un determinato patrimonio di cui è proprietario ad un altro soggetto, denominato trustee.

A seguito di questa operazione, il trustee gode di tutti i diritti che aveva il settlor su quel patrimonio e lo gestisce come se ne fosse proprietario per un determinato scopo lecito, a vantaggio di uno o più soggetti che ne traggono un beneficio. Non è necessaria alla costituzione del vincolo l'individuazione di uno o più soggetti

beneficiari, che possono essere anche individuati dal trustee o può addirittura non averne alcuno. L'accettazione da parte di questi non è un requisito necessario ai fini della validità del negozio[49].

Il trust si costituisce con un atto unilaterale, che richiede la forma scritta ai fini della prova; la tipologia scelta può essere un atto pubblico o una scrittura privata.

Il Settlor attraverso l'atto istitutivo del trust ha la possibilità di affidare, irrevocabilmente o meno, i propri beni ad un soggetto, il quale utilizzando la diligenza di un prudente uomo d'affari, si obbliga a porre in essere tutti gli accorgimenti ed i comportamenti necessari al perseguimento degli interessi sottesi al rapporto. In riferimento a tale aspetto, è utile sottolineare come, ai fini dell'adempimento dell'obbligazione assunta, il Trustee è responsabile esclusivamente nei confronti dei beneficiari del trust, poiché al momento del trasferimento, la titolarità legale dei beni non può essere ricondotta al Settlor, neppure in via presuntiva. Ciò comporta, tra l'altro, l'impossibilità del Trustee di succedere al Settlor e, conseguentemente, di prevedere qualche imposizione a loro carico o, a maggior ragione, a carico dei beneficiari.

Il trust, dunque, se da un lato consente di segregare una parte del patrimonio del Settlor, dall'altro permette di isolare la parte in questione rispetto al patrimonio del Trustee, sottraendolo alle sorti del medesimo, per destinarlo alle finalità che il

[49] Articolo scritto da: Avv. F.G. Tassitani Farfaglia su www.consulenzalegaleitalia.it/trust/

Settlor ha indicato nell'atto istitutivo di trust: con la costituzione del vincolo di destinazione nel patrimonio del Trustee si realizza una vera e propria attività traslativa dal disponente al Trustee stesso.

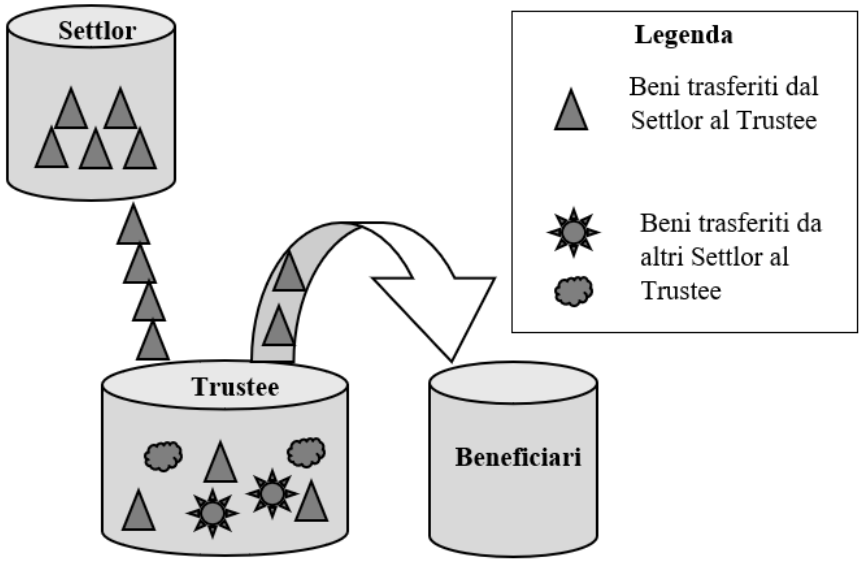
Il forte impatto del trust, derivante dall'assimilabilità dei trasferimenti patrimoniali ad una particolare forma di acquisto della proprietà a titolo originario da parte del Trustee, è in parte mitigato dalla previsione dell'autonomia del patrimonio personale di quest'ultimo da quello proveniente dal Settlor. Tale autonomia comporta un serie di conseguenze di innegabile rilevanza: in primo luogo i creditori del Trustee non possono soddisfare le proprie ragioni sui patrimoni dei quali lo stesso si occupa assumendone il ruolo di nudo proprietario; inoltre, poiché i patrimoni in questione sono finalizzati a perseguire l'effettiva realizzazione della volontà del disponente, non sono neppure aggredibili dai creditori dei beneficiari del trust. Pertanto, tali patrimoni seguono un percorso privilegiato destinato a garantire l'unitarietà nel tempo[50].

Tradizionalmente, sia i beni istituiti in trust che il disponente trasferisce al Trustee (che costituiscono il patrimonio), sia le utilità che ne scaturiscono, ovvero il reddito, sono di spettanza di uno o più beneficiari indicati nell'atto istitutivo (*figura 4.9*). Il trust, in quanto strumento duttile in grado di adattarsi facilmente al perseguimento degli interessi e degli obiettivi specifici dei soggetti che ad esso ricorrono, potrebbe

[50] A. DELL'ATTI, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore, Bari, 2007

caratterizzarsi per una separata destinazione del fondo dai flussi che nel tempo sono stati generati. In questa circostanza, al momento della redazione dell'atto istitutivo, si renderà necessaria l'identificazione, nell'ambito dei beneficiari del trust, di coloro ai quali il disponente abbia riservato esclusivamente il godimento dei frutti.

Figura 4.9 – Funzionamento del Trust



Le ragioni alla base di tale scelta possono essere molteplici: nelle imprese familiari, ad esempio, il ricorso a tale pratica agevola la trasmissione dell'attività d'impresa alle generazioni successive, garantendo ad alcuni membri della famiglia il godimento e la disposizione dei flussi reddituali prodotti mediante la costituzione di vere e proprie rendite.

Il trust, dunque, conserva una propria area di interessante utilizzabilità nell'ambito della successione imprenditoriale, superando i limiti e le problematiche inerenti alla

trasmissione ereditaria dei patrimoni aziendali che altri strumenti, alternativi allo stesso, presentano.

4.7. I PATTI DI FAMIGLIA

L'esigenza di un intervento legislativo idoneo a facilitare la successione nelle piccole e medie imprese, al fine di garantire la continuità aziendale ha portato all'introduzione dei patti di famiglia. Mediante l'emanazione della L. n. 55 del 14 febbraio 2006[51] sono stati introdotti nel Codice civile gli articoli 768 bis – 768 octies, con i quali, attraverso un accordo contrattuale, l'imprenditore può trasferire, in tutto o in parte, la propria azienda, o il titolare di partecipazioni societarie di poter trasferire le proprie quote, al componente o ai componenti della famiglia ritenuti più idonei a proseguirne l'attività dopo la sua morte. L'impiego di tale strumento assolve ad una duplice finalità, ossia prevenire eventuali conflitti tra i futuri eredi e consentire la scelta di chi dovrà subentrare, evitando gli eredi poco competenti o poco motivati.

Con tale legge si introduce una terza forma di successione, quella contrattuale, e si richiede la sottoscrizione dell'atto pubblico costituente il patto di famiglia da parte

[51] La Legge n. 55 del 14 febbraio 2006, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale il 1° marzo 2006, fa riferimento alle "modifiche al codice civile in materia di patto di famiglia". L'art. 1: "al primo periodo dell'art. 458 c.c. sono permesse le seguenti parole: fatto salvo quanto disposto dagli articoli 768 bis e seguenti". L'art. 2: al libro II, del codice civile, dopo l'articolo 768 è aggiunto il Capo V-bis "Del patto di famiglia".

del coniuge e di tutti i legittimari, ovvero i più stretti congiunti ai quali la legge riserva una quota del patrimonio del de cuius[52]. La successione contrattuale comporta che la definizione delle vicende successorie del patrimonio aziendale derivi dall'accordo di più soggetti, anziché della volontà testamentaria di un soggetto o della legge.

Inoltre, con l'emissione della nuova legge, viene meno il divieto dei patti successori espresso dall'art. 458 c.c., secondo cui: "fatto salvo quanto disposto dagli articoli 768 bis e seguenti, è nulla ogni convenzione con cui taluno dispone della propria successione". La ratio di tale divieto risiede nell'esigenza di tutelare la libertà del de cuius di modificare o revocare in ogni momento il proprio testamento fino all'ultimo giorno di vita, poiché la stipulazione di un patto successorio lo vincolerebbe al rispetto di quanto stabilito con le parti del contratto.

L'abolizione del divieto dei patti successori consente di soddisfare l'esigenza di natura economica, quale la conservazione dell'unità d'impresa e la tutela degli interessi relativi agli stakeholders. Del resto, l'Italia restava uno dei pochi Paesi europei che ancora non aveva abbattuto tale divieto nonostante le sollecitazioni effettuate dall'Unione Europea[53].

[52] L'espressione "de cuius" è di locuzione latina che tradotta letteralmente significa "colui della cui eredità si tratta".

[53] Risale al 7 dicembre 1994 la Raccomandazione della Commissione Europea che invitava gli Stati membri a facilitare la successione di azienda, modificando il sistema giuridico in un coordinato di norme societarie e fiscali improntate a garantirne la continuità.

Il patto di famiglia rappresenta un codice di regole e condizioni, cui dovranno sottostare tutti i componenti della famiglia, al fine di riconoscersi in valori comuni, e si sostanzia in un vero e proprio statuto familiare. La sua relazione richiede l'intervento di consulenti, poiché implica il possesso di conoscenze interdisciplinari in materia di diritto ereditario, tributario, societario e valutativo.

Gli eredi non destinatari del patto di famiglia, chiamati legittimari non assegnatari, devono essere tutelati attraverso l'attribuzione della cosiddetta "legittima", ovvero quella parte del patrimonio aziendale che non può essere intaccata attraverso eventuali atti di libertà o disposizioni testamentarie. Pertanto, i legittimari diversi da quelli che ottengono la trasmissione dell'azienda o delle partecipazioni devono ricevere da questi ultimi una somma di valore pari a quello della quota di legittima loro spettante[54], a meno che non sia prevista a loro favore una compensazione in natura[55]. Allo stesso tempo, i legittimari assegnatari non sono tenuti ad adempiere all'obbligo di collazione di quanto ricevuto, né possono subire un'eventuale azione di riduzione da parte dei legittimari nel caso in cui essi vedessero lesa la loro quota legittima. In tal modo, i patti di famiglia rendono possibile il trasferimento definitivo dell'azienda impedendo che le operazioni di collazione[56] o azioni di

[54] Ex art. 536 c.c. e seguenti
[55] Art. 768-quater, comma 2, Codice civile
[56] La collazione è un istituto giuridico operante in sede di donazione; i donatari devono, in sede di successione, ritrasferire nella massa ereditaria tutto quanto hanno ricevuto in vita dal defunto, ed il patrimonio, così ricostruito, sarà soggetto a divisione.

riduzione[57] possano disgregare il patrimonio aziendale[58], minacciando la continuità dell'attività economica nel tempo.

Per quanto riguarda l'oggetto del contratto, l'art. 768 bis c.c. prevede che il patto di famiglia possa avere ad oggetto il trasferimento dell'azienda o delle partecipazioni sociali. Il trasferimento dell'azienda potrà essere totale o parziale e, in quest'ultimo caso, la cessione dovrà avere ad oggetto un complesso di beni idoneo a garantire l'esercizio dell'attività di impresa, che sia essa commerciale o agricola. I beni oggetto di trasferimento possono avere natura sia materiale, come immobili, macchinari e terreni, e sia immateriale, come la ditta, l'insegna, marchi, brevetti, crediti o debiti. Ovviamente deve essere assicurata l'idoneità organizzativa e produttiva dei beni ceduti all'attività assolta dall'impresa.

Con riferimento al trasferimento delle partecipazioni sociali, vanno segnalate due differenti posizioni dottrinali in merito all'ambito di applicazione della normativa. Secondo una prima interpretazione, il patto di famiglia sarebbe applicabile a qualsiasi tipo di trasferimento di partecipazione sociale, a prescindere dal fatto che l'operazione determini un flusso sul controllo o sulla direzione dell'impresa; tuttavia, con l'esclusione delle partecipazioni aventi natura di mero investimento finanziario. Una differente, ed opposta, posizione dottrinale ritiene che il patto di

[57] L'azione di riduzione è un'azione giudiziaria, tramite la quale i legittimari possono ottenere giudizialmente la propria quota di legittima, ove sia stata pregiudicata mediante donazioni o testamento.

[58] Secondo quanto previsto dall'art. 768-quater c.c.: "quanto ricevuto dai contraenti non è soggetto a collazione o a riduzione".

famiglia dovrebbe essere unicamente applicabile al trasferimento delle partecipazioni sociali che consentano di garantire l'acquisizione di un potere di controllo e direzione dell'attività d'impresa. Quest'ultima visione appare maggiormente condivisibile data la ratio della normativa finalizzata a garantire la continuità aziendale.

La disciplina del patto di famiglia dovrebbe, innanzitutto, essere applicata alle società di persone; quindi, il trasferimento può avere come oggetto le partecipazioni sociali sia in società semplici che in società in nome collettivo. Queste, infatti, attribuiscono al titolare il potere di gestione e amministrazione, che giustificherebbe il ricorso al patto di famiglia.

Non sarebbe, però, esclusa, sempre nella stessa ottica, la trasferibilità delle partecipazioni in società in accomandita semplice. In tal caso, si fa riferimento non solo a quelle detenute dal socio accomandatario, ma anche a quelle del socio accomandante nel caso in cui l'atto costitutivo della società gli conferisca i poteri dell'art. 2320 c.c., comma 2[59].

Per le società di capitali la disciplina dei patti di famiglia trova applicazione unicamente con riferimento alle partecipazioni sociali che attribuiscono il potere di gestione, controllo e direzione della società.

[59] L'art. 2320 c.c., comma 2: "i soci accomandanti possono tuttavia prestare la loro opera sotto la direzione degli amministratori e, se l'atto costitutivo lo consente, dare autorizzazioni e pareri per determinate operazioni e compiere atti di ispezione e di sorveglianza".

Invece, con riferimento alle società a responsabilità limitata il trasferimento delle partecipazioni sociali dovrebbe riguardare la partecipazione sociale maggioritaria o la partecipazione sociale minoritaria con l'attribuzione di diritti di amministrazione.
Infine, per le società in accomandita per zioni il trasferimento, causato dal patto di famiglia, coinvolge solo i titoli azionari del socio accomandatario.
La tipologia di diritti che possono essere oggetto di trasferimento attraverso la conclusione del patto di famiglia comprende: il diritto di proprietà, il diritto di usufrutto e il diritto di nuda proprietà con riserva di usufrutto.
Per contro, non sono ritenuti trasferibili gli altri diritti reali; ad esempio, risulta del tutto incompatibile con la disciplina la facoltà di trasferire l'affitto d'azienda; in quanto, tale tipologia contrattuale comporta come effetto il trasferimento temporaneo di un diritto di godimento inconciliabile con l'esigenza di assicurare la stabilità dell'esercizio dell'attività d'impresa.
Per poter giungere alla conclusione del patto di famiglia è innanzitutto necessaria la partecipazione, alla stipulazione dell'atto, dell'imprenditore (o disponente) proprietario dei beni dell'azienda o titolare delle partecipazioni sociali che garantiscono il potere di esercitare il controllo e la direzione dell'impresa.
Inoltre, alla stipulazione dell'atto deve partecipare l'erede, beneficiario dell'atto, scelto come successore nell'azienda tra i possibili discendenti, per le sue qualità personali e attitudine nell'attività d'impresa.

Dato che il patto di famiglia è un'anticipazione sulla successione, oltre al beneficiario si aggiungono gli ulteriori successibili. Ossia, saranno presenti alla stipulazione dell'atto, il coniuge dell'imprenditore ed i soggetti che sarebbero legittimari, se in quel dato momento si aprisse la successione del disponente, così come previsto dall'art. 768 quater c.c., comma 1.

Tuttavia, si ritiene che se il contratto venisse stipulato in assenza della partecipazione del coniuge e degli altri legittimari, esso sarebbe affetto da nullità ai sensi dell'art. 1418 c.c.; inoltre, secondo quanto previsto dall'art. 768 sexies c.c. il coniuge e i legittimari che non hanno partecipato alla stipula del contratto possono chiedere, al momento dell'apertura della successione dell'imprenditore, ai beneficiari il pagamento della somma prevista dall'art. 768 quater c.c., comma 2, aumentata degli interessi legali. Se queste somme non vengono liquidate, il patto può essere oggetto di impugnazione, mediante l'esercizio dell'azione di annullamento; gli articoli 768 quinquies e 768 sexies c.c. consentono il ricorso all'azione di annullamento solo per le cause rappresentate dall'errore, violenza e dolo, con l'esclusione del regime di annullabilità dei motivi contemplati dagli articoli 1425 e 1426 c.c.; il termine di prescrizione dell'impugnazione del patto di famiglia è di un anno dall'apertura della successione vera e propria (minore rispetto a quello ordinario di cinque anni).

L'art. 768 septies c.c.[60] consente lo scioglimento o la modificazione del patto di famiglia, ma tale facoltà è concessa soltanto alle medesime persone che hanno stipulato il patto stesso; questo presupposto è legato alla finalità del contratto che è quello di conservare l'azienda e le quote nelle mani degli eredi assegnatari.

Lo scioglimento del patto di famiglia può avvenire tramite due modi:

- scioglimento del contratto per mutuo dissenso: è possibile fare ricorso alla stipulazione di un nuovo contratto differente, avente le caratteristiche e i presupposti previsti dall'art. 768 bis c.c. e seguenti;
- scioglimento tramite recesso: se tale facoltà sia stata espressamente contemplata nel contratto attraverso una dichiarazione agli altri contraenti certificata da un notaio. Il diritto di recesso può essere attribuito a ciascuna delle parti dell'accordo, quindi, oltre che al disponente e all'assegnatario, anche agli altri legittimari; in quest'ultima ipotesi, proprio perché si pone un problema di stabilità del patto, è necessario individuare i presupposti per l'esercizio di tale potere.

  Per l'esercizio del diritto di recesso non è prevista la necessità che vi sia una giusta causa, ma è previsto un termine entro il quale esercitare la potestà.

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

Inoltre, il diritto di recesso non è trasferibile con atto tra vivi, in quanto il patto di famiglia è caratterizzato dalla partecipazione soggettivamente qualificata; invece, in caso di morte di uno dei partecipanti, che non sia il disponente, il recesso si trasmetterà ai suoi eredi.

È possibile riassumere i vantaggi del patto di famiglia in:

- ✓ consente un'assegnazione mirata agli eredi designati dell'attività di famiglia;
- ✓ evita gli inconvenienti delle donazioni, quali l'azione di collazione e di riduzione;
- ✓ permette di pianificare per tempo i rapporti tra famiglia, azienda, passaggio generazionale e family business;
- ✓ maggiore trasparenza tra famiglia ed impresa.

Invece, tra gli svantaggi vi sono:

- ♦ il beneficiario deve reperire la liquidità per liquidare i legittimari non assegnatari;
- ♦ devono rispettare le norme sulle prelazioni, gradimento, circolazione delle quote/azioni richieste dallo statuto;
- ♦ consente di trasferire azienda e partecipazioni, ma non altri beni;
- ♦ situazioni familiari complesse potrebbero rendere difficoltosa l'individuazione dei legittimari;

- l'individuazione della base di calcolo della quota spettanti al legittimario sopravvenuto e la determinazione di chi debba liquidarlo.

L'introduzione del patto di famiglia nel Codice civile non è stata accompagnata da una regolamentazione in ambito tributario, il che ha determinato una inevitabile incertezza applicativa. Inoltre, la legge risulta offuscata dalle contraddizioni insite nel suo contenuto; pertanto, sarà cura degli operatori del diritto e degli economisti trovare una risposta ai dubbi interpretativi sorti, e sarà interesse dei protagonisti del mondo imprenditoriale impiegare il nuovo istituto, sfruttandone gli aspetti che si possono rivelare più utili per le esigenze aziendali[61].

[61] A. DELL'ATTI, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci Editore, Bari, 2007

Capitolo 5

IL DIRITTO SUCCESSORIO ITALIANO

5.1. I PRINCIPI FONDAMENTALI

Il diritto ereditario o successorio è un complesso di norme che regola le vicende riguardanti il patrimonio di una persona fisica per il periodo successivo alla sua morte; in altri termini, si realizza la successione ereditaria con il subingresso equo di nuovi titolari nei rapporti giuridici trasmissibili che riguardavano il soggetto defunto, detto de cuius, quando era ancora in vita.

Nel diritto ereditario i rapporti trasmissibili sono quelli che non si estinguono con la morte del soggetto, ovvero i diritti patrimoniali assoluti, quali proprietà ed altri diritti reali e le relative azioni; sono esclusi, però, quelli personalissimi come l'usufrutto, l'uso e l'abitazione, che si estinguono con la morte del loro titolare. Anche i contratti e le obbligazioni si trasmettono, purché non fondati sulle qualità personali della parte, così come, in particolare, si trasmettono i rapporti inerenti all'azienda di cui il de cuius fosse titolare.

Tutti i rapporti non patrimoniali, sia personalissimi, come i diritti della personalità, che quelli familiari, come il matrimonio, si estinguono con la morte del titolare.

La successione ereditaria si apre al momento del decesso della persona nel luogo del suo ultimo domicilio, determinando il trasferimento delle porzioni giuridiche, attive o passive, del defunto al successore, e può essere di due tipi:

- a titolo universale: con la quale l'erede subentra, in quota o per intero, nella totalità dei diritti e degli obblighi che non si estinguono con la morte del de cuius, inoltre, acquisisce anche gli eventuali debiti del defunto, pertanto è necessario che accetti volontariamente l'eredità;
- a titolo particolare: con cui il successore, detto legatario, subentra solo in uno o più rapporti patrimoniali ben precisi e definiti dal defunto; il legatario non è tenuto al pagamento dei debiti ereditari, gravanti solo sugli eredi in proporzione alle loro quote, ma può essere tenuto ad eseguire una determinata prestazione se previsto dal testatore.

Il diritto successorio disciplina tre tipi di successione:

a. successione testamentaria: il defunto ha disposto nell'atto di testamento l'assegnazione del proprio patrimonio agli eredi ed eventualmente ai legatari. L'art. 587 del c.c. indica le caratteristiche essenziali del testamento, ovvero: il principio di certezza, secondo cui deve risultare in modo evidente la persona a favore della quale è fatta la disposizione testamentaria[62]; il

[62] Secondo l'art. 628 c.c. "è nulla ogni disposizione fatta a favore di una persona che sia indicata in modo da non poter essere determinata", rimandando al principio generale dell'oggetto del contratto che deve essere determinato o determinabile.

principio di personalità, in quanto l'ordinamento non permette che alla volontà del testatore possa sostituirsi quella di un altro soggetto; il principio del formalismo, secondo cui la volontà testamentaria debba manifestarsi secondo tipiche forme espressamente e tassativamente stabilite[63]; il principio della revocabilità, di fatti il testamento è revocabile fino all'ultimo momento della vita del testatore.

b. successione legittima: in mancanza di un testamento o nel caso di testamento dichiarato successivamente invalido, interviene la legge ad individuare gli eredi tra le persone congiunte del defunto e ad assegnare loro i beni dell'asse ereditario. Questo tipo di successione può svolgere una funzione di tipo residuale rispetto a quella testamentaria, applicandosi per quei beni eventualmente esclusi dal testamento. I soggetti a cui si fa riferimento sono i parenti più vicini, ovvero:
    - al padre e alla madre succedono i figli in parti uguali, escludendo tutti gli altri parenti ad eccezione del coniuge; nel caso di un unico figlio, egli erediterà tutto il patrimonio;

[63] Il testamento ordinario può essere: testamento olografo, che ha la forma di scrittura privata ed è redatto per intero di pugno, datato e sottoscritto dal testatore per poi essere conservato da una persona di stretta fiducia; il testamento pubblico, viene redatto dal notaio, il quale dinnanzi a due testimoni riceve le dichiarazione del testatore e ne trascrive fedelmente il contenuto, sottoscritto da lui, dai due testimoni e dal testatore stesso; il testamento segreto, viene redatto e sottoscritto dal testatore per poi essere consegnato, in presenza di testimoni, al notaio in una scheda sigillata.

- in caso di mancanza di fratti o sorelle succedono il padre e la madre in parti uguali o il genitore ancora in vita;
- in mancanza di figli, genitori, fratelli o sorelle, succedono i nonni, ovvero gli ascendenti della linea paterna e per metà della linea materna;
- in caso di mancanza di discendenti, genitori, ascendenti, fratelli o sorelle, succedono i parenti prossimi entro il sesto grado;
- in caso di mancanza di successibili l'eredità sarà devoluta allo Stato, erede necessario, al quale non è richiesta l'accettazione o il rifiuto.

c. successione necessaria: è prevista quando il testatore abbia disposto dei propri beni, ma senza rispettare i diritti garantiti dalla legge ai congiunti più stretti, detti legittimari, a cui spetta sempre una quota ereditaria. Secondo quanto disposto dall'art. 563 del Codice civile[64] i legittimari sono il coniuge, i figli e gli ascendenti, a cui spettano diverse quote a seconda delle possibili combinazioni.

Sui tipi di successione appena descritti si basano i principi fondamentali del diritto successorio, che sono:

1) Impossibilità di porre un vincolo definitivo alla volontà testamentaria: si fa riferimento alla piena libertà del testatore di disporre dei propri beni,

[64] Art. 536 c.c. riferito ai legittimari, modificato nel febbraio 2014: "le persone a favore delle quali la legge riserva una quota di eredità o altri diritti nella successione sono: il coniuge, i figli e gli ascendenti"; "ai figli sono equiparati gli adottivi"; "a favore dei discendenti dei figli, i quali vengono alla successione in luogo di questi, la legge riserva gli stessi diritti che sono riservati ai figli".

tramite testamento, in ogni momento della propria vita. Inoltre, il testatore ha la piena libertà di revocare il testamento fino al momento della propria morte.

Il testamento può essere disposto da chiunque, purché abbia compiuto i 18 anni di età, non sia interdetto o privo della capacità d'intendere e di volere al momento della stesura dell'atto.

2) Nullità dei patti successori: così come previsto dall'art. 458 c.c. che recita: "fatto salvo quanto disposto dagli articoli 768 bis e seguenti, è nulla ogni convenzione con cui taluno dispone della propria successione. È del pari nullo ogni atto col quale taluno dispone dei diritti che gli possono spettare su una successione non ancora aperta, o rinunzia ai medesimi". I patti successori sono accordi che hanno ad oggetto beni ereditari di una persona non ancora deceduta, ed il divieto di essi si riferisce a tutte e tre le categorie: i patti istitutivi, dispositivi e rinunciativi abdicativi.

   Il patto successorio istitutivo è un contratto attraverso il quale un soggetto viene nominato erede dal proprio futuro dante causa, gli effetti prodotti sarebbero simili a quelli di un testamento. Questi patti sono vietati in quanto vincolano il testatore ad un accordo non revocabile, quindi, non consento la possibilità di cambiare idea e violano la libertà testamentaria.

   Con i patti successori dispositivi un soggetto dispone, in favore di un terzo, di una successione non ancora aperta, in quanto il de cuius è ancora in vita;

questi sono vietati in quanto non si può disporre di diritti in cui non si è titolare, a maggior ragione perché depauperano il testatore che potrebbe decidere di disporne diversamente.

Infine, vi sono i patti successori rinunciativi abdicativi, nei quali uno dei futuri eredi rinuncia a una successione non ancora aperta; è evidente che non si possono estinguere i diritti di una tale successione, in quanto i diritti in merito non sono ancora stati acquisiti.

In sostanza, il legislatore italiano vuole tutelare la libertà testamentaria attraverso il divieto dei patti successori, per questo motivo il testatore non può essere vincolato contrattualmente a disporre per testamento in un determinato modo piuttosto che un altro, la sua volontà deve essere libera fino alla morte.

3) Istituto della legittima: il patrimonio ereditario può essere distinto in due parti: la quota disponibile di cui il testatore è libero di disporre e la quota di legittima, o di riserva, di cui il de cuius non può disporre perché spettante per legge ai legittimari.

   Quindi, la quota di legittima è quella porzione di eredità spettante per legge a soggetti, denominati legittimari, legati al de cuius da stretti rapporti di parentela o da un rapporto di coniugio: coniuge, discendenti, ascendenti.

L'intangibilità della quota di legittima va intesa sempre in senso quantitativo e non qualitativo: il legittimario ha diritto ad un dato valore e non ad una data composizione della sua quota.

Quando la quota di legittima intaccata dal de cuius, per effetto di atti di disposizione, o di donazioni, oppure in caso di testamento, si ha una lesione della legittima. In tal caso, per reintegrare la quota di legge occorre esercitare l'azione di riduzione. Essa consiste nell'attribuzione al legittimario della quantità di beni necessaria a reintegrare la sua quota e di effettua separando la parte del bene che occorre per integrare la quota di legittima. La riduzione delle disposizioni testamentarie avviene non in parti uguali, ma proporzionalmente senza distinguere tra erede e legatari. In merito alle donazioni, l'azione di riduzione mira a far dichiarare inefficaci le donazioni nei confronti del legittimario e si riducono cominciando dall'ultima, per poi risalire alle anteriori.

Mentre con l'azione di riduzione il legittimario non contesta il diritto di proprietà del beneficiario, ma intende semplicemente far valere le sue ragioni successorie, l'azione di restituzione si ha quando il legatario, donatario o erede contro cui si agisce ha alienato i beni.

5.2. LA MASSA EREDITARIA E LA VALUTAZIONE DELL'ATTIVO EREDITARIO

Ai fini della determinazione della quota di legittima occorre formare la massa ereditaria. Essa non è altro che il patrimonio immobiliare e non di cui disponeva il de cuius, e può essere formato da beni immobili, come fabbricati e terreni, da liquidità, tra cui conti correnti, libretti di risparmio o titoli, da aziende e da società. Pertanto, la formula per il calcolo della massa ereditaria può essere sintetizzata in:

Relictum – Debitum + Donatum

Relictum: valore dei beni del de cuius al momento della successione

Debitum: debiti contratti dal de cuius oltre le spese sorte in occasione della sua morte, come spese funerarie e imposte

Donatum: tutti i beni di cui il de cuius ha disposto in vita a titolo di donazione facendo riferimento al valore che essi avevano al tempo dell'apertura della successione

I beni presunti che possono rientrare nell'attivo ereditario sono principalmente:

a. Beni mobili e titoli al portatore di qualsiasi specie del de cuius; se in comune con altri soggetti si presumono posseduti in parti uguali, se in comunione legale i beni entrano nell'attivo ereditario solo per la quota a lui spettante.
b. Titoli

c. Partecipazioni, azioni o quote societarie.
d. Denaro contante, gioielli, preziosi, mobili o arredi: devono risultare da apposito inventario analitico redatto ai sensi dell'art. 769 c.p.c. e si presume che l'attivo ereditario ne comprenda almeno un valore pari al 10% del valore imponibile dell'asse ereditario al netto della franchigia anche se non dichiarati o dichiarati per un importo inferiori al loro valore venale.

Spesso, quando si apre la successione, non si sa bene quali siano i beni e i diritti che costituiscono realmente l'attivo ereditario, pertanto, è necessaria una valutazione di essi in base a diversi criteri.

Il valore dei beni mobili si calcola con alcune regole particolari a seconda della tipologia di bene. Infatti, nell'asse ereditario vi è la presenza di beni mobili di denaro e anche di gioielli, il cui valore da prendere in considerazione per il calcolo dell'imposta sulla successione sarà pari al 10% del valore di tutto l'asse ereditario.

Il valore dei beni immobili si calcola attraverso il valore venale (o valore di mercato) degli stessi alla data di apertura della successione, ossia al momento della morte del de cuius. Non sono, però soggetti ad accertamento i valori degli immobili, esclusi i terreni edificabili, valutati secondo il criterio automatico della rendita catastale rivalutata[65]. Al fine di poter conoscere i dati riferiti agli immobili si fa riferimento alle visure catastali, che ad oggi possono essere reperite anche online;

[65] Art. 34 D.lgs. 346/90 e C.M. 6/E del 2007

per richiedere tali visure si può procedere in due modi: o facendo una ricerca per estremi catastali degli immobili, oppure, se gli immobili sono intestati in catasto al defunto, si effettua una ricerca per nominativo.

Per quanto riguarda la valutazione di aziende, si fa riferimento al valore complessivo dei beni e dei diritti che lo compongono al momento del decesso, al netto delle passività deducibili e documentate. È escluso dalla base imponibile l'avviamento[66].

Inoltre, nell'asse ereditario entreranno anche tutte le azioni o titoli che il defunto ha indicato nell'ultima dichiarazione dei redditi 7 30 o nel modello Unico e che siano a lui intestati, sempre che non risultino degli atti di disposizione degli stessi che siano stati venduti prima dell'apertura della successione con un atto autentico. Questi, tuttavia, si calcoleranno in maniera differente a seconda della tipologia.

Per i titoli quotati in mercati regolamentati si farà riferimento alla media dei prezzi di compenso o dei prezzi fatti nell'ultimo trimestre anteriore all'apertura della successione, maggiorata degli interessi giornalieri (ratei di interesse) o degli interessi successivamente maturati[67].

Invece, nel caso di partecipazioni o di azioni in società non quotate sui mercati regolamentati si farà riferimento al valore, al momento dell'apertura della successione, del patrimonio netto dell'ente o della società ricavato dall'ultimo

[66] Art. 15 del D. lgs. 346/90
[67] Art. 16 del D. lgs. 346/90

bilancio pubblicato, o depositato, o inventario vidimato regolarmente redatto, ottenuto tenendo conto dei mutamenti sopravvenuti fino alla data di apertura della successione. In assenza di bilancio o inventario, si prenderà il valore complessivo dei beni e dei diritti dell'ente o società al netto delle passività, esclusi i titoli che non formano l'attivo ereditario, per cui resta escluso l'avviamento[68].

Quanto ai fondi d'investimento, al momento della successione, tutti gli investimenti vengono "congelati", non essendo liquidati o immediatamente soggetti ad operazioni dispositive da parte di eredi. Solo dopo la dichiarazione di successione il conto in gestione viene trasferito e i titolari potranno decidere se liquidare o mantenere l'investimento.

La valutazione dell'attivo ereditario è essenziale ai fini della determinazione della base imponibile dell'imposta sulla successione.

5.3. LE IMPOSTE SULLA SUCCESSIONE

Una nota dolente della successione ereditaria è sicuramente costituita dai costi che devono sostenere i successori, alcuni dei quali sono di natura fiscale. In particolare, entro un anno dall'apertura della successione, gli eredi devono presentare all'Agenzia delle Entrate la dichiarazione di successione. Tale dichiarazione contiene le generalità dei successori e la descrizione dei beni oggetto della

[68] Art. 16 del D. lgs. 346/90

successione, ed è funzionale al pagamento dell'imposta sulle successioni. Si tratta, dunque, di un adempimento fiscale fondamentale, in quanto costituisce una condizione imprescindibile al fine di poter disporre dei beni ricevuti a causa della morte del de cuius.

L'imposta si applica sui trasferimenti di beni e diritti per causa di morte, per donazione o a titolo gratuito e sulla costituzione di vincoli di destinazione.

I presupposti del tributo comprendono:

- il trasferimento di beni e diritti mediante successione *mortis causa*;
- la donazione e altre liberalità tra vivi, ad esclusione delle erogazioni liberali effettuate per spese di mantenimento e di educazione e quelle sostenute per malattia, quelle ordinarie fatte per abbigliamento o per nozze e le donazioni di modico valore;
- le liberalità indirette risultanti da atti soggetti a registrazione;
- la costituzione di vincoli di destinazione;
- il trasferimento di beni e diritti mediante atti a titolo gratuito: ovvero atti che non prevedono a carico del beneficiario alcuna controprestazione, ma sono privi dello spirito di liberalità tipico delle donazioni;
- la costituzione di diritti reali di godimento, la rinunzia a diritti reali o di credito e la costituzione di rendite o pensioni.

Non sono soggetti ad imposta i trasferimenti gratuiti, effettuai anche mediante patti di famiglia, a favore dei discendenti e del coniuge, aventi ad oggetto aziende o rami

di esse, quote sociali o azioni. Quando le quote sociali o le azioni si riferiscono a società di capitali, cooperative o società di mutua assicurazione residenti nel territorio dello Stato, l'applicazione del particolare regime fiscale è subordinata alla condizione che il possesso delle partecipazioni consenta al beneficiario di acquisire o integrare il controllo della società attraverso la maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria[69]. Il controllo può essere acquisito dall'erede anche per effetto della somma tra le partecipazioni ereditarie e quelle già possedute, sia direttamente che indirettamente. Gli aventi causa devono detenere il controllo per un periodo non inferiore a cinque anni dalla data del trasferimento rendendo apposita dichiarazione in tal senso. Inoltre, se la partecipazione detenuta dal defunto è frazionata tra più discendenti, o tra questi e il coniuge, l'agevolazione non spetta al discendente, o al coniuge, che non acquisisce il controllo; spetta, invece, quando il trasferimento della partecipazione di controllo è effettuata a favore di discendenti e/o coniuge in comproprietà.

In caso di trasferimento di azienda o di un suo ramo è sempre necessario che il beneficiario prosegua l'esercizio dell'attività d'impresa per un periodo non inferiore a cinque anni dalla data di trasferimento, rendendo, contestualmente alla presentazione della dichiarazione di successione, apposita dichiarazione in tal senso.

[69] Ai sensi dell'art. 2359 c.c., comma 1, n.1

Il mancato rispetto di tali condizioni, ove richieste, comporta la decadenza del beneficio di esenzione con il pagamento dell'imposta in misura ordinaria, della sanzione del 30% e degli interessi, pari al 2.5%, decorrenti dalla data in cui l'imposta medesima avrebbe dovuto essere pagata. La decadenza può avvenire anche in modo parziale con la cessione di un ramo di azienda.

I soggetti passivi dell'imposta sulle successioni sono gli eredi e i legatari che hanno tale qualifica in base alla legge o in base ad un testamento. Gli obbligati a presentare la dichiarazione sono: i chiamati all'eredità, anche se non hanno ancora accettato l'eredità ma che non ne hanno nemmeno rinunziato, i legatari, i soggetti immessi nel possesso temporaneo dei beni dell'assente, gli amministratori dell'eredità, i curatori dell'eredità giacente, gli esecutori testamentari e i trust.

Il termine per la presentazione della dichiarazione è di dodici mesi dall'apertura della successione. Il chiamato è obbligato fino a quando conserva il suo status, non lo è più se rinuncia all'eredità prima di sei mesi, pertanto l'obbligo rimane a suo carico se, ovviamente, accetta l'eredità.

Inoltre, vi è una disciplina più articolata che prevede:

- che i chiamati all'eredità e gli altri soggetti obbligati a presentare la dichiarazione rispondono solidamente dell'imposta nel limite del valore dei beni ereditari rispettivamente posseduti;

- che gli eredi rispondono in solido dell'imposta globalmente dovuta, ma chi accetta con beneficio di inventario ne risponde nel limite del valore della propria quota ereditaria;
- che i legatari sono obbligati al pagamento dell'imposta relativa ai rispettivi legati.

Occorre, inoltre, distinguere tra soggetti residenti e non residenti ai fini della determinazione dell'imposta sulla successione. Di fatti, in caso di morte di un soggetto residente nello Stato l'imposta è dovuta in relazione a tutti i beni e diritti trasferiti, ancorché esistenti all'estero; invece, se alla data dell'apertura della successione, il de cuius è residente all'estero, l'imposta è dovuta soltanto sui beni esistenti in Italia.

Nel contenuto della dichiarazione devono essere indicati, oltre ai dati riguardanti il defunto e quelli dei chiamati: i beni che compongono l'eredità, quelli alienati negli ultimi sei mesi di vita e quelli donati, il valore di tali beni, i crediti contestati e quelli verso enti pubblici non ancora liquidati e le passività; devono essere, tra l'altro, allegati diversi documenti, tra cui il certificato di morte, lo stato di famiglia del defunto e degli eredi, l'eventuale testamento, il bilancio e l'inventario se nella successione vi sono aziende.

Sulla base della dichiarazione di successione, l'ufficio liquida l'imposta principale e notifica l'avviso di liquidazione entro il termine decadenziale di tre anni dalla presentazione della dichiarazione. L'ufficio, in sede di liquidazione dell'imposta,

corregge gli errori materiali e di calcolo commessi nella dichiarazione ed esclude le passività e gli oneri deducibili non provati, nonché le riduzioni e le detrazioni dell'imposta non spettanti perché previste dalla legge o non provate.

La riscossione dell'imposta avviene previa emissione, da parte dell'ufficio, dell'avviso di liquidazione, dell'avviso di rettifica e liquidazione o dell'avviso di accertamento e liquidazione. Il pagamento deve essere effettuato entro novanta giorni dalla notifica di tali atti; nel caso di pendenza in giudizio, la riscossione è frazionata se l'imposta è complementare: 1/3 entro novanta giorni dall'avviso e i restanti 2/3 dopo la decisione di primo grado.

La base imponibile dell'imposta è costituita dal valore complessivo netto dei beni devoluti a ciascun beneficiario, considerando le franchigie, per la cui applicazione occorre considerare le eventuali donazioni anteriori. L'imposta lorda viene calcolata sulla base delle aliquote stabilite per legge, ad essa, poi, vanno sottratte le riduzioni e le detrazioni previste.

L'imposta viene calcolata proporzionalmente con la previsione di aliquote differenti a seconda del grado di parentela dei successori con il defunto (*Tabella 5.1.*):

- per il coniuge e i parenti in linea retta l'aliquota è del 4% da calcolare sul valore eccedente, per ciascun erede, i 1.000.000 euro.
- Per i fratelli e sorelle l'aliquota è del 6% da calcolare sul valore eccedente, per ciascun erede, i 100.000 euro.

- Per gli altri parenti fino al quarto grado, affini in linea diretta e in linea collaterale fino al terzo grado, l'aliquota è del 6% da calcolare sul valore totale, cioè senza alcuna franchigia.
- Per le altre persone, non parenti, l'aliquota è pari all'8% da calcolare sul valore totale senza alcuna franchigia.

La franchigia riduce, quindi, la base imponibile da assoggettare a tassazione e ne beneficiano soltanto alcune categorie: coniuge e parenti in linea diretta, fratelli e sorelle o persone portatrici di handicap.

Tabella 5.1. – Imposta sulle successioni

BENEFICIARIO	**FRANCHIGIA**	**ALIQUOTA**
Coniuge e parenti in linea diretta	1.000.000 euro	4%
Fratelli e sorelle	100.000 euro	6%
Parenti entro il quarto grado ed affini in linea diretta e collaterale fino al terzo grado	Nessuna franchigia	6%
Altri	Nessuna franchigia	8%
Trasferimento a favore di portatori di handicap grave	1.500.000 euro	In base al grado di parentela

Per determinare la franchigia spettante si deve considerare anche il valore di eventuali donazioni effettuate in precedenza, dal medesimo defunto in favore

dell'erede o legatario, se il beneficiario aveva usufruito di una franchigia nel calcolo delle imposte. Inoltre, si considerano anche le donazioni effettuate nel periodo in cui l'imposta era stata abrogata e le donazioni presente.

Oltre all'imposta sulle successioni, vi è l'imposta sulle donazioni; essa si applica alle donazioni stipulate mediante atto pubblico e, in generale, ai trasferimenti a titolo gratuito e alla costituzione di vincoli di destinazione (i negozi giuridici mediante i quali determinati beni sono segregati e sottratti alla disponibilità del disponente).

Gli atti giuridici che non determinano il trasferimento di diritti, come il comodato, non sono tassati con l'imposta sulle donazioni ma con l'imposta di registro.

Le donazioni indirette sono soggette ad imposta in due casi:

- quando l'esistenza di esse risulti da dichiarazioni rese dall'interessato nell'ambito di procedimenti diretti all'accertamento dei tributi;
- quando le liberalità abbiano determinato, da sole o unitamente a quelle già effettuate nei confronti del medesimo beneficiario, un incremento patrimoniale superiore all'importo di 350 milioni di lire (180.760 euro).

Le aliquote vengono calcolate in base al grado di parentela come per le imposte sulle successioni (*Tabella 5.2.*).

Tabella 5.2. – Le imposte sulle donazioni

BENEFICIARIO	FRANCHIGIA	ALIQUOTA
Coniuge e parenti in linea diretta	1.000.000 euro	4%
Fratelli e sorelle	100.000 euro	6%
Parenti entro il quarto grado ed affini in linea diretta e collaterale fino al terzo grado	Nessuna franchigia	6%
Altri	Nessuna franchigia	8%

I soggetti passivi dell'imposta sulle donazioni sono i beneficiari della donazione o del vincolo di destinazione.

5.4. LA SUCCESSIONE NELL'AZIENDA E NELLE QUOTE

La successione *mortis causa* dell'azienda costituisce il momento in cui si realizza il passaggio generazionale, quando questo non è stato programmato in precedenza, e determina, solitamente, una continuazione dell'attività economica esercitata con l'azienda trasferita. Gli eredi, con la successione di azienda, non acquisiscono la qualifica di imprenditore, ma ciò accade solo se pongono in essere determinati comportamenti.

Tale successione può avvenire in via testamentaria o in base alle norme del Codice civile, ed in ogni caso non possono essere lesi i diritti dei legittimari.

Il trasferimento dell'azienda in sede di successione "mortis causa" rientra nella disciplina prevista dall'articolo 58, comma 1 del TUIR. In questo caso la norma prevede la neutralità del trasferimento gratuito dell'azienda, cioè non determina il realizzo di plusvalenze latenti e non comporta l'emersione di un maggior reddito d'impresa.

L'art. 58, comma 1 del TUIR afferma che "l'azienda è assunta ai medesimi valori fiscalmente riconosciuti in capo al dante causa". Il valore fiscale riconosciuto al beneficiario è quello che l'azienda aveva nella contabilità del de cuius.

Gli eredi, o beneficiari dell'azienda, ricevono l'azienda non a valori correnti, bensì a valori storici; questo non comporta, quindi, un "salto" nella tassazione sugli eventuali maggiori valori aziendali, ma solo un rinvio di imposizione; i maggiori valori saranno tassati al momento della cessazione dei beni da parte del beneficiario.

Se l'erede non imprenditore vuole vendere i beni aziendali e, quindi, non conservare l'impresa, ai fini delle imposte sui redditi comporterà l'eventuale tassazione delle plusvalenze, quali redditi diversi allo stesso riferibili ai sensi dell'art. 67, lett. h-bis del TUIR[70]. Inoltre, ai fini IVA è previsto che possa sostituirsi nella posizione dell'imprenditore e procedere alla liquidazione dell'azienda, ex art. 35-bis DPR 633/72. In questo caso l'erede non imprenditore potrà procedere alla cessazione dei

[70] L'art. 67 del TUIR: "sono redditi diversi se non costituiscono redditi di capitale ovvero se non sono conseguiti nell'esercizio di arti e professioni o di imprese commerciali o da società in nome collettivo e in accomandita semplice, né in relazione alla qualità di lavoratore dipendente".

beni aziendali come se fosse ancora in vita; la fase della liquidazione dovrà concludersi con la presentazione della dichiarazione. L'effettuazione della liquidazione d'impresa ad opera dell'erede è una facoltà e non un obbligo.

L'erede potrebbe anche rimanere inerte, ovvero non procedere né alla liquidazione né alla continuazione dell'attività d'impresa. In questo caso le eventuali alienazioni dei beni d'impresa non saranno riconducibili ad una fase liquidatoria d'impresa, ma assoggettabili alla ordinaria imposizione ad imposta di registro, senza l'applicazione dell'IVA, perché non più riferibili ad un'attività d'impresa.

Se l'erede non procede all'alienazione i beni dovranno considerarsi assegnati alla propria sfera personale, ed in quanto tali, destinati a finalità estranee. Così, si realizzerà una fattispecie impositiva con connesso obbligo di fatturazione.

L'art. 58 del TUIR garantisce la neutralità anche quando, entro cinque anni dall'apertura della successione, a seguito dello scioglimento della società esistente tra gli eredi, l'azienda resti acquisita da uno solo di essi, determinando una "doppia neutralità": la prima, al momento della successione mortis causa, con riferimento al passaggio gratuito dell'azienda dal de cuius ad una pluralità di eredi che costituiscono una società; la seconda, al momento dell'assegnazione dell'azienda dalla società ad uno solo degli eredi che eserciterà l'attività d'impresa in forma individuale, qualora avvenga entro cinque anni dall'apertura della successione.

L'art. 65 del D.p.r. 600/73 disciplina, invece, la responsabilità degli eredi in materia di debiti fiscali: gli eredi sono solidamente responsabili per le obbligazioni

tributarie il cui presupposto si è verificato anteriormente alla morte del dante causa. Tutti i termini pendenti alla data della morte del contribuente, o scadenti entro quattro mesi da essa, sono prorogati di sei mesi in favore degli eredi. Inoltre, la notifica degli atti intestati al dante causa può essere effettuata agli eredi impersonalmente nell'ultimo domicilio dello stesso ed è efficace nei confronti degli eredi, che almeno trenta giorni prima, non abbiano comunicato all'Ufficio le generalità del domicilio.

L'art. 35 bis del D.p.r. 633/72 prevede che gli obblighi, sia di tipo sostanziale come il pagamento del tributo, sia di tipo formale, possono essere adempiuti dagli eredi entro sei mesi dalla data della morte del contribuente, anche se i termini sono scaduti da non oltre quattro mesi.

L'erede che non intende esercitare l'attività d'impresa potrà procedere alla vendita dei beni aziendali continuando nella posizione fiscale dell'imprenditore deceduto; mentre, per colui che intende continuare nell'attività d'impresa si assisterà all'inizio ex novo di una attività imprenditoriale.

Ogni questione successoria implica la compartecipazione di molteplici interessi delle parti concorrenti, non solo degli eredi o legatari del defunto, ma anche di eventuali creditori e debitori; pertanto, alla morte del titolare di un patrimonio, oltre alla successione nell'azienda, vi può essere la successione delle quote societarie. Tale successione può essere a titolo universale o particolare. Si dice universale quando l'erede subentra in tutti i rapporti attivi o passivi e nelle situazioni

possessorie, facenti capo il defunto, e può avere luogo anche nell'ipotesi in cui sussista una pluralità di successori. La successione, invece, a titolo particolare si ha quando il soggetto destinatario, detto legatario, non subentra in tutti i rapporti attivi e passivi, ma solo in determinate situazioni giuridiche individuate, come la proprietà di un bene; non subentra nelle situazioni possessorie del defunto, né è chiamato a rispondere dei debiti ereditari.

La disciplina della successione delle quote societarie muta in considerazione delle forme societarie, le cui partecipazioni sono oggetto di lascito ereditario. In particolare, il Codice civile distingue tra società di persone e società di capitali; solo per queste ultime è disposta una disciplina in materia di continuazione. Con continuazione si intende la normativa che regola la trasmissione a causa di morte delle quote di partecipazione, in genere individuata dal contratto societario. Tramite suddetto atto si garantisce alle società ampia autonomia, potendo derogare al regime legale o disciplinarlo tramite autonomi criteri.

L'art. 2284 c.c. stabilisce espressamente che "salvo contraria disposizione del contratto sociale, in caso di morte di uno dei soci, gli altri devono liquidare la quota agli eredi, a meno che preferiscano sciogliere la società, ovvero continuarla con gli eredi stessi se questi vi acconsentano".

Dalla norma, quindi, si evince che con la morte del socio l'effetto immediato è lo scioglimento del vincolo sociale; tale effetto è escluso se sono inserite nello statuto apposite clausole di successione.

Le clausole di continuazione consentono la successione delle quote societarie, ossia tramite esse l'erede può subentrare al defunto. In tal modo la società non si scioglie automaticamente, ma prosegue con l'erede; tuttavia, la società potrà continuare solo se sussiste il consenso dei soci.

Le clausole non costituiscono, però, un patto successorio; esse, infatti, sono una convenzione con effetti immediati, condizionate alla premorienza del socio, ciò implica che non ricadono nel divieto previsto dall'art. 458 c.c.

Esistono tre categorie di clausole di continuazione nella successione di quote societarie:

a. facoltative: sono quelle che attribuiscono agli eredi del socio defunto la facoltà di continuare la società o meno; mentre, in capo agli altri soci vi è un vero e proprio obbligo di continuazione. In caso di accomandita semplice la clausola è invalida ove trasferisca anche la qualità di amministratore;
b. obbligatorie: sia i soci che gli eredi sono tenuti a subentrare obbligatoriamente nella società;
c. automatiche: non è necessaria l'adesione al contratto sociale, infatti, tramite l'accettazione dell'eredità si assume direttamente la qualità di socio. L'erede del socio defunto può decidere di accettare o meno con beneficio di inventario.

La disciplina della continuità è prevista dall'art. 2355 bis c.c. ove vengano in evidenza forme societarie riconducibili alle società di capitali; inoltre, stabilisce che "lo statuto può sottoporre a particolari condizioni il trasferimento delle azioni nominative e può, per un periodo non superiore a cinque anni dalla costituzione della società o dal momento in cui il divieto viene introdotto, vietarne il trasferimento".

La norma, quindi, riserva un'ampia autonomia statutaria alle predette forme sociali; tramite lo statuto, potrà essere individuata la normativa da applicare alla successione.

Il Codice civile prevede, anche, la facoltà di recesso: l'art. 2469 c.c. dispone che qualora l'atto costitutivo preveda la non trasferibilità delle quote societarie, o se tale trasferimento è subordinato ad un atto di approvazione degli organi sociali o di terzi, "senza prevederne condizioni o limiti, o ponga condizioni o limiti che nel caso concreto impediscono il trasferimento a causa di morte, il socio o i suoi eredi possono esercitare il diritto di recesso ai sensi dell'art. 2473 c.c.".

A differenza di quanto previsto per le società di capitali, nelle società di persone il regime legale è quello della intrasmissibilità della quota, con conseguente diritto alla liquidazione degli eredi, salvo che non operino clausole di continuazione.

Ai fini delle imposte dirette la successione mortis causa non è considerata evento in grado di generare "materia imponibile"; invece, ai fini dell'imposta sulle

successioni, in presenza di determinate condizioni, è possibile godere dell'esenzione di imposta, come già visto nel paragrafo precedente.

5.5. LA DONAZIONE DI AZIENDA E DI PARTECIPAZIONE

La donazione è un contratto consensuale tra due parti a carattere gratuito che può essere soggetto a condizioni nel limite del valore della cosa donata. Essa risponde ad un atto cosiddetto per spirito di libertà con cui una parte, detta donante, arricchisce l'altra, detta donatario, disponendo a favore di questa di un suo diritto o assumendo verso la stessa un'obbligazione[71]; con la volontà, quindi, di arricchire il beneficiario senza voler ottenere nulla in cambio.

Al fine di disporre dei propri beni a titolo di donazione è necessario che venga rispettata la forma, infatti, essa deve essere conclusa per atto pubblico, tramite notaio, alla presenza di due testimoni.

Possono essere oggetto di donazione tutti i beni che sono presenti nel patrimonio del donante, pertanto non beni futuri; ed è esclusa l'indeterminatezza dell'oggetto della donazione. Anche l'azienda, intesa come complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa, può essere oggetto di donazione.

[71] L'art. 769 c.c. da la definizione di donazione: "la donazione è il contratto col quale, per spirito di libertà, una parte arricchisce l'altra, disponendo a favore di questa di un suo diritto o assumendo verso la stessa un'obbligazione".

La donazione di azienda costituisce una particolare modalità mediante la quale un'azienda può essere trasferita da un soggetto ad un altro; si sostanzia, tipicamente, nel passaggio di proprietà di un'azienda tra i familiari.

Come già visto per le successioni, la donazione di azienda è disciplinata dall'art. 58 del TUIR, il quale prevede un regime di neutralità: il trasferimento di azienda per causa di morte o per atto gratuito non costituisce realizzo di plusvalenze dell'azienda stessa. Inoltre, l'articolo afferma che l'azienda è assunta ai medesimi valori fiscalmente riconosciuti in capo al dante causa, con la conseguenza che il valore fiscalmente riconosciuto in capo al donatario potrà essere solo quello che, al momento della donazione, l'azienda aveva nella contabilità del donante.

La successiva vendita della totalità, o di parte, dell'azienda, posta in essere dall'imprenditore donatario, comporterà l'emersione delle plusvalenze non tassate in occasione del precedente passaggio gratuito dell'azienda, per la continuità del valore fiscale del complesso aziendale. Le plusvalenze saranno determinate e tassate secondo i criteri ordinari del reddito d'impresa.

Qualora il soggetto donante dovesse essere una società, essendo in presenza di una liberalità, l'atto rappresenterebbe una destinazione di beni a finalità estranea all'impresa; ed un'eventuale plusvalenza, determinabile in base al valore normale dell'azienda, sarebbe tassabile.

Se, invece, il donatario è una società commerciale, il valore fiscalmente riconosciuto, che l'azienda aveva in capo al donante, costituirà per la società donataria una sopravvenienza attiva tassabile.

Ai fini delle imposte indirette, se sussistono le condizioni previste dall'art. 3, comma 4 ter del D.lgs. 346/90 spetta l'esenzione dell'imposta di donazione. A riguardo, si è pronunciata l'Agenzia delle Entrate con la risoluzione n. 341/E del 2007, nella quale viene esplicitamente affermato che i beneficiari della donazione d'azienda non sono tenuti a corrisponde l'imposta sulle successioni e donazioni, a condizione che rendano apposita dichiarazione nell'atto di donazione circa la loro volontà di proseguire l'attività di impresa e che, per un periodo non inferiore a cinque anni dalla data di trasferimento, proseguano effettivamente l'esercizio d'impresa.

Il mancato rispetto di una delle predette condizioni comporta la decadenza dell'agevolazione fruita, il pagamento dell'imposta nella misura ordinaria, nonché la sanzione amministrativa prevista dall'art. 13 del D.lgs. 471/97 e gli interessi di mora decorrenti dalla data in cui l'imposta medesima avrebbe dovuto essere pagata.

L'agevolazione permane anche nel caso in cui il beneficiario conferisca l'azienda o la partecipazione in un'altra società, dal momento che il conferimento è assimilabile al proseguimento dell'esercizio dell'attività d'impresa.

Ai fini IVA, l'operazione di donazione di azienda, fuoriesce dal campo di applicazione dell'imposta sul valore aggiunto, stante l'espressa esclusione di cui

all'art. 2, comma 3, lettera b) del D.p.r. 633/72 per trasferimenti che hanno ad oggetto aziende o rami di aziende.

Nel caso di donazione di azienda ad un estraneo, non un discendente o coniuge, risulterà non imponibile per le imposte dirette, ma risulterà particolarmente onerosa per le imposte indirette.

Vi sono una serie di vantaggi riscontrabili dalla donazione di un'azienda, come il genitore, imprenditore individuale, che decide di trasferire in vita specifiche attività patrimoniali e aziendali a favore dell'erede che manifesta attitudini di continuazione dell'attività imprenditoriale, permettendogli di poter iniziare a gestire l'azienda o in forma individuale o mediante una società di sua proprietà.

Il donatario, inoltre, non dovrà procurarsi le risorse finanziarie per ricevere l'azienda, in quanto non vi è un corrispettivo da pagare.

Il vantaggio maggiore è dato dal fatto che viene effettuata una distribuzione controllata dell'azienda a favore dell'erede che intende continuare l'attività.

Nel caso vi siano più eredi interessati, i genitori possono decidere, anziché donare l'intera azienda ad un solo figlio, di donare quote di partecipazioni nella società di famiglia ai figli. La finalità è quella di trasferire in vita specifiche attività patrimoniali, quindi quote o azioni, a favore degli eredi che manifestano attitudini alla continuazione dell'attività imprenditoriale, con la possibilità di mantenere specifici beni nella disponibilità dei genitori allo scopo di ritrarne una rendita vitalizia.

Il TUIR chiarisce che i trasferimenti, tra cui le donazioni, di quote sociali e di azioni fatti a favore di figli e coniuge non sono soggetti alla tassazione sulle successioni; tale agevolazione è giustificata dalla volontà di rendere più snello e meno gravoso il passaggio successorio dell'impresa, ed è per questo motivo che è spesso consigliabile la scelta di questo sistema piuttosto che quello della vendita o cessione. Ovviamente, affinché possa applicarsi tale esenzione sono necessarie una serie di condizioni:

- i trasferimenti devono essere effettuati a favore di discendenti e del coniuge, per importi non superiori ad un milione di euro per ogni beneficiario;
- i beneficiari proseguono l'attività e mantengono il controllo della società per almeno cinque anni dalla data di trasferimento;
- si rende una dichiarazione specifica insieme alla dichiarazione di successione o all'atto di donazione;

- qualora si faccia riferimento alle società di capitali, se con la donazione si è acquisito o integrato il cosiddetto controllo di diritto, che si ha quando un soggetto "dispone della maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria"[72], ossia detiene più del 50% delle quote o delle azioni nella società con diritto di voto in assemblea ordinaria, se si tratta di società per

[72] Secondo quanto disposto dall'art. 2359 c.c.

azioni, oppure quando "le decisioni dei soci sono prese con il voto favorevole di una maggioranza che rappresenti almeno la metà del capitale sociale"[73] se si tratta di S.r.l.

Il fatto che si tratti di quote di società, ovvero di un complesso organizzativo che può essere più o meno ampio, fa emergere diverse questioni: quale sia l'ammontare in percentuale della quota donata, la partecipazione in società di colui che dona e di colui che acquista, se già o meno socio.

Nel caso di società di persone, si ritiene che le quote trasferite, di qualunque entità, non cambino la percezione del socio nella società, sia in termini di controllo che di consenso decisionale; questo perché le decisioni vengono sempre prese ad unanimità, col consenso di tutti i soci, ugualmente e illimitatamente responsabili. Ne deriva che l'esenzione prevista dal TUIR si applicherà a prescindere dall'ammontare della quota del socio che dona e qualunque sia il ruolo che tale socio abbia nell'ambito dell'attività aziendale.

Diverso è il caso delle società di capitali, nelle quali si tiene conto delle partecipazioni che garantiscono il controllo della società, ed è necessario il raggiungimento delle maggioranze in sede di assemblea per prendere decisioni rilevanti per la gestione ed organizzazione aziendale. Per queste ragioni l'esenzione si applica solo quando si raggiunge o si integra il controllo di diritto del socio che

[73] In riferimento all'art. 2479 c.c., ultimo comma.

riceve la donazione. Ad esempio, nel caso in cui l'imprenditore doni la sua quota, di ammontare pari al 40% del capitale, al figlio, già socio al 20% del capitale, e con tale donazione il figlio acquisirà il 60% del capitale sociale, egli quindi deterrà più del 50% e non sarà soggetto alla tassazione sulla donazione ricevuta.

CONCLUSIONI

Le imprese familiari risultano esse più solide ed equilibrate rispetto alle altre tipologie di impresa, in quanto riescono a superare maggiormente periodi di crisi finanziarie compiendo, ad esempio, rinunce ai loro compensi. Questa affermazione è stata dimostrata dalla ricerca effettuata dall'Osservatorio AUB[74], secondo cui i dati economico-finanziari dell'ultimo decennio mostrano come le imprese familiari abbiano reagito bene alla crisi del 2009 e quella del 2012, lavorando sui fronti della crescita, della redditività e della solidità patrimoniale e finanziaria.

Ad ogni modo, questi tipi di imprese risultano essere molto più complicate da gestire, in quanto intervengono aspetti che vanno al di là delle attività aziendali, ovvero gli interessi della famiglia. In particolar modo, ciò si verifica al momento del passaggio generazionale.

Alla luce delle considerazioni formulate nel presente lavoro, non vi è alcun dubbio che il problema della successione aziendale meriti un'attenta e approfondita analisi da parte di tutti i soggetti coinvolti. Esso, in quanto processo lungo ed impegnativo, affinché possa essere attuato necessita del pieno coinvolgimento di tutti i membri familiari, di un'adeguata formazione degli eredi e, soprattutto, della consapevolezza

[74] Risultati della XII edizione dell'Osservatorio AUB, promosso da AIDAF (Associazione Italiana delle Aziende Familiari), in cui viene presentato lo stato di salute delle imprese familiari italiane prima dello scatenarsi della pandemia Codiv-19.

che gli interessi e le ambizioni dei singoli individui devono sottostare all'interesse primario dello sviluppo e prosecuzione dell'impresa familiare.

Essendo il ricambio generazionale un momento molto complesso, il più delle volte viene procrastinato e sottovalutato, per tale motivo viene erroneamente affrontato soltanto all'ultimo momento; ma proprio perché si tratta di un processo complicato, esso richiede una lunga e paziente fase preparatoria, in quanto essenziale per il divenire dell'azienda.

Nel nostro Paese, le imprese familiari costituiscono l'asse portante del sistema economico, in particolar modo quelle di piccole dimensioni. Si è, però, dimostrato che anche nelle imprese di dimensioni più grandi la famiglia assume un ruolo rilevante. Di fatti, il 43.7%[75] tra i primi 1000 gruppi aziendali italiani è controllato da una o più famiglie. Appare evidente, quindi, la necessità di impedire che il patrimonio delle imprese familiari venga disperso a causa di conflitti interni alle famiglie stesse, data la loro rilevanza nello sviluppo dell'economia italiana.

La conservazione del patrimonio aziendale impone che la successione sia pianificata in tempo ed in maniera puntuale, anche in considerazione degli interessi provenienti dai diversi soggetti esterni.

[75] Secondo l'ultima ricerca effettuata dall'Osservatorio AIB nel 2020

Essa, se gestita in modo adeguato, rappresenta un'occasione di sviluppo per l'impresa, in quanto consente di inserire nuove competenze gestionali, attrarre nuovi capitali ed investitori, introdurre innovazioni di processo e di prodotto.

A tal proposito, l'introduzione di elementi innovativi potrebbe essere oggetto di scontro tra le diverse generazioni, in quanto la generazione emergente sarà più portata ad innovare, mentre quella precedente potrebbe rimanere radicata al passato, seguendo vecchi sistemi e tradizioni. Ed è proprio durante la fase di transizione che si ha il momento più delicato, in cui è necessario che il trasferimento dei poteri avvenga in maniera graduale, evitando dannosi sconvolgimenti. Ciò può avvenire solo attraverso un adeguato processo nel quale deve assumere un ruolo fondamentale la consapevolezza che le scelte da adottare siano compiute equiparando l'interesse della famiglia con quello dell'azienda.

Come già visto in precedenza, vi è, pertanto, il bisogno di tenere ben distinti tre aspetti: proprietà, governo e gestione. I successori potrebbero ricoprire i tre ruoli contemporaneamente o solo alcuni di essi, basandosi sulle proprie attitudini e capacità, dato che lo status di erede non implica automaticamente la qualifica di imprenditore e delle relative capacità gestionali ed imprenditoriali.

L'imprenditore, pertanto, avrà il compito più difficile, ovvero quello di individuare, tra i suoi eredi, colui o coloro che dimostrano di avere abilità manageriali ed allo stesso tempo che sia interessato ad entrare nell'azienda di famiglia; evitando di imporre ai propri figli l'ingresso nell'impresa, ritenendo tale percorso obbligatorio.

Successivamente, dovrà stabilire e definire le fasi necessarie per l'inserimento del nuovo potenziale successore, facendogli comprendere al meglio l'iter necessario per acquisire la leadership aziendale. Un'adeguata formazione e una pregressa esperienza, ottenuta al di fuori dell'ambito aziendale, permettono al nuovo imprenditore di avere una visione più chiara ed acquistare una maggior consapevolezza del ruolo che dovrà ricoprire, assieme all'affiancamento di un esperto all'interno dell'azienda per comprendere le varie fasi aziendali.

Una volta individuato il potenziale successore in grado di prendere le redini della società, il ricambio generazionale deve avvenire in tempi rapidi, in quanto la presenza del fondatore potrebbe produrre ritardi nell'implementazione dei processi innovativi, creando contrasti nelle scelte strategiche, e, addirittura, rischiando di indurre le nuove leve ad abbandonare l'azienda.

I problemi da affrontare sono molteplici e per tale ragione è importante che l'imprenditore, e i suoi successori, non vengano lasciati soli in un momento delicato come questo; di fatti, il ruolo di un consulente esterno risulta fondamentale, in quanto, data la loro posizione neutrale, rappresenta un valido supporto nell'analisi e soluzione delle diverse problematiche che di volta in volta si potrebbero riscontrare.

L'attuale sistema imprenditoriale è sempre più dinamico e complesso, rischiando di minare quotidianamente la vita di ogni azienda. Di conseguenza, la fase del passaggio generazionale non deve essere un motivo aggiuntivo di tensione, ma deve

rappresentare il momento in cui tutti i protagonisti devono unire consapevolmente le proprie forze, perseguendo un obiettivo comune: la conservazione e lo sviluppo dell'impresa di famiglia.

Le motivazioni principali che devono spingere i membri della famiglia a programmare un piano per la successione aziendale sono riconducibili, oltre che a garantire la continuità aziendale, anche per il mantenimento dei livelli occupazionali, visto l'elevato numero di aziende familiari presenti nel territorio italiano e, di rilevante importanza, la conservazione delle conoscenze aziendali, dette know-how, che caratterizzano l'azienda, così come della rete di relazioni costruita nel tempo dall'impresa.

BIBLIOGRAFIA

P. PERLINGERI, *Istituzioni di diritto civile*, edizioni scientifiche italiane, 2012

M. A. GALLO, *Cultura en Empresa Familiar*, IESE, Barcellona, 1992

G. CORBETTA, *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, EGEA, Milano, 1995

A. DELL'ATTI, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Cacucci editore Bari, 2007

C. DE VECCHI, *Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia*, Vita e Pensiero, Milano, 2007

G. PIANTONI*, La successione familiare in azienda*, Etas Milano, 1990

E. BRACCI, E. VAGNONI, *Il capitale intellettuale nella gestione del ricambio generazionale*, Franco Angeli, Milano, 2007

R. PASSERI, *Pianificare la successione nel governo dell'impresa familiare, Centro stampa Prato*, Firenze, 2004

B. DI BERNARDO, E. RULLANI, *Transizione tecnologica e strategie evolutive, Cedam*, Padova, 1985

V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, 1988

W.C. HANDLER, K.E. KRAM*, Succession in family firms: the problem of resitance,* Family Business Review, 1988

ASSOLOMBARDA, *Giuda per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history*, 2016

J. L. WARD, *Di padre in figlio: l'impresa di famiglia*, FrancoAngeli, Milano, 1990

ASSONEBB – Associazione Nazionale Enciclopedia della Banca e della Borsa

A. MARCHESE, *Il ricambio generazionale nell'impresa: il patto di famiglia*, 2008

L. CACCAPAGLIA, F, CONTINI, L. DE VITA, *Il passaggio generazionale in azienda*, SEAC, 2007

Articolo dell'Avv. F.G. TASSITANI FARFAGLIA, *Trust, una guida completa*, www.consulenzalegaleitalia.it/trust/

AIDAF, *Osservatorio AUB sulle Aziende Familiari*, www.aidaf.it, 2020

Articolo di C. TESONE, *Passaggio generazionale di azienda: guida pratica*, 2021 https://www.obiettivoprofitto.it/passaggio-generazionale-azienda/

Articolo di S. GALESSO, *Importanza della pianificazione nella successione dell'impresa familiare*, C&S Informa, 2009 https://www.cortellazzo-soatto.it/it/importanzadellapianificazionenellasuccessione

https://ready4.fondirigenti.it/courses/gestire-il-passaggio-generazionale/lessons/6748

Articolo di M. VALENTINO, *Le 4 fasi del ricambio generazionale in azienda*, 2019

https://www.prontoprofessionista.it/articoli/le-4-fasi-del-ricambio-generazionale-in-azienda-consulenti-finanziari-promozione-finanziaria-e-patrimoniale-dott-mauro-valentino-mantova-mantova-lombardia.html

Articolo di V. Pilotti, *Passaggio generazionale: fasi, tipologie ed errori* https://imprenditoresmart.it/blog/tutti-gli-articoli/passaggio-generazionale-fasi-tipologie-ed-errori/

Articolo di C. TESONE, *Patto di famiglia: come funziona e vantaggi*, 2021 https://www.obiettivoprofitto.it/patto-di-famiglia-vantaggi/

Articolo di L. SERRA, *Patto di famiglia*, 2017 https://www.altalex.com/documents/altalexpedia/2012/11/21/patto-di-famiglia

Articolo di A. Matricardi, *Eredità: tutto quello che devi sapere sulle successioni ereditarie*, 2019 https://www.altalex.com/documents/news/2019/09/24/eredita-tutto-quello-che-devi-sapere-sulle-successioni-ereditarie

https://www.dirittierisposte.it/Schede/Successioni/Apertura-della-successione/soggetti_dell_eredita_legittimari_id1117855_art.aspx

http://www.testamentoesuccessione.com/quota_legittima.php

https://www.studioamatoroma.it/wp-content/uploads/2019/03/Attivo-Azioni-e-altri-titoli-2019.pdf

https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:1990-10-31;346

https://www.altalex.com/guide/successioni-e-donazioni-le-imposte-da-pagare

https://www.tasse-fisco.com/persone-fisiche/guida-pratica-successioni-calcolo-imposta-tasse/3982/

https://www.mylegal.it/successione-azienda/

Articolo di C. TESONE, *Successione di quote societarie*, 2021

https://www.obiettivoprofitto.it/successione-quote-societarie/

M. SCLOPIS, G. ORIGONI, *Donazione di partecipazioni sociali ed azione di restituzione: fra problemi applicativi e tutela dei terzi acquirenti*, dirittobancario.it, 2020

https://www.dirittobancario.it/approfondimenti/societa/donazione-di-partecipazioni-sociali-ed-azione-di-restituzione-problemi-applicativi-e-tutela-dei-terzi

https://www.notaiofacile.it/contenuti/donazione-quote-societarie.html

Articolo di A. SALVAGGIO, *Donazione di azienda ai figli (aspetti fiscali)*, Fisco7, 2016

https://www.fisco7.it/2016/04/donazione-di-azienda-ai-figli-aspetti-fiscali/

P. MOROSETTI, *Governance familiare: fondamentali*, Università Bocconi di Milano

G. CORBETTA, A. MINICHILLI, *Una guida ai passaggi generazionali*, Dipartimento di Management e tecnologia & Cattedra AldAF-EY, Università Bocconi, Milano, 2016

R. GALLERI, R.M. VITULANO, *Il passaggio generazionale nelle imprese manufatturiere italiane*, Intesa San Paolo, Direzione Studi e Ricerche, 2020

RINGRAZIAMENTI

Giunta al termine del mio percorso universitario posso definirmi orgogliosa di me stessa per il raggiungimento di questo traguardo, nonostante i vari ostacoli e le difficoltà situate lungo il cammino, sono riuscita a farmi forza ed andare avanti con grinta.

Sicuramente da questa esperienza porto con me un bagaglio pieno di conoscenza, che ha contribuito alla mia crescita culturale, professionale e, soprattutto, personale.

Concludere un percorso di studi porta con sé delle incertezze su quale sarà il futuro che mi aspetta, ma sono pronta ad affrontarle e a dare tutta me stessa per esprimere le mie capacità ed intraprendere questa nuova "avventura".

Essere qui oggi mi riempie il cuore di gioia, per questo motivo vorrei ringraziare le persone a me più care, dedicando loro queste pagine.

Innanzitutto, vorrei ringraziare il Professore Antonio Acquaroli per avermi dato la possibilità di collaborare per la stesura di questa tesi.

Ringrazio i miei genitori per avermi dato l'opportunità di intraprendere questo percorso di studi, sostenendomi economicamente.

Ringrazio mio fratello per essere stato mio "complice" ed avermi aiutato emotivamente ad affrontare tutto questo.

Ringrazio i miei compagni universitari, in particolar modo Emanuela, con cui ho condiviso non solo la gioia di superare un esame, ma anche l'ansia e le preoccupazioni prima.

Ringrazio le mie cugine, Irene e Lucia, che considero come sorelle e mi sono state vicine ogni volta che ne avevo bisogno.

Un ringraziamento speciale va a Marco, l'amore della mia vita, che mi ha affiancata nello studio e spronata a dare il massimo, con cui non vedo l'ora di poter condividere il futuro.

Spero con tutto il cuore che questa mia felicità possa essere trasmessa a tutti voi e che possiate gioire con me in questo giorno speciale.