
IL PASSAGGIO GENERAZIONALE DELLA RICCHEZZA E DELL'IMPRESA

a cura di

Giovanni **Capo**, Andrea **Carinci**, Francesco **Di Ciommo**
e Massimo **Rubino De Ritis**

INTRODUZIONE

Quello del passaggio generazionale della ricchezza e del patrimonio è un tema con cui imprese, e famiglie, sono chiamate a confrontarsi in un'ottica che non deve essere quella — cui solitamente si è fatto riferimento nei decenni scorsi — di considerare tale passaggio come un evento tragico (legato al venir meno del capostipite) bensì come un processo, e dunque un percorso pianificato, che serva a rendere il ricambio generazionale una modifica soggettiva che non determina crisi o tracolli aziendali e/o famigliari.

Proprio con l'intenzione di guidare chi voglia addentrarsi in questo percorso, il presente Volume tratta gli istituti che l'ordinamento giuridico appresta a tal fine e la cui opzione deve essere ben ponderata, non solo sotto il profilo aziendale, ma anche con riguardo alle dinamiche familiari e ai profili fiscali-tributari.

Nel nostro Paese è questo un tema di grande rilevanza pratica, in quanto una grossa fetta della produttività si basa su aziende a carattere familiare, nel contesto delle quali si assiste, spesso, ad una sorta di fusione e confusione tra “famiglia” e “impresa”.

Con il corollario di un trattamento eguale di tutti soggetti coinvolti (si pensi ai figli che lavorano nell'impresa di famiglia, spesso nelle mani del padre che ancora riveste la figura del “padrone”) che se, da un lato, assicura la serenità familiare (oltre che il rispetto delle norme civilistiche sulla successione), dall'altro lato, a ben vedere, finisce per calpestare la meritocrazia con indubbi profili pregiudizievoli per l'andamento, e per la stessa sopravvivenza, dell'impresa.

Il passaggio del patrimonio, invero, si accompagna molto sovente ad un passaggio di responsabilità e si intuisce, così, agevolmente perché non può prescindere dalla prospettiva della meritocrazia.

Non si può, quindi, improvvisare un tale passaggio — essendo ad esso sottese conseguenze pratico-operative di particolare spessore — ma lo stesso deve essere governato attraverso una pianificazione che lo renda, nel corso del tempo, una progressione correttamente gestita anche grazie all'apporto di figure professionali di riferimento.

La pianificazione dovrà, dunque, strutturarsi su più livelli ed almeno, a livello:

- familiare, dando precedenza alla meritocrazia;
- aziendale, ricorrendo a figure professionali e manageriali in grado di governare tale situazione;
- tributario, optando per operazioni che possano fruire dei vantaggi fiscali previsti dalla Legge.

E così, come anticipato, agli strumenti che assicurano un passaggio generazionale secondo un modello pianificato con ordine, e non già secondo le coordinate che seguono all'emergenza di un improvviso venir meno del capostipite-fondatore, è dedicato questo Volume, la cui organicità è scandita nelle cinque parti che lo compongono e che si candida ad essere uno strumento indispensabile per orientarsi in questo così delicato settore.

La prima parte del volume tratta i profili inerenti all'impresa.

Si muove dall'intestazione fiduciaria (GIANLUIGI COMEGLIO) precisandosi come il fulcro dello schema fiduciario, con riferimento alle partecipazioni sociali, sia destinato a produrre i suoi effetti sul piano dell'organizzazione sociale, rappresentando una peculiare modalità con cui i privati possono decidere di partecipare ad una iniziativa economica di natura societaria. L'intestazione fiduciaria si presta così ad essere presa in considerazione già in sede di definizione delle regole dell'organizzazione sociale, e cioè sul piano statutario, quale una delle possibili conformazioni che può assumere la partecipazione.

Si analizza poi il conferimento d'azienda (EMANUELA FUSCO) quale strumento finalizzato ad attuare il passaggio generazionale dell'impresa. Invero, uno strumento giuridico largamente adoperato proprio per consentire la transizione dell'impresa dal titolare ai propri familiari è proprio il conferimento d'azienda che permette all'imprenditore, da un lato, di anticipare gli effetti che deriverebbero dalla successione ereditaria, scegliendo liberamente i familiari che ritiene più idonei a proseguire l'attività d'impresa con l'azienda conferita e, dall'altro, di assicurare una maggiore stabilità degli effetti rispetto all'alternativa della donazione di azienda, evitando (o almeno limitando) successivi dissidi e conflitti tra gli eredi, e beneficiando nel contempo di un trattamento fiscale più favorevole.

Le vicende successorie alla morte del socio (MARIO PASSARETTA) pongono (tra gli altri) il tema della circolazione *mortis causa* della partecipazione sociale in due ipotesi: *a*) quando i soci nulla abbiano deciso per disciplinare il trasferimento dei poteri gestori agli eredi; *b*) quando i soci abbiano optato per una limitazione dei poteri di gestione per via statutaria. L'ipotesi dell'inserimento nello statuto di una clausola che prevede la gestione transitoria da parte di un *manager*, almeno fin quando gli eredi non abbiano l'età o le capacità per assumere la direzione dell'impresa, è quella maggiormente articolata e su cui ci si sofferma nel Testo.

Nel trattare il tema della trasmissione delle posizioni di governo delle società nel passaggio generazionale (LUIGI SALERNO e ANGELA RICCIARDI) si verifica se — ed in quale misura — la disciplina, legale o statutaria, dei vari tipi societari consenta al “fondatore”, indipendentemente dal trasferimento di quote di partecipazione che permettano di ottenere il controllo della compagine, la trasmissione del potere gestorio, eventualmente realizzando una *governance* con caratteristiche tali che la società, pur nel susseguirsi delle generazioni, possa godere di un’amministrazione stabile ed efficiente (indagandosi, in particolare, la possibilità di utilizzare lo strumento dei patti parasociali quale mezzo per realizzare le medesime finalità).

Affrontando il tema delle *holding* di famiglia (LUCA SICIGNANO) si sottolinea come la principale questione inerente al passaggio generazionale nella prospettiva dell’impresa di famiglia sia quella di individuare un giusto equilibrio tra i legami affettivi, le limitazioni poste dal diritto successorio e l’attività di impresa.

Una prima prospettiva riguarda la fase di trasferimento del patrimonio in senso stretto dal *de cuius* agli eredi. In questa ipotesi, il problema è comprendere se occorra operare, ad esempio, una successione testamentaria, una donazione, un conferimento, la cessione gratuita delle partecipazioni societarie, il patto di famiglia, o procedere ad altre più o meno articolate scelte. La seconda prospettiva, invece, riguarda l’individuazione di soluzioni volte ad assicurare una corretta preservazione della continuità dell’impresa — e del suo valore — nei passaggi generazionali.

Particolare attenzione è dedicata, poi, ai cc.dd. *family office* (EDOARDO DE CHIARA) che, nel ricambio generazionale, sono chiamati non solo ad intervenire sotto il profilo meramente finanziario-patrimoniale (spesso gli *asset* patrimoniali-finanziari di “grandi” famiglie, sono dislocati in Stati e/o continenti diversi), ma anche nell’ottica di assicurare un’adeguata formazione delle nuove generazioni. Le funzioni potenziali dei *family office* possono assolvere, invero, anche allo sviluppo delle competenze, e dunque alla formazione dei componenti della famiglia nell’ottica di garantire un passaggio generazionale programmato secondo le specifiche esigenze della o delle famiglie di riferimento.

Nel trattare della rilevanza delle operazioni straordinarie corporative nelle fasi del passaggio generazionale di un’impresa societaria (MARIA CONSIGLIA DI MARTINO) si sottolinea come oltre alla scissione, anche l’operazione di fusione possa rappresentare un utile strumento per addivenire ad una riorganizzazione societaria nella fase del ricambio generazionale di un’impresa. Invero, il risultato finale perseguito con una fusione può anche discostarsi da quello tipico previsto dal suo schema negoziale, per agevolare — per il tramite dell’unificazione patrimoniale e corporativa — finalità di gruppo o di famiglia.

Quanto poi al *business plan* (FERNANDO DEL ROSSO) — sempre nella prospettiva del passaggio generazionale — esso assume un significato particolare poiché la funzione informativa esterna, e il ruolo di supporto nelle decisioni del vertice strategico, vengono ad essere particolarmente enfatizzate.

Nella seconda parte del Volume si affronta il tema della pianificazione patrimoniale.

Si osserva come il passaggio generazionale della ricchezza possa essere governato anche facendo ricorso alle polizze assicurative sulla vita (NICOLA DE LUCA), in particolare a favore di un terzo (FRANCESCO PERRECA), ossia tramite il contratto mediante il quale l'assicuratore, in corrispettivo di un premio unico o periodico, si obbliga a pagare un determinato capitale o a corrispondere una rendita al verificarsi di un evento attinente alla vita umana.

La peculiarità risiede nella circostanza secondo cui colui che stipula il contratto con l'assicuratore non sarà il destinatario della prestazione dell'assicuratore: beneficiario del capitale o della rendita sarà invero un terzo designato dal contraente.

Trattando il tema del *trust* (ALESSIO REALI) se ne evidenzia la caratteristica di strumento ideale per pianificare ed eseguire il passaggio intergenerazionale dei patrimoni familiari, qualsivoglia siano i beni che li compongono.

Non solo. Si precisa come, quando si parla di un *express trust*, da istituirsi per il passaggio intergenerazionale dei beni, si può e si deve distinguere tra la fattispecie dell'*express trust* istituito, dal disponente, *inter vivos*, a favore, ad esempio, anche di sé stesso, finché in vita, e di beneficiari terzi (su tutti, i figli), a partire dal momento della sua morte, e del *trust* testamentario, per il passaggio dei beni *mortis causa* in senso stretto. Là dove la prima fattispecie concretizza, nell'ordinamento italiano, nell'ambito del rapporto *settlor*-beneficiari terzi, una liberalità non donativa ex art. 809 c.c.

Del mandato fiduciario (GIOVANNI CAPO) si ricostruiscono gli approdi cui sono giunte le prassi negoziali e la giurisprudenza tratteggiandone, oltre ai profili generali, forma e contenuto. Particolare attenzione è dedicata al regime giuridico dei beni e dei diritti amministrati e agli ambiti applicativi, con riferimento principalmente alle operazioni di passaggio generazionale.

Dell'affidamento fiduciario (GIOVANNI CAPO) — nel quadro degli strumenti giuridici funzionali all'organizzazione di operazioni di protezione patrimoniale e passaggio generazionale della ricchezza — sono trattati alcuni riferimenti normativi oltre ai profili funzionali. Non mancano, poi, rilievi in ordine al rapporto tra i scopi di destinazione con il *trust* nonché l'analisi

Termine estratto capitolo

Sezione non inclusa

CAPITOLO 1

L'INTESTAZIONE FIDUCIARIA

di Gianluigi Comeglio

SOMMARIO: 1. Premessa. — 2. La ricostruzione del negozio fiduciario. — 3. Il fenomeno fiduciario e il diritto delle società. — 4. Le partecipazioni sociali intestate alle società fiduciarie.

1. Premessa.

Il negozio fiduciario ⁽¹⁾ è una figura che non risulta espressamente prevista nel nostro ordinamento, tranne che per quel che riguarda le disposizioni fiduciarie contenute in un testamento (art. 627 c.c.), ma non si dubita che sia consentito, nell'ambito della generale autonomia contrattuale rico-

⁽¹⁾ Tralasciando la disamina della matrice storica del fenomeno fiduciario, mette conto rilevare che numerose sono le indagini dottrinali dedicate a tale negozio: cfr., F. FERRARA, *Negozi fiduciari*, in *Studi V. Scialoja*, Milano, 1905; G. MESSINA, *I Negozi fiduciari*, Milano, 1910; A. GRAZIANI, *Negozi indiretti e negozi fiduciari*, in *Riv. dir. comm.*, 1933, I, 414; L. CARIOTA FERRARA, *I negozi fiduciari*, Padova, 1933, 39 ss.; ID., *Il negozio giuridico nel diritto privato italiano*, Napoli, 1948, 244 ss.; C. GRASSETTI, *Del negozio fiduciario e della sua ammissibilità nel nostro ordinamento giuridico*, in *Riv. dir. comm.*, 1936, 345 ss.; ID., *Trust anglosassone, proprietà fiduciaria e negozio fiduciario*, in *Riv. dir. comm.*, 1936, 551 ss.; ID., *Il negozio fiduciario nel diritto privato*, in AA.VV., *Fiducia, trust, mandato e agency*, Milano 1991, 1 ss.; L. CARRARO, *Il mandato ad alienare*, Padova, 1947, 75 e 78 ss.; S. PUGLIATTI, *Fiducia e rappresentanza indiretta*, in *Diritto civile: metodo, teoria, pratica. Saggi*, Milano, 1951, 253 e ss.; E. BETTI, *Teoria generale del negozio giuridico*, Torino, 1955, 403 e ss.; F. MESSINEO, *Manuale di diritto civile e commerciale*, I, Milano, 1957, 578 ss.; N. LIPARI, *Il negozio fiduciario*, Milano, 1964, 278; F. SANTORO-PASSARELLI, *Dottrine generali del diritto civile*, Napoli, 1967, 178 ss.; S. ROMANO, *L'accordo fiduciario e il problema della sua rilevanza*, in *Scritti in onore di G. Scaduto*, III, Padova, 1967, 71 ss.; A. GENTILI, *Società fiduciarie e negozio fiduciario*, Milano, 1978, 72 e ss.; V. M. TRIMARCHI, *Negozio fiduciario*, in *Enc. dir.*, XXVIII, Milano, 1978, 33 ss.; G. CRISCUOLI, *Fiducia e fiducie in diritto privato: dai negozi fiduciari ai contratti uberrimae fidei*, in *Riv. dir. civ.*, 1983, 136 ss.; A. LUMINOSO, *Mandato, commissione, spedizione*, Milano, 1984, 196 ss.; ID., *Appunti sui negozi traslativi atipici. Corso di diritto civile*, Milano 2007, 52 ss.; U. CARNEVALI, *Negozio fiduciario*, (voce) in *Enc. giur. Treccani*, XX, Roma, 1990, 6 ss.; R. SACCO-G. DE NOVA, *Il contratto*, I, Torino, 1993, 673 ss.; TORRENTE-SCHLESINGER, *Manuale di diritto privato*, Milano, 1994, 172 e ss.; U. LA PORTA, *Destinazione di beni allo scopo e causa negoziale*, Napoli, 1994, 59 ss.; M. GRAZIADEI, *I diritti nell'interesse altrui*, Trento, 1995; ID., *Proprietà*

nosciuta ai privati (art. 1322, comma 2, c.c.), a meno che sia diretto a realizzare finalità illecite (artt. 1344 e 1345 c.c.) ⁽²⁾.

La struttura classica di tale tipologia di negozio vede un contratto (in genere traslativo) tra due soggetti, al quale accede un patto o vincolo puramente interno, e non opponibile ai terzi, al fine di rilevare uno scopo diverso, o parzialmente diverso, da quello del contratto prescelto, attribuendo a tale patto la funzione di volgere il contratto alla realizzazione dello scopo perseguito; di qui la classica considerazione « dell'eccedenza del mezzo rispetto al fine », o « della eccedenza della causa del contratto rispetto allo scopo voluto dalle parti ».

2. La ricostruzione del negozio fiduciario.

La definizione del negozio fiduciario, che tradizionalmente è data in dottrina, è quella per cui con tale accordo un soggetto, il fiduciante, attribuisce ad un altro soggetto, il fiduciario, la proprietà o altro diritto reale di un bene, oppure altra situazione giuridica soggettiva, imponendo a quest'ultimo l'obbligo di ritrasferirgli in futuro tale diritto, di trasferirlo ad un terzo, o, comunque, di farne un certo uso ⁽³⁾.

Le parti, dunque, vogliono realmente gli effetti del negozio, ovvero che il fiduciario acquisti la titolarità del diritto trasferitogli, e vogliono, altresì, che questa titolarità sia utilizzata nell'interesse del fiduciante ⁽⁴⁾.

fiduciaria e proprietà del mandatario, in *Quadrimestre*, 1990; A. GAMBARO, *Il diritto di proprietà*, Milano, 1995, 609 ss.; C.M. BIANCA, *Diritto Civile. Il contratto*, Milano, 2000, 711 ss.; V. ROPPO, *Il contratto*, in *Tratt. Iudica-Zatti*, Milano, 2001, 681 ss.; M. BIANCA, *La fiducia attributiva*, Torino, 2002, 75-76; F. GAZZONI, *Manuale di diritto privato*, Napoli, 2002, 806 e ss.; F. GALGANO, *Il negozio giuridico*, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, diretto da CICU-MESSINEO, Milano, 2002, 483 ss.; Id., *Trattato di diritto civile*, Padova, 2011, 472.

⁽²⁾ A tale riguardo mette conto precisare che la funzione di creare, in capo ad un soggetto, una situazione di titolarità nell'interesse altrui, strumentale al perseguimento degli interessi del fiduciante, non possa dirsi, di per sé, in contrasto con norme imperative. La Suprema Corte, difatti, in coerenza con tale principio ha espressamente sancito « l'inesistenza di un divieto legale di intestazione fiduciaria »: così, Cass., 7 marzo 2014, n. 5407, in *Le società*, 2015, 333 ss.

⁽³⁾ A fianco di questa nozione, che individua la c.d. fiducia « dinamica », secondo un'autorevole ricostruzione vi è anche una fiducia « statica », nella quale il fiduciario è già titolare di una posizione giuridica e da un certo punto in avanti s'impegna a considerare la propria titolarità « come quella di un semplice fiduciario, obbligandosi ad utilizzare in una certa direzione o a determinati fini la sua posizione di potere »: sul punto si vedano, N. LIPARI, *op. cit.*, 153 ss., 293 ss.; U. CARNEVALI, *op. cit.*, 6 ss.

⁽⁴⁾ Gli effetti del negozio, pertanto, sono voluti dalle parti, sebbene le stesse si prefiggono scopi ulteriori (indiretti) rispetto a quelli normali dell'atto posto in essere. Il fiduciario, quindi, è titolare di pieno ed esclusivo, laddove il vincolo di destinazione del bene

Particolarmente discussa, poi, è la natura del negozio fiduciario, e numerose sono le tesi prospettate, in dottrina come in giurisprudenza.

Una prima tesi, più risalente nel tempo, ha ritenuto di poter rinvenire nel negozio fiduciario un unico negozio, benché innominato, caratterizzato da un unico elemento causale, rappresentato dalla *causa fiduciae*, consistente nel trasferimento della proprietà, o altro diritto reale, a fronte dell'assunzione di un obbligo a carico del fiduciario⁽⁵⁾. Altra corrente di pensiero ha sostenuto che il negozio fiduciario sarebbe un negozio indiretto, ovvero un regolamento di interessi con cui le parti perseguono risultati differenti da quelli

alla soddisfazione dell'interesse altrui, e secondo le disposizioni del fiduciante, risulta impresso dal negozio fiduciario, ma con effetti obbligatori, rilevanti nella sola relazione fra fiduciario e fiduciante. Questa è la sostanziale differenza con i negozi simulati dove le parti, invece, non vogliono gli effetti del negozio (simulato), il quale è inidoneo a realizzare gli effetti cui appare preordinato. Difatti, mentre nella simulazione (soggettiva) la parte sostanziale del contratto è diversa da quella che appare e il rapporto contrattuale e i suoi effetti fanno capo a chi è realmente parte ad esclusione di chi invece appare, il negozio fiduciario si contraddistingue in quanto la produzione dei suoi effetti in capo ad un dato soggetto è realmente voluta. Per una disamina del rapporto tra negozio fiduciario e simulazione si veda, F. MICETTI, *Intestazione fiduciaria ed oneri di forma*, in *Giur. It.*, 2012, 1053; A. LUMINOSO, *Il mandato*, Torino, 2000, 19; P. CRISCUOLI, *Brevi riflessioni sull'intestazione fiduciaria*, in *Riv. not.*, 2005, 6, II, 1450, nota a Cass., 27 aprile 2004, n. 14094; nella giurisprudenza di merito si veda, Trib. Milano, 1 febbraio 2011, in *Le società*, 2001, 8, 973 con nota di F. DI MAIO.

(5) Si veda, in dottrina, C. GRASSETTI, *op. cit.*, 378 ss. In senso contrario, è stato osservato che nel nostro ordinamento non è ammissibile una *causa fiduciae*, atteso che, diversamente, si finirebbe per consentire un'arbitraria astrazione parziale della causa del negozio tipico: una vendita, una donazione o una disposizione di ultima volontà fiduciarie non sarebbero possibili, perché, altrimenti, *la causa fiduciae* piegherebbe tali negozi al perseguimento di un risultato economico-sociale incompatibile con quello che, per ciascuno di essi, è stato determinato dal *conditor legis*: cfr., L. CARIOTA FERRARA, *op. cit.*, 124; R. SACCO-G. DE NOVA, *op. cit.*, 673 ss.; V.M. TRIMARCHI, *op. cit.*, 42 ss.

Criticano una nozione astratta di *causa fiduciae* anche G. PALERMO, *Autonomia negoziale e fiducia (breve saggio sulla libertà delle forme)*, in *Studi in onore di Pietro Rescigno*, V, Milano, 1998, 339 ss., e M. BIANCA, *op. cit.*, 48 ss. La riconduzione ad un'unica qualificazione causale del negozio fiduciario è stata poi contrastata da N. LIPARI, *op. cit.*, 279 ss.; cfr. anche V.M. TRIMARCHI, *op. cit.*, 11, il quale ritiene che « l'intento fiduciario possa rilevare, al più, come clausola o patto di un altro negozio con una diversa causa; la fiducia, secondo questo Autore, sarebbe un *modus procedendi*: vi sarebbe una intesa, che non è né un patto né un accordo in forza della quale il fiduciante partecipa al fiduciario un disegno nell'ambito del quale il fiduciario si dichiara moralmente tenuto all'attività di cooperazione necessaria al conseguimento dello scopo pratico avuto di mira. Siffatto disegno non sarebbe giuridicamente impegnativo ». In giurisprudenza, si veda Cass., 15 aprile 1951, n. 913, secondo cui « la *causa fiduciae*, che è fuori del negozio traslativo, ne costituisce solo un motivo, attraverso i patti obbligatori, che al negozio causale si accompagnano ».

tipici dello schema negoziale utilizzato e corrispondenti a quelli di un altro negozio ⁽⁶⁾.

Secondo la teoria prevalente in dottrina e in giurisprudenza, tuttavia, il negozio fiduciario è composto da due negozi tra loro collegati: il primo sarebbe il negozio dispositivo, ad efficacia reale ed *erga omnes*; il secondo — di natura meramente obbligatoria e a valenza solo *inter partes* (c.d. *pactum fiduciae*) ⁽⁷⁾, in forza del quale il fiduciario dovrà ritrasferire il bene al fiduciante o a un terzo o comunque dovrà utilizzarlo per conseguire un certo fine — avente natura, secondo alcuni, di mandato senza rappresentanza ⁽⁸⁾, e secondo altri, di contratto preliminare ⁽⁹⁾.

⁽⁶⁾ In dottrina, cfr., T. ASCARELLI, *Il negozio indiretto e le società commerciali*, Città di Castello, 1930, 11-12; L. CARIOTA FERRARA, *op. cit.*, 39-40, secondo cui: « I negozi indiretti comprendono i negozi fiduciari, i quali non costituiscono l'unico esempio di negozi indiretti. [omissis]. Si può dire, quindi, che si è in presenza d'un negozio fiduciario, sempre che si ha una contrapposizione tra un rapporto reale e un rapporto obbligatorio, e un'eccedenza del mezzo sullo scopo; si ha invece negozio indiretto, in genere, tutte le volte che si presenta una semplice dissonanza tra il mezzo adoperato e il fine perseguito ». In giurisprudenza, cfr., Cass., 17 settembre 2019, n. 23093; Cass., 9 maggio 2011, n. 10163; Cass., 2 aprile 2009, n. 8024, tutte in *DeJure*.

⁽⁷⁾ In dottrina, cfr., F. GALGANO, *Il contratto*, Padova, 2011, 466 ss.; M. FRANZONI, *Il contratto fiduciario e il contratto indiretto*, in *Dir. civile*, diretto da LIPARI e RESCIGNO, II, Milano, 2009, 835 ss., secondo il quale « il negozio fiduciario potrebbe configurarsi, a seconda dei casi, come un unico contratto a causa mista o come due contratti tra loro collegati ».

In giurisprudenza, cfr., Cass., 1 aprile 2003, n. 4886, in *Corr. Giur.*, 2003, 1041, con nota di V. MARICONDA, secondo cui « il negozio fiduciario di natura traslativa si articola in due distinti, ma collegati negozi, dei quali, il primo, avente carattere esterno, realmente voluto dalle parti ed efficace verso i terzi; l'altro, interno ed a contenuto obbligatorio, volto a modificare il risultato finale del negozio esterno, per cui il fiduciario è tenuto a ritrasferire al fiduciante o ad un terzo il bene o il diritto acquistato col negozio reale ». In termini, con riguardo specifico all'acquisto di una quota di una società di persone, da parte di un fiduciario, Cass., 10 maggio 2010, n. 11314, in *DeJure*. Si vedano pure, Cass., 8 maggio 2009, n. 10590; Cass., 8 settembre 2015, n. 17785, in *IUS Societario* (*ius.giuffre.it*).

Mette conto pure segnalare che la Suprema Corte, con la recente decisione n. 11226, del 28 aprile 2021, in *DeJure*, ha statuito, proprio con riguardo ad una fattispecie di intestazione fiduciaria di partecipazioni sociali, che in tali tipologie di contratti « la causa non risiede né nel trasferimento del bene, né nella sostituzione al mandante ai fini del compimento di specifici atti, ma nella combinazione dei due momenti allo scopo della c.d. spersonalizzazione della proprietà, opportuna ne risulta la qualificazione — piuttosto che come collegamento negoziale di più atti che restano distinti — come contratto unitario, avente una causa propria, pur nell'ambito del *genus* dell'agire per conto altrui: attesa la stretta ed indissolubile connessione tra le varie patuizioni nelle quali il contratto formalmente si scompone, onde unitaria ne è la causa ».

⁽⁸⁾ La dottrina più moderna oscilla tra chi afferma una totale riconduzione della fiducia al mandato (A. GENIL) e chi, invece, ritiene che si tratti di un contratto unitario. In giurisprudenza, cfr., Cass., 17 settembre 2019, n. 23093, secondo il quale « il mandato

CAPITOLO 2

IL CONFERIMENTO D'AZIENDA

di *Emanuela Fusco*

SOMMARIO: 1. Il conferimento d'azienda come strumento per attuare il passaggio generazionale dell'impresa. — 2. Delimitazione della fattispecie e differenze rispetto ad altre tecniche alternative: *a)* il conferimento dell'azienda da parte dell'imprenditore individuale in società. — 2.1. *b)* il conferimento d'azienda e i rapporti con l'impresa familiare *ex art. 230-bis c.c.* — 2.2. *c)* il conferimento dell'azienda sociale e il passaggio da comunione d'azienda a società. — 3. La disciplina applicabile al conferimento d'azienda: premessa. Delimitazione dei beni aziendali oggetto di conferimento. — 4. La valutazione dell'azienda conferita. — 5. Forma, pubblicità, divieto di concorrenza nel conferimento d'azienda. — 6. Il subingresso nei contratti e la prosecuzione dei rapporti di lavoro dell'azienda conferita. Il regime dei crediti e dei debiti aziendali.

1. Il conferimento d'azienda come strumento per attuare il passaggio generazionale dell'impresa.

Il contesto imprenditoriale italiano è caratterizzato, come noto, da una preponderante presenza di realtà produttive di dimensioni medio-piccole a costituzione e conduzione familiare, spesso fortemente incentrate sulla figura dell'imprenditore-fondatore ⁽¹⁾. In questo ambito un momento assai delicato della vita dell'impresa è il passaggio generazionale, ossia il trasferimento della

⁽¹⁾ Nel nostro Paese circa il 90% delle imprese è a conduzione familiare: e v. le rilevazioni di studi empirici riportate da A. DELL'ATTI, *Il passaggio generazionale nell'impresa familiare*, Bari, 2007, 71 e da C. LIMATOLA, *Passaggi generazionali e posizioni di governo nella s.r.l.*, Torino, 2017, 1 e nt. 1. Nel panorama comparatistico, in tutti i Paesi del mondo le imprese familiari rappresentano in media tra il 65% e il 90% del totale del tessuto produttivo nazionale. L'Italia risulta, dunque, tra i Paesi in cui il legame tra impresa e famiglia è più intenso, in linea con le principali economie europee (in Francia l'80%, in Germania il 90%, in Spagna l'83% e nel Regno Unito l'80%). Elemento differenziante del nostro contesto è però rappresentato dal minor ricorso a *manager* esterni da parte delle famiglie imprenditoriali: nel 66% delle aziende familiari italiane *tutto* il *management* è costituito da componenti della famiglia (in Francia la percentuale scende al 26% delle aziende familiari e nel Regno Unito al 10%). Questi dati sono consultabili sul sito di AIDAF (*Associazione italiana delle aziende familiari*), www.aidaf.it/aidaf/le-aziende-familiari-in-italia/ e sono in linea con quelli del

conduzione della realtà imprenditoriale dal capostipite alle nuove generazioni, che richiede la conciliazione di molteplici interessi. Da un lato, vi è infatti l'aspettativa di conservazione della proprietà e della direzione dell'impresa all'interno del nucleo familiare, ossia dei legittimi successori dell'imprenditore; dall'altro, l'esigenza di privilegiare una conduzione efficiente della realtà produttiva, al fine di evitare una dispersione del patrimonio aziendale, con indebolimento dell'impresa che, nei casi più gravi, può sfociare in situazioni di crisi o di insolvenza ⁽²⁾.

I dati statistici attestano un certo "immobilismo" nella direzione delle imprese italiane ⁽³⁾ e la tendenza a rimandare il più possibile il momento del passaggio di testimone. Al contrario, per evitare scelte non adeguatamente ponderate e dettate dall'urgenza, si comprende l'importanza di un'attenta e tempestiva pianificazione del passaggio generazionale dell'impresa, in modo che la successione possa essere programmata attraverso gli strumenti giuridici più idonei e con un congruo margine temporale. Esigenza, quest'ultima, divenuta più urgente in relazione all'attuale crisi economica, determinata da fattori esogeni all'impresa (emergenza sanitaria, crisi energetica, spinte inflazionistiche) ⁽⁴⁾.

CERIF (*Centro di ricerca sulle imprese di famiglia*) riportati da M. ORIANI-B. ZANABONI, *Governance del patrimonio e passaggio generazionale*, il *Sole24Ore*, 1 marzo 2016.

⁽²⁾ I dati empirici dimostrano, infatti, che il subentro delle nuove generazioni è legato in genere a un basso tasso di sopravvivenza delle realtà produttive. E v., C. LIMATOLA, *Passaggi generazionali*, cit., 2 nt. 4; C. BENAZZI, *Il passaggio generazionale nelle aziende*, in PMI, 2007, 19. Secondo un recente studio statistico condotto nel 2019 dalla *Business Family Alliance*, emerge che delle imprese connotate da un assetto proprietario e gestionale a carattere familiare, meno di un terzo (circa il 30%) sopravvive alla seconda generazione; di queste circa la metà (ossia il 12%) scompare con la seconda e la terza generazione, mentre solo il 3% continua a operare oltre la quarta generazione (i dati sono pubblicati su www.fbagr.org/resources/cited-stats/).

⁽³⁾ Da un'indagine statistica condotta nel novembre 2020 da Intesa San Paolo (*Il passaggio generazionale nelle imprese manifatturiere italiane*) su un campione di 42.137 imprese (individuali e collettive), è emerso che solo il 3% ha al proprio vertice una persona con meno di 35 anni e il 7% una con meno di 40 anni; al contrario, per il 72% delle imprese la persona al vertice ha più di 50 anni; per ben il 42% ha più di 60 anni e per circa il 30% più di 65. In base alla linea di tendenza degli ultimi decenni, si sta per di più assistendo a un progressivo invecchiamento dei vertici aziendali: l'età media è passata da 53 anni nel 2007 a 60 anni nel 2018; nel 2007 l'1,2% del campione aveva al vertice persone con 72 anni di età, mentre nel 2018 la percentuale è salita al 2,4% del totale.

⁽⁴⁾ È noto che i momenti di crisi rappresentano un fattore di accelerazione dei processi di passaggio e di affiancamento generazionale. Si pensi, in particolare, alla discontinuità innescata dal Covid-19, che potrebbe indurre gli imprenditori in età avanzata ad anticipare il passaggio ai familiari più giovani, ovvero all'attuale crisi economica, che potrebbe favorire processi di consolidamento e aggregazione di imprese. Il tema del passaggio generazionale si

La tipologia di passaggio generazionale più diffusa in Italia è quella “interna”, caratterizzata dal mantenimento della proprietà e dell'amministrazione in capo alla famiglia imprenditrice ⁽⁵⁾. Uno strumento giuridico frequentemente utilizzato per consentire la transizione dell'impresa dal titolare ai propri familiari è il conferimento d'azienda, che consente all'imprenditore — per un verso — di anticipare gli effetti che deriverebbero dalla successione ereditaria, scegliendo liberamente i familiari che ritiene più idonei a proseguire l'attività d'impresa con l'azienda conferita e — per l'altro — di assicurare una maggiore stabilità degli effetti rispetto all'alternativa della donazione di azienda ⁽⁶⁾, evitando o limitando successivi dissidi e conflitti tra gli eredi, e beneficiando nel contempo di un trattamento fiscale più favorevole ⁽⁷⁾.

Elemento caratterizzante l'operazione di conferimento è che il titolare del complesso produttivo (conferente) trasferisce la propria azienda, o un ramo di essa, ad una società (conferitaria), ottenendo come corrispettivo una

rivela, oggi, di importanza strategica anche alla luce della transizione tecnologica, affinché le PMI italiane, opportunamente ammodernate, possano continuare a mantenere un ruolo centrale nell'economia nazionale. E in tal senso saranno decisive le scelte di politica industriale attuate dal Governo per favorire la transizione, nell'ottica di poter accedere ai fondi *Next Generation EU*.

⁽⁵⁾ Questa strada viene percorsa quasi dal 70% delle imprese italiane (con picchi del 77,4% nel Mezzogiorno). Poco praticata è, invece, l'opzione per il mantenimento della proprietà in capo alla famiglia con l'ingresso di *manager* esterni in amministrazione, nonostante essa apporti in genere maggiori benefici in termini di competitività aziendale (la media italiana è dell'11,9%; nel Mezzogiorno solo l'8% a fronte del 13,9% e 13,3% rispettivamente nel Nord-Est e nel Centro). Infine, solo il 13% delle imprese italiane opta per un cambio di proprietà, dovuto in genere al disaccordo tra gli eredi o al disinteresse degli stessi a proseguire l'attività: tale tendenza è più diffusa nel Nord-Est (15,1%), meno nel Mezzogiorno (8,6%). Anche per questi dati statistici, v. il documento di Intesa San Paolo (*cit.*, in nt. 3).

⁽⁶⁾ Per le problematiche sollevate da questo istituto, v. A. GENOVESE, *Il “passaggio generazionale” dell'impresa: la donazione d'azienda e di partecipazioni sociali*, in *Riv. dir. comm.*, 2002, 705 e ss.; nonché M. CENINI, in questo Volume, Parte III, Cap. 7.

⁽⁷⁾ Senza poter qui approfondire la questione del trattamento fiscale del conferimento di azienda (su cui, v. F. TARINI, in questo Volume, Parte V, Cap. 3, *sub* §§ 5 ss.), basti qui brevemente notare che il conferimento d'azienda in società, per quel che riguarda le imposte dirette, è disciplinato dall'art. 176 TUIR (d.p.r. 22 dicembre 1986, n. 917), che prevede un regime di “neutralità”, in base al quale l'operazione — quando realizzata tra soggetti residenti nell'esercizio di imprese commerciali — non costituisce realizzo di plusvalenze o minusvalenze relativamente ai beni aziendali. Ai fini delle imposte indirette, inoltre, il conferimento d'azienda esula dal campo applicativo Iva (per espressa esclusione *ex* art. 2, comma 3, lett. *b*, d.p.r. n. 633/1972) ed è soggetto ad imposta in misura fissa sia per il tributo di registro (art. 4 d.p.r. n. 131/1986), sia — in presenza di immobili — per le imposte ipotecarie e catastali (art. 10 d.lgs. n. 347/1990). E v., CONS. NAZ. NOT., *Profili fiscali del passaggio generazionale d'impresa*, *Studio n. 36-2011/T* del 15 luglio 2011, a cura di T. TASSANI, 7 ss.

partecipazione sociale (quote o azioni) emesse a tale scopo dalla società conferitaria ⁽⁸⁾. Sul piano civilistico la questione della conferibilità dell'azienda in società, come noto, è ormai del tutto superata ⁽⁹⁾, essendo tale operazione oggi testualmente prevista dal legislatore in tema di crisi d'impresa ⁽¹⁰⁾. Piuttosto, essa pone qualche cautela in ordine alla sua valutazione ⁽¹¹⁾.

L'utilizzo del conferimento d'azienda per attuare il passaggio generazionale rappresenta uno strumento giuridico particolarmente "duttile", che si presta ad essere impiegato sia dall'imprenditore individuale, sia nell'ambito di realtà imprenditoriali a struttura associativa (e societaria), poiché il soggetto conferente può essere una persona fisica o un ente collettivo. La società conferitaria, a sua volta, può essere una società già esistente o di nuova costituzione e può consistere in uno dei tipi personalistici (soprattutto società in nome collettivo o in accomandita semplice) ovvero capitalistici (società a responsabilità limitata, società per azioni) e in quest'ultimo caso unipersonale o pluripersonale.

⁽⁸⁾ Con il conferimento d'azienda, se attuato a titolo di proprietà, si determina un passaggio definitivo della titolarità del complesso aziendale dal conferente alla società conferitaria; ma è possibile anche un conferimento di azienda a titolo di godimento. L'operazione va comunque tenuta distinta dall'usufrutto dell'azienda (art. 2561 c.c.), che consente la costituzione di un diritto reale di godimento sul complesso produttivo in capo all'usufruttuario (nel nostro caso, il o i figli del titolare o una società da questi costituita). Tale alternativa pure potrebbe essere praticata per attuare un passaggio generazionale "graduale", consentendo dapprima l'ingresso dei figli nello svolgimento dell'attività d'impresa ma riservandosi il capofamiglia la titolarità (nuda proprietà) dell'azienda, in vista del futuro definitivo trasferimento successivo alla retrocessione dell'azienda al termine del rapporto di usufrutto. Meno utile appare, invece, lo strumento dell'affitto di azienda (art. 2562 c.c.), in considerazione della naturale onerosità in capo all'affittuario, tenuto al pagamento del canone di affitto, che mal si concilia con le esigenze di un sia pur provvisorio anticipo del passaggio generazionale dell'impresa ai familiari del titolare (affittante).

⁽⁹⁾ Per la ricostruzione del dibattito, v. G. OLIVIERI, *I conferimenti in natura nella società per azioni*, Padova, 1989, 305 ss.; A. PISANI MASSAMORMILE, *Conferimenti in s.p.a. e formazione del capitale*, Napoli, 1992, 220 ss. e 222, nt. 10; Id., *I conferimenti nelle società di capitali. Trent'anni dopo*, Torino, 2021, 51 s.; M. MIOLA, *I conferimenti in natura*, in *Trattato COLOMBO-PORTALE*, 1 ***, Torino, 2004, 175 e *ivi* nt. 418 per ulteriori riferimenti.

⁽¹⁰⁾ Il conferimento d'azienda era espressamente previsto dall'art. 105, comma 8, l. fall., ed oggi dagli artt. 84, comma 2, 95, comma 2, e 214, comma 7, del nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (entrato in vigore il 15 luglio 2022), come strumento privilegiato per il superamento della crisi d'impresa in vista della "continuazione" dell'attività imprenditoriale, opportunamente ristrutturata. Anche in passato il conferimento d'azienda è stato contemplato dal legislatore con il riconoscimento di agevolazioni fiscali per attuare concentrazioni aziendali (e v. **Termine estratto capitolo** *Conferimenti in s.p.a.*, cit., 220

CAPITOLO 3

LA MORTE DEL SOCIO E LE VICENDE
SUCCESSORIE NELLE SOCIETÀ DI PERSONEdi *Mario Passaretta*

SOMMARIO: 1. La vicenda successoria nella prospettiva societaria. — 2. La morte del socio e lo scioglimento *ex lege* del rapporto sociale. — 3. La posizione degli eredi del socio premorto. — 4. La liquidazione della quota: i criteri di valutazione. — 5. Le alternative allo scioglimento: le clausole statutarie. — 6. I modelli gestori nel passaggio generazionale.

1. La vicenda successoria nella prospettiva societaria.

La successione *mortis causa* non si esaurisce nel regolamento del fenomeno con la “minuta disciplina” contenuta del Libro secondo «Delle successioni» del Codice civile ⁽¹⁾; essa va coordinata con le norme che regolano altri istituti, connessi alla vicenda successoria. Si pensi, a titolo d’esempio, alla disciplina della proprietà e dei diritti reali, a quella dei contratti, ai rapporti di famiglia e, per quanto qui d’interesse, ai rapporti societari, in particolare nelle società di persone ⁽²⁾. L’evento « morte » incide

⁽¹⁾ L’espressione è di G. BONILINI, *Manuale di diritto ereditario e delle donazioni*, Torino, 2022, 2, al quale si rinvia per una compiuta disamina del fenomeno successorio.

⁽²⁾ Ma per un’indagine sul passaggio generazionale nella s.r.l., v. C. LIMATOLA, *Passaggi generazionali e posizioni di governo nella s.r.l.*, Torino, 2018, in particolare, 12 ss., secondo cui gli istituti fondati sul mero trasferimento delle quote a regolare il passaggio generazionale, come il *trust* o il patto di famiglia, risultano inadeguati: il primo, sul piano della compatibilità con le norme di diritto successorio, presenta dei limiti quando la complessiva operazione determina la lesione dei diritti dei legittimari, dato che anche in questo caso operano comunque gli istituti posti a protezione degli eredi pretermessi o lesi; il secondo solleva dubbi riguardanti il suo campo di applicazione — sia soggettivo, sia oggettivo — dalla cui soluzione dipende l’operatività della deroga al divieto dei patti successori contemplata dal primo periodo dell’art. 458 c.c. e, di conseguenza, la stessa validità dell’accordo. Così, si tende ad escludere che il patto possa avere ad oggetto il trasferimento di quote di minoranza, in quanto tali partecipazioni non assicurano il controllo dell’impresa, senza contare la disparità di trattamento che si verrebbe a determinare rispetto ad altri beni, che restano assoggettati, invece, alla disciplina comune delle successioni.

dunque sui rapporti societari e, più nel dettaglio, sulla sorte della quota sociale, sia per la parte relativa ai diritti patrimoniali (successione della quota) sia per gli aspetti di *governance* dell'impresa ⁽³⁾.

Il carattere personalistico del tipo societario in esame, spinto dall'elemento aggregante e centrale del rapporto fiduciario, oltre che dalle condizioni patrimoniali e capacità dei componenti, influenza la realizzazione dell'obiettivo condiviso (oggetto sociale). Sicché, la sopravvenuta morte di uno dei soci altera sensibilmente la struttura (iniziale) dell'organizzazione comune. Già il Codice civile del 1865 e il Codice del commercio del 1882 avevano individuato nella morte del socio un problema del contratto di società stipulato *intuitu personae* ⁽⁴⁾. Così, l'art. 1729, n. 3, c.c. del 1865 confermava il principio dello scioglimento della società « per la morte di alcuno de' soci ». Al contempo, l'art. 1732 c.c. del 1865 prevedeva la derogabilità convenzionale allo scioglimento condizionato dall'evento, stabilendo che « si può stipulare che in caso di morte di uno dei soci la società debba continuare col suo erede, ovvero che debba soltanto continuare tra i soci superstiti »; « nel secondo caso l'erede del defunto non ha diritto che alla divisione della società, avuto riguardo allo stato in cui essa si trova al tempo della morte del socio, e non partecipa alle ulteriori ragioni se non in quanto sono una conseguenza necessaria delle operazioni fatte prima della morte del socio a cui succede » ⁽⁵⁾.

L'art. 191 cod. comm. del 1882 disponeva inoltre per le società personali che « la società in nome collettivo si scioglie per la morte (...) di uno dei soci, se non vi è convenzione contraria » e che « la società in accomandita, se non è convenuto altrimenti, si scioglie per la morte (...) dell'accomandatario o di uno degli accomandatari ». La norma, in sostanza, si poneva in continuità con la fattispecie contemplata dall'art. 1732 c.c. del 1865, senza alcun

⁽³⁾ Per una ricostruzione di teoria generale sull'evento « morte » e per le diverse posizioni dottrinali circa la sua qualificazione quale fatto giuridico (naturale), v. V. SGROI, voce *Morte* (diritto civile), in *Enc. dir.*, XXVII, Milano, 1977, 103 ss.

⁽⁴⁾ Il problema della morte del socio era parimenti risolto, sin dal diritto romano, con lo scioglimento della società, giustificato dal carattere essenzialmente personale del rapporto sociale: « *solvitur adhuc societas etiam morte socii, quia qui societatem contrahit, certam personam sibi eligit* » (Gai., *Inst.*, 3.152.). Sul punto, v. M. TALAMANCA, voce *Società* (diritto romano), in *Enc. dir.*, XXIX, Milano, 1990, 840; nonché, per una indagine storica sulla disciplina della morte del socio nel diritto romano e medievale, v. G. LO SARDO, *La morte del socio nelle società personali. Disciplina legale e alternative convenzionali*, Milano, 2021, 6 ss.

⁽⁵⁾ Nel senso di riconoscere alla scelta di derogare allo scioglimento della società in caso di morte di uno dei soci la medesima forza del « consenso primitivo » espresso in sede di costituzione, v. L. BORSARI, *Commentario del codice civile italiano*, IV, *sub artt.* 1729-1730, Torino, 1878, 1003.

problema di compatibilità con il divieto di patti successori (art. 1118, comma 2, c.c. del 1865) ⁽⁶⁾.

Con l'unificazione dei due Codici da parte del legislatore del '42 ⁽⁷⁾, la dicotomia società civili e società commerciali cessa di esistere, mediante la creazione di una categoria generale di società (art. 2247 c.c.) declinata per « tipi » (2249 c.c.). Nella nuova cornice normativa l'art. 2284 c.c., che disciplina la sopravvenuta morte del socio nel tipo della società semplice, è destinato a operare anche per gli altri tipi societari (in nome collettivo e in accomanda semplice), poiché nei successivi Capi III e IV nulla si dispone al riguardo ⁽⁸⁾. La norma dispone 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 e questi vi acconsentano » ⁽⁹⁾.

Risalta, quindi, la differenza della scelta del legislatore del '42 rispetto alla disciplina prevista dall'art. 191 cod. comm. del 1882: invero, di preservare la continuità dell'impresa esercitata in forma collettiva e quindi la prosecuzione dell'attività commerciale ⁽¹⁰⁾. In questo contesto, occorre quindi indagare le conseguenze derivanti dalla morte del socio e dalla

⁽⁶⁾ Cfr. I. MENGHI, *La morte del socio nelle società di persone*, Milano, 1984, 123; A. PADOA SCHIOPPA, *La genesi del Codice di commercio del 1882*, in AA.VV., 1882-1982, *Cento anni dal Codice di commercio*, Atti del Convegno internazionale di studi (Taormina, 406/11/1982), Milano, 1984, 1 ss.

⁽⁷⁾ Con l'eliminazione del dualismo diritto civile e diritto commerciale, il legislatore del '42 avvia una stagione c.d. di unificazione del diritto privato, sulla quale v., fra molti, G. FERRI, *L'unificazione legislativa del codice civile e del codice di commercio*, in *Scritti giuridici*, I, Napoli, 1990, 16 ss.; F. GALGANO, *Storia del diritto commerciale*, Bologna, 1976, 103 ss.; R. TETI, *Codice civile e regime fascista. Sull'unificazione del diritto privato*, Milano, 1990, 153 ss.

⁽⁸⁾ Considera l'art. 2284 c.c. come una *Grundnorm* in materia di morte del socio nelle società di persone, M. NAGAR, *Gli effetti della morte del socio: una questione ancora aperta*, in *Not.*, 2016, 220 ss.

⁽⁹⁾ Nel regime legale si presentano ai soci superstiti tre diverse possibilità, corrispondenti a quelle che, nella pratica contrattuale francese, derivano dalla così detta *clause de triple option*: o provvedere a liquidare la quota agli eredi del socio premorto, ovvero scegliere preventivamente una fra le due opposte soluzioni loro consentite, ossia di sciogliere la società oppure continuarla con gli eredi stessi e questi vi acconsentano: così, A. VENDITTI, *L'eredità del socio a responsabilità illimitata e la continuazione della società*, in *Riv. dir. comm.*, 1953, I, 220.

⁽¹⁰⁾ Sul punto, v. G. LO SARDO, *op. cit.*, 98, secondo cui nel corso dei lavori preparatori del codice civile del 1942, questa esigenza di preservare la continuità dell'impresa esercitata in forma collettiva era già alla base del progetto preliminare del codice di commercio, avvertendosi il timore che « lo scioglimento della società con la conseguente liquidazione del suo patrimonio implica normalmente la distruzione dell'azienda e con ciò una distruzione di ricchezza » e disponendosi in coerenza con tale ispirazione che « la morte, la esclusione, il recesso di uno dei soci non determinano lo scioglimento della società ».

continuazione dell'attività commerciale con gli eredi ovvero le modalità di liquidazione della quota agli stessi e, in ultimo, come il passaggio generazionale incida sugli assetti di governo societario.

2. La morte del socio e lo scioglimento *ex lege* del rapporto sociale.

La disciplina legale prevista dall'art. 2284 c.c., per la società semplice, norma di portata generale per le società personali, presenta particolare complessità che sollecita un'adeguata indagine. Al riguardo, occorre evidenziare che la relativa previsione legislativa si assesta su posizioni di particolare rigidità (*recte* chiusura) poiché, se non derogato espressamente dalle parti in sede di costituzione o di successiva modifica del contratto sociale, il regime legale prevede l'intrasferibilità *inter vivos* e *mortis causa* della partecipazione sociale. Per la parte di interesse nella presente trattazione, lo scioglimento del rapporto sociale per morte di uno dei soci comporta che la società prosegua con le originarie parti contrattuali e, di conseguenza, i soci superstiti devono liquidare la quota agli eredi del socio premorto⁽¹¹⁾. L'idea alla base di tale soluzione si fonda sulla circostanza che lo scioglimento del singolo vincolo societario, qualificata come vicenda modificativa del contratto sociale, non può comportare la dispersione del valore organizzativo societario. Esigenza di *favor societatis* avvertita e tutelata anche in ipotesi in cui lo scioglimento del singolo rapporto sociale avvenga nelle società in cui la compagine sociale è formata solo da due soci. In tale circostanza, infatti, la società continuerà ad operare per un periodo di sei mesi entro cui il socio superstite può, in alternativa alla liquidazione, ricostituire la pluralità dei soci. Dunque, in questa seconda ipotesi, solo la mancanza di almeno due soci, ai sensi dell'art. 2272, n. 4, c.c., comporterà lo scioglimento della società. In ogni caso, i soci superstiti a seguito della premorienza del socio potranno sempre decidere di continuare la società con i suoi eredi come alternativa alla liquidazione della quota sociale.

Con particolare attenzione alla posizione degli eredi, occorre chiedersi al riguardo se in questo caso, così come avviene in ipotesi di recesso o di esclusione, il rapporto sociale si sciolga immediatamente o affinché ciò

(11) L'art. 2284 c.c. sottende l'applicazione al campo delle società dei principi enunciati con riguardo alla rilevanza delle vicende inerenti al vincolo di una singola parte nei contratti plurilaterali con comunione di scopo (artt. 1420, 1446, 1459 e 1466 c.c.). In tal senso, v. T. ASCARELLI, *Morte di un socio in una società personale di due soci*, in *Riv. dir. comm.*, 1949, I, 271; G.F. CAMPOBASSO, *Dir. Termine estratto capitolo* Milano, 2020, 106; M. PORZIO,

CAPITOLO 4

**LA TRASMISSIONE DI POSIZIONI DI GOVERNO
DELLE SOCIETÀ NEL PASSAGGIO GENERAZIONALE:
TIPI SOCIETARI, CLAUSOLE STATUTARIE
E PATTI PARASOCIALI**di *Luigi Salerno e Angela Ricciardi* (*)

SOMMARIO: 1. Premessa. — 2. Società personali. — 3. Società a responsabilità limitata. — 4. Società per azioni. — 5. Società in accomandita per azioni. — 6. Patti parasociali e passaggio generazionale nelle posizioni di governo: fattispecie ricorrenti e esitazioni ermeneutiche in punto di validità. — 7. *Segue*: considerazioni conclusive.

1. Premessa.

La successione tra l'una e l'altra generazione nella gestione dell'impresa costituita in forma societaria rappresenta, come è intuitivo, un momento cruciale della sua stessa esistenza; basti considerare come l'impossibilità di trasmettere ad un solo successore la partecipazione di controllo, anche per non ledere i diritti patrimoniali dei legittimari, pone, inevitabilmente, al "fondatore" dell'impresa il tema di come evitare situazioni di ingovernabilità.

Peraltro, almeno nella visione del "capostipite", l'impresa è destinata a protrarsi nel tempo, ponendo, così, l'ulteriore tematica della individuazione di strumenti di governo della compagine in grado di evitare che il disperdersi delle quote di partecipazione tra una pluralità di soggetti possa incidere sulla possibilità di assicurare una stabile guida all'ente, in assenza di maggioranze definite.

La tematica, del resto, ha una fortissima rilevanza pratica sia in Europa, ove, alla stregua di quanto emerso da uno studio della Commissione Europea, oltre un terzo delle imprese aventi sede nel territorio dell'Unione hanno dovuto o dovranno affrontare le problematiche correlate alla successione generazionale ⁽¹⁾; che, soprattutto, in Italia, ove la piccola — media impresa

(*) *I paragrafi 1, 6 e 7 sono da imputare ad A. Ricciardi, mentre i restanti a L. Salerno.*

⁽¹⁾ Si veda, al riguardo, M. PALAZZO, *La circolazione delle partecipazioni e la governance nelle società familiari in prospettiva successoria*, in *Riv. not.*, VI, 2007, 1375.

familiare costituisce, tutt'ora, l'ossatura del nostro sistema produttivo: si consideri soltanto che oltre il 40% delle medie imprese costituite in forma societaria sono dotate di un organo di gestione i cui componenti hanno un'età media superiore ai 60 anni ⁽²⁾, sicché, anche statisticamente, diviene impellente programmare l'inserimento progressivo e la crescita professionale dei successori, nonché dover fronteggiare i rischi — molto elevati — di disgregazione dell'unità d'impresa ⁽³⁾ generati da possibili conflitti intercorrenti tra i membri della famiglia ⁽⁴⁾.

D'altro canto, già in tempi non sospetti una nota Raccomandazione della Commissione europea ⁽⁵⁾ in materia di successione di piccole e medie imprese, muovendo dalla constatazione che circa il 10% delle dichiarazioni di fallimento che si verificano nella Comunità Europea sono dovute a successioni mal gestite, invitava gli Stati membri, all'art. 1, ad indurre l'imprenditore a « preparare la successione nell'impresa finché è ancora in vita ». Ciò attraverso la predisposizione di strumenti adeguati da realizzarsi anche attraverso la rimozione degli ostacoli derivanti da talune disposizioni

⁽²⁾ I dati sono contenuti in uno studio di Mediobanca ed Unioncamere, *Le medie imprese industriali italiane (2005-2015)*, Milano, Novembre 2017, consultabile sul sito web www.un-industria.it.

⁽³⁾ Osserva, a tal riguardo, M. LAMANDINI, *La trasmissione della ricchezza familiare: i patti parasociali*, in *Giur. Comm.*, III, 350 spec. nt. 3 che « l'obiettivo poi frequentemente perseguito dell'indivisibilità dell'impresa anche dopo la fine del capo attuale — sia che si realizzi attraverso variegate forme di entificazione unitaria dell'impresa sia che si consegua, se e nella misura in cui sia consentito dalla legge, per via contrattuale — realizza al tempo stesso un (apparente) paradosso: « la rivoluzione francese abolì il maggiorascato, che tendeva proprio a garantire la continuazione della concentrazione dei beni di famiglia in un'unica mano. Le esigenze connesse all'opportunità di favorire la circolazione della ricchezza suggerirono allora di abbattere ogni residuo vincolo. Oggi c'è da chiedersi se non sia il caso di reintrodurre istituti che impediscano il disgregarsi del potere dell'imprenditore [...]. Istituti peraltro già emersi a livello normativo ad esempio con riguardo all'impresa agricola: "il maso chiuso" è considerato indivisibile e deve essere attribuito ad un unico soggetto dietro corresponsione di un prezzo agli altri eredi; l'art. 49 della l. 3 maggio 1982, n. 203, attribuisce agli eredi coltivatori del fondo il diritto di continuare l'attività anche per le porzioni ricomprese nelle quote degli altri coeredi, essendone considerati "affittuari"; il coltivatore diretto in area montana ha il diritto di "consolidare" le quote degli eredi non conduttori, corrispondendo il valore agricolo del bene calcolato secondo parametri automatici in base alla l. 31 gennaio 1997, n. 97 ». Per approfondimenti al riguardo v. E. DEL PRATO, *Sistemazioni contrattuali in funzione successoria*, in *Riv. not.*, 2001, I, in specie 633.

⁽⁴⁾ In argomento v. P. SCHLESINGER, *Interessi dell'impresa e interessi familiari nella vicenda successoria*, in AA.VV., *La trasmissione familiare della ricchezza*, Padova, 1995, 134 ss.

⁽⁵⁾ Il riferimento va alla Raccomandazione della Commissione europea del 7 dicembre 1994 (94/1069/CE). Cfr. E. CALÒ, *Le piccole e medie imprese: cavallo di Troia di un diritto comunitario delle successioni?*, in *N. giur. civ.*, 1997, 217 ss.

del diritto di famiglia ovvero del diritto successorio, quali ad esempio il divieto dei patti successori.

In questa direzione va, senza alcun dubbio, l'introduzione, nell'ordinamento giuridico vigente, della disciplina del patto di famiglia ⁽⁶⁾; così come va registrato, negli ultimi anni, una progressiva diminuzione del ricorso al testamento — quale strumento per regolare la vicenda successoria — e il contestuale emergere del fenomeno della c.d. « successione anticipata » ⁽⁷⁾, anche per quel che concerne la trasmissione dell'impresa.

Emerge, dunque, evidente la necessità d'individuare gli strumenti giuridici idonei a garantire la trasmissione dell'impresa con modalità alternative alla vicenda successoria, contemperando, nello stesso tempo, l'interesse ad una gestione stabile dell'attività economica con l'esigenza di una distribuzione corretta del patrimonio aziendale tra i successori ⁽⁸⁾.

Per quel che, dunque, inerisce l'impresa costituita in forma di società, si vuole, qui, verificare se — ed in che misura — la disciplina, legale o statutaria, dei vari tipi societari possa consentire al “fondatore”, indipendentemente dal trasferimento di quote di partecipazione che permettano di ottenere il controllo della compagine, la trasmissione del potere gestorio, eventualmente realizzando una *governance* con caratteristiche tali che la società, pur nel susseguirsi delle generazioni, possa godere di un'amministrazione stabile ed efficiente; di seguito, l'indagine avrà ad oggetto la possibilità di utilizzare lo strumento dei patti parasociali quale mezzo per realizzare le medesime finalità.

2. Società personali.

Le società di persone, con le ovvie differenze che intercorrono tra le une e le altre, costituiscono, come noto, tipi sociali con una ridotta presenza di norme inderogabili rispetto alle società di capitali.

I soci, pertanto, possono conformare con ampia libertà di scelta il contenuto del potere gestorio e le modalità del suo trasferimento in ragione

⁽⁶⁾ *Ex multis* v. U. LA PORTA, *Il patto di famiglia*, Torino, 2007.

⁽⁷⁾ Sul punto C. CICERO, *Il (falso?) problema della contrattualizzazione del diritto successorio*, in *Riv. not.*, 2022, 153 ss.; A. PALAZZO, *Autonomia contrattuale e successioni anomale*, Napoli, 1983; ID., *Attribuzioni patrimoniali tra vivi e assetti successori per la trasmissione della ricchezza familiare*, in *Vita not.*, 1993, 1228 ss.; ID., *Istituti alternativi al testamento*, in *Tratt. dir. civ.*, vol. VIII, I, Napoli, 2003; M. IEVA, *I fenomeni c.d. parasuccessori*, in *Successioni e donazioni*, a cura di P. RESCIGNO, I, Padova, 1994, 65.

⁽⁸⁾ V. M. PALAZZO, *La circolazione delle partecipazioni e la governance nelle società familiari in prospettiva successoria*, cit., 1376.

delle esigenze dell'impresa e della compagine sociale, dal momento che i modelli offerti dal legislatore sono, appunto, espressamente derogabili da specifiche disposizioni di carattere negoziale ⁽⁹⁾.

Non vi sono, dunque, particolari ostacoli a calibrare la rilevanza dei soci prescindendo dalla quota detenuta od in funzione del ruolo ricoperto all'interno dell'azienda familiare. Così, al "fondatore" dell'impresa potrà essere attribuito il potere di adottare o impedire le decisioni di maggior rilevanza e le stesse modifiche del contratto sociale oppure, in deroga al principio dell'unanimità, di decidere in ordine ai trasferimenti delle quote ⁽¹⁰⁾; egualmente, è possibile conformare i patti sociali con modalità tali che la trasmissione della partecipazione sociale non incida sulla gestione della società ⁽¹¹⁾.

Nulla leva, dunque, che il potere gestorio venga affidato, in via esclusiva, ad uno soltanto dei soci, per un determinato periodo di tempo od a tempo indeterminato, indipendentemente dalla misura della propria partecipazione; o che, nonostante sia stata trasmessa la quota "maggioritaria", il socio "fondatore" continui a ricoprire, congiuntamente al successore designato, per favorire un suo inserimento graduale nella compagine ⁽¹²⁾, la carica di amministratore.

La possibilità di affiancare al successore, nella gestione della compagine, una figura manageriale, è connessa, invece, alla tematica, tutt'ora dibattuta sia in dottrina che in giurisprudenza, relativa alla ammissibilità dell'attribuzione del potere di amministrazione a non soci (laddove, nell'ambito della

⁽⁹⁾ Cfr., per tutti, G. FERRI, *Le società*, in *Trattato di Diritto civile italiano*, diretto da F. VASSALLI, Torino, 1979, 206 ss.

⁽¹⁰⁾ T. CACIOLLI, *La società semplice, tra mero godimento e attività economica non commerciale*, in *Le società*, 2017, 867 e s.

⁽¹¹⁾ Cfr. P. PISCITIELLO, *Passaggi generazionali e gestione dell'impresa nelle società di persone*, in *Riv. dir. soc.*, 2014, 36 ss., che raggruppa le clausole individuate nella prassi in due grandi tipologie, quelle « con la finalità di stabilizzare l'assetto preesistente, volte ad escludere che la trasmissione della partecipazione sociale si rifletta sulla gestione della società e quelle con l'obiettivo di favorire l'assunzione di responsabilità da parte delle nuove generazioni e l'inserimento dei successori nell'amministrazione ».

⁽¹²⁾ I meccanismi per consentire un inserimento graduale del successore possono essere i più vari; così, sempre in via esemplificativa, il potere gestorio può essere conferito al successore, mentre il capostipite può riservarsi poteri di controllo o di veto sul suo operato, fermo restando, in seguito alle modifiche apportate all'art. 2257, comma 1, c.c., dall'art. 40, comma 1, d.lgs. 26 ottobre 2020, n. 147, che « l'istituzione degli assetti di cui all'articolo 2086, secondo comma, spetta esclusivamente agli amministratori » (sul tema, si vedano S. PATRIARCA e I. CAPELLI, *Frammenti di governare*, **Termine estratto capitolo** 2, p. 91 ss., nonché G.B. MOSCO,

CAPITOLO 5

LA HOLDING DI FAMIGLIA

di Luca Sicignano

SOMMARIO: 1. Il passaggio generazionale nella prospettiva dell'impresa di famiglia. — 2. Analisi del modello: la *holding* familiare come gruppo di società. — 2.1. La *holding* alla luce dell'attività in concreto esercitata e della struttura operativa. — 2.2. In base al luogo di costituzione o di ubicazione. — 2.3. E alla forma giuridica adottata. — 3. La responsabilità della *holding*. — 3.1. E la competizione tra ordinamenti giuridici. Il trasferimento della sede sociale all'estero. — 4. Considerazioni conclusive.

1. Il passaggio generazionale nella prospettiva dell'impresa di famiglia.

Il passaggio generazionale dell'impresa di famiglia è un fenomeno particolarmente delicato che, quando trascurato, può provocare la fine di attività anche originariamente molto redditizie. La questione è ampiamente nota nell'esperienza popolare dove, proprio per descrivere le crisi dei complessi aziendali causati dai passaggi generazionali, è utilizzata — ad esempio — l'espressione « *shirtsleeves to shirtsleeves in three generations* » (in America) o la più nota « *Erwerben-vererben-verderben* » (in Germania) ⁽¹⁾. Ed infatti, è largamente diffusa l'idea — non senza fondamento — che l'impresa di famiglia possa incorrere in crisi, proprio a seguito dei passaggi generazionali ⁽²⁾.

⁽¹⁾ In alcuni casi, è utilizzata anche l'espressione « *rags to riches and back in three generations* ». In tema si v. WARD, J.L. *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families in business*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, Palgrave-Macmillan, 2004, 3 ss.

⁽²⁾ Cfr. A. DELL'ATTI, *Il passaggio generazionale nelle imprese familiari*, Bari, 2007, 73 ss.; nonché v. C. BENAZZI, *Il passaggio generazionale nelle aziende*, in PMI, 2007, 19 ss. Negli anni Novanta, invero, la Commissione europea con la Raccomandazione n. 94/1069/CE aveva proprio osservato che circa il 10% delle dichiarazioni di fallimento sono ascrivibili a un'errata gestione dei profili legati alla successione *mortis causa*. Il problema è particolarmente sentito, perché le imprese di famiglia costituiscono un fenomeno non trascurabile per il tessuto produttivo italiano: sono in numero sempre crescente — anche nell'ambito delle imprese con fatturato superiore a 50 milioni — e si distinguono anche per la longevità. Si v. www.aidaf.it e G. CORBETTA, F. QUARATO, A. MINICHILLI (a cura di), *Dieci anni di capitalismo familiare. X Osservatorio AUB*.

Le ragioni alla base di questo fenomeno sono numerose.

Innanzitutto, nel sistema italiano è difficile coordinare la trasmissione dell'impresa con le regole che governano la successione *mortis causa* ⁽³⁾. È frequente, ad esempio, che il cespite più rilevante del patrimonio ereditario sia costituito dall'impresa di famiglia e conseguentemente il *de cuius* non può trasferire l'azienda (esclusivamente) agli eredi più capaci, in quanto è tenuto a rispettare la quota di legittima nella trasmissione dei propri averi ⁽⁴⁾.

In secondo luogo, poi, è altrettanto difficile coordinare i diversi interessi che possono venire in gioco nell'ambito familiare ⁽⁵⁾. Non si può trascurare, invero, che i soggetti coinvolti danno spesso particolare rilevanza ad interessi di natura affettiva, anche a discapito dell'interesse economico dell'impresa ⁽⁶⁾. L'esempio è tradizionalmente quello dell'imprenditore che trasferisce il complesso produttivo ai figli, prescindendo da qualsiasi loro capacità ⁽⁷⁾.

La principale questione inerente al passaggio generazionale nella prospettiva dell'impresa di famiglia è, dunque, quella di individuare un giusto equilibrio tra i legami affettivi, le limitazioni poste dal diritto successorio e l'attività di impresa.

⁽³⁾ Nei passaggi generazionali, invero, occorre comunque confrontarsi con il rispetto dei diritti di riserva riconosciuti in favore degli eredi legittimari e con il divieto dei patti successori e questo pone non poche problematiche in tema di passaggio generazionale. La casistica è molto ampia e non può certamente essere riassunta in questa sede. In tema di diritti di riserva e patti successori si v. C. M. BIANCA, *Diritto civile*, 2.2. *Le successioni*, Milano, Giuffrè, 2015, 171 ss. e 30 ss.

⁽⁴⁾ Cfr. C. LIMATOLA, *Passaggi generazionali e posizioni di governo nella s.r.l.*, Torino, 2017, 47 ss. in part. 51.

⁽⁵⁾ La famiglia è — come noto — contraddistinta per la comunione di vita materiale e spirituale instaurata fra i suoi membri. Ma tale esigenza si manifesta anche nei rapporti economici, si pensi, ad esempio, al dovere di assistenza materiale, al dovere di collaborazione nell'interesse familiare, al dovere di contribuire ai bisogni della famiglia. In tema v. F. RUSCELLO, *Lineamenti di diritto di famiglia*, Milano, Giuffrè, 2005, 25 ss.; o in relazione ai passaggi generazionali v. M. TOLA, *Disciplina dell'impresa e nuovi assetti familiari*, Milano, Giuffrè, 2021, *passim*, che ha osservato proprio come da famiglia produttrice si arrivi a famiglia distruttrice.

⁽⁶⁾ I rapporti tra il settore della famiglia e dell'impresa sono stati ampiamente analizzati dalla dottrina con riguardo all'istituto dell'impresa familiare. Nell'ipotesi appena menzionata, il temperamento degli interessi era nella pratica orientato nel senso della prevalenza degli interessi economici rispetto a quelli familiari. Il problema riguardava principalmente la circostanza che nella collaborazione dell'attività di impresa svolta da un congiunto non vi era alcun riconoscimento economico del lavoro familiare eseguito. Il lavoro era, invece, "giustificato" dall'affetto e dalla benevolenza verso il familiare imprenditore. Tale circostanza ha spinto, dunque, il legislatore ad introdurre l'art. 230-*bis* c.c. In dottrina, tra molti, si v. V. PANUCCIO, *L'impresa familiare*, Milano, Giuffrè, 1981, 3 ss.

⁽⁷⁾ In tema v. M. TOLA, *op. cit.*, *passim*, nonché L. BALESTRA, *Business e Sentimenti. Dinamiche societarie e realtà familiari*, Bologna, 2020, *passim*.

Il tema, però, può essere affrontato da due prospettive differenti.

La prima che riguarda la fase di trasferimento del patrimonio in senso stretto dal *de cuius* agli eredi. In questa ipotesi, il problema è comprendere se occorra operare, ad esempio, una successione testamentaria, una donazione, un conferimento, la cessione gratuita delle partecipazioni societarie, il patto di famiglia, o procedere ad altre più o meno articolate scelte⁽⁸⁾. Il tema esula dall'analisi in corso, in quanto si tratta di una decisione che nella pratica è (molto spesso) condizionata dalla volontà di evitare regimi fiscali particolarmente gravosi e che coinvolge, dunque, tematiche di diritto tributario⁽⁹⁾.

La seconda prospettiva, invece, riguarda l'individuazione di soluzioni volte ad assicurare una corretta preservazione della continuità dell'impresa — e del suo valore — nei passaggi generazionali⁽¹⁰⁾.

Tale ultima tematica è, invero, l'oggetto di questo lavoro.

Per meglio comprendere tale prospettiva è, però, necessario analizzare brevemente il tema in base al grado di sviluppo dell'impresa. Al riguardo, è possibile operare una classificazione in base a tre stadi⁽¹¹⁾: *i*) « *owner-manager* », in cui vi è un'impresa tendenzialmente piccola e c'è piena coincidenza tra gli assetti dell'azienda, della proprietà, e della famiglia; *ii*) « *sibling-partnership* », in cui l'impresa è di proprietà della seconda generazione (fratelli e/o sorelle); *iii*) « *cousin consortium* », in cui la proprietà dell'impresa è del gruppo di cugini⁽¹²⁾.

In un simile contesto, il fenomeno della « *owner-manager* » è quello dotato di minore complessità, perché lo stretto legame tra i familiari e il ruolo centrale rivestito dal fondatore rendono tendenzialmente più semplice il passaggio generazionale e pongono problematiche (principalmente) nella

(8) Cfr. Consiglio nazionale del notariato, Studio n. 36/2011-T.

(9) Sul punto v. M. PETA, *Il passaggio generazionale d'impresa nelle operazioni di riorganizzazione*, in *Not.*, 2021, 681 ss. Il fenomeno delle *holding* coinvolge anch'esso diverse problematiche di carattere fiscale, non trattate nel presente contributo. Al riguardo, senza alcuna pretesa di esaustività, v. M. NESSI, *Le holding*, in *Operazioni straordinarie*, a cura di CAPPELLINI LUGANO & ASSOCIATI SOCIETÀ TRA PROFESSIONISTI, Milano, 2020, 1723 ss.; E. COLOMBO BOLLA, S. MARIOTTI, S. TRETTEL, *Holding di famiglia*, in *Patrimonio familiare e passaggio generazionale dell'impresa*, Milano, Giuffrè, 2019, 161 ss.; A. COLOMBINI BULGHERONI, *Le holding di famiglia nella pianificazione internazionale fiscale*, in *Il nuovo diritto di famiglia*, vol. III — *Profili sostanziali, processuali e notarili*, Milano, Giuffrè, 2015, 503 ss.

(10) In proposito, v. C. BENAZZI, *op. cit.*, 19 ss. secondo cui il tema del passaggio generazionale non riguarda solo il trasferimento delle quote o delle cariche, ma è anzitutto il trasferimento del *know how* aziendale e delle capacità manageriali dell'azienda.

(11) La suddivisione effettuata nel corso del testo è di K.E. GERSICK, (ed.), *Generation to generation: life cycles of the family business*, Harvard Business School Press, Boston, 1997, *passim*.

(12) Per l'analisi in concreto degli aspetti organizzativi, gestionali e finanziari che più di frequente si ritrovano nell'ambito dell'azienda di famiglia, e le relative articolazioni, v. C. BENAZZI, *op. cit.*, 19 ss.

prospettiva del trasferimento in senso stretto. Più complessa, invece, è l'ipotesi della « *sibling-partnership* » e della « *cousin consortium* », a causa dell'ingresso all'interno dell'impresa di linee di discendenti differenti, con legami affettivi più o meno intensi a seconda della dimensione familiare. In questo caso, il numero di eredi progressivamente maggiore incide sulla continuità e sulla stabilità del governo dell'impresa (c.d. effetto moltiplicatore della deriva generazionale).

Tale ultimo fenomeno è quello che principalmente a noi interessa. In proposito, nel caso in cui l'impresa sia organizzata in forma societaria, la tecnica più nota per risolvere la problematica appena delineata è quella di separare la successione nella proprietà dall'amministrazione della società.

Per le imprese di piccole e medie dimensioni, l'attenzione si è concentrata sull'adozione della forma giuridica della società a responsabilità limitata, accompagnata da tecniche statutarie più o meno complesse ⁽¹³⁾.

Per le imprese di grandi dimensioni o per quelle che siano in uno sviluppo nella forma del « *cousin consortium* », invece, il numero particolarmente ampio di eredi impone l'adozione e la ricerca di strumenti giuridici diversi. Lo strumento prescelto dovrebbe essere in grado, non solo, di separare la proprietà dalla gestione ma anche di consentire a diverse linee di eredi di entrare nell'impresa, senza alterare gli equilibri interni costituiti.

In questo caso, le tecniche utilizzabili sono differenti, ma per quanto qui interessa, una soluzione può essere offerta dall'impiego della *holding* ⁽¹⁴⁾.

In via di prima approssimazione, ricorrere ad una (o a diverse) *holding*:

i) consente di separare la proprietà dall'amministrazione e di conseguenza sposta tutti i conflitti — generazionali e amministrativi — ad un livello diverso rispetto alla singola società operativa;

ii) favorisce e massimizza, se accompagnata da particolari modelli gestori o tecniche, l'ingresso di capitali esterni alla sfera familiare, mantenendo però salda la proprietà e la gestione in capo al gruppo familiare;

iii) favorisce la concentrazione delle singole partecipazioni e consente, così, di affrontare il problema dell'effetto moltiplicatore della deriva generazionale.

Il presente lavoro intende indagare il fenomeno della *holding* familiare e

⁽¹³⁾ Cfr. C. LIMATOLA, *op. cit.*, *passim*. In tema, per una rassegna delle diverse soluzioni possibili — non solo per le imprese di media e piccola dimensione — si vedano anche gli altri contributi inseriti nella Parte I del presente volume, nonché i richiami nel corso del testo.

⁽¹⁴⁾ Altra tecnica molto diffusa è quella dell'adozione del sistema dualistico, cfr. P. VALENSISE, *Sistema dualistico*. Termine estratto capitolo

CAPITOLO 6

IL FAMILY OFFICEdi *Edoardo De Chiara*

SOMMARIO: 1. Premessa. — 2. Le origini e gli sviluppi: linee direttive. — 3. La configurazione operativa e ricadute in termini di disciplina. — 4. La principale questione interpretativa derivante dalla scarsa “considerazione” normativa. — 5. L'utilità dell'istituto nel passaggio generazionale: conclusioni minime.

1. Premessa.

Il c.d. *family office* è un istituto nato negli Stati Uniti, almeno nella sua configurazione moderna, dalla prassi dei rapporti commerciali e familiari e di recente sviluppatosi, seppur in misura assai più limitata, anche in Italia. Sul tema non si rinvencono studi ⁽¹⁾ prettamente giuridici e specificatamente destinati ⁽²⁾, se non analisi su tematiche relative alla normativa incidentalmente applicabile alla fattispecie. L'eterogeneità funzionale emersa nella prassi operativa delle vicende economiche non agevola, infatti, il compito di una ricostruzione unitaria della natura giuridica dell'istituto, specie in assenza di una disciplina legale dedicata in modo puntuale. I cc.dd. *family office*, del resto, possono occuparsi di servizi anche molto disomogenei ⁽³⁾, di

⁽¹⁾ Sul tema, dal punto di vista economico, si segnala il lavoro M. ORIANI, *Il family office. Il nuovo wealth management dei grandi patrimoni familiari*, Milano, 2004.

⁽²⁾ Anche dal punto di analisi aziendalistico ed economico si segnala il modesto interesse della dottrina, sul punto cfr. F. COGNETTA-V. PIERONI, *Il family office nella dottrina: una lettura mediante l'analisi di rete bipartita*, in AA.VV., *Il family office* a cura di N. LATTANZI, Milano, 2019, 33 ss.

⁽³⁾ Sul punto S. FERRAMOSCA, *Il family office: origini, cenni storici ed esperienze internazionali*, in AA.VV., *Il family office*, cit., 6, sinteticamente individua 8 macro-gruppi di servizi: 1) creazione e preservazione ricchezza; 2) allocazione investimenti; 3) *governance* della famiglia; 4) protezione ricchezza e *privacy*; 5) gestione dei *family business*; 6) costituzione e gestione dei *trust*; 7) pianificazione fiscale; 8) attività filantropiche e di formazione. In tema di competenze maggior dettaglio si rinviene in N. LATTANZI, *Il patrimonio della famiglia tra family business e family office*, in AA.VV., *Aziende famigliari e longevità economica*, a cura di L. DEL BENE-N. LATTANZI-G. LIBERATORE, Milano, 2012, 325 ss., ove l'A. identifica: a) servizi di

natura non solo finanziaria, che vanno dalla pianificazione fiscale alla gestione patrimoniale, dal passaggio intergenerazionale della ricchezza alla formazione, sino alla filantropia.

2. Le origini e gli sviluppi: linee direttive.

Sebbene si sia sostenuta la derivazione del c.d. *family office* da esperienze molto risalenti nel tempo ⁽⁴⁾, la sua configurazione operativa moderna, per quanto non unitaria, è certamente riconducibile alla fondazione della “*The House of Morgan*” nel 1838 da parte di J.P. Morgan, emulato poi anche da altre grandi famiglie tra le quali i Rockefeller ⁽⁵⁾ nel 1882, i Whittier ⁽⁶⁾ ed i Mellon.

Il fenomeno nasce dunque negli Stati Uniti per far fronte principalmente alle esigenze di famiglie titolari di grandi patrimoni, attinenti dapprima alla pianificazione strategica del trasferimento della ricchezza alle generazioni successive, nonché più in generale alla gestione ed alla consulenza, sebbene

pianificazione finanziaria, previdenziale ed assicurativa (*financial planning*); *b*) consulenza sugli investimenti (*investment advisory*) e talvolta gestione diretta degli investimenti (*investment management* e *asset allocation*); *c*) controllo del rischio (*risk analysis*), analisi *performance* e rendicontazione integrata, per tenere sotto controllo costantemente la composizione, l'andamento e il rischio complessivo del portafoglio, anche quando è affidato alla gestione di intermediari; *d*) controllo e gestione dei flussi finanziari in entrata (*cash flow management*); *e*) consulenza fiscale (*tax planning*); *f*) gestione del patrimonio immobiliare e dunque consulenza su acquisti, alienazioni, redditività delle proprietà affittate, ristrutturazioni, compresi i rapporti con professionisti terzi coinvolti nelle operazioni; *g*) consulenza concernente l'acquisizione, la valorizzazione, la conservazione e la vendita di collezioni e di opere d'arte; *h*) consulenza legale; *i*) assistenza su iniziative filantropiche, consistente nella realizzazione dell'idea alla base dell'iniziativa stessa e della successiva gestione e monitoraggio dei risultati; *l*) attività funzionale alla costituzione di *trust*; *m*) mediazione dei conflitti famigliari, ruolo che può essere svolto efficacemente in virtù della posizione riconosciuta di soggetto terzo operante nell'interesse complessivo della famiglia; *n*) attività di formazione dei nuovi membri della famiglia, che può essere di carattere generale (ad esempio in ambito finanziario), oppure finalizzata al loro inserimento nel *family business* od anche nello stesso *family office*) servizi speciali relativi ad *hobby*, vacanze, viaggi di lavoro, verifica affidabilità personale al servizio diretto della famiglia, scelta delle scuole e delle università da far frequentare ai figli.

⁽⁴⁾ In particolare S. FERRAMOSCA, *op. cit.*, 12 ss., ove si richiamano le analogie, per il vero più economiche che giuridiche, con il *trust* dell'Europa medievale, con la figura del diritto romano del *fideicommissum*, con il *salman* tedesco, ed infine con le organizzazioni delle banche fiorentine.

⁽⁵⁾ Per approfondimenti sul tema si veda anche C. HAGAN, *Global family office investing*, Palgrave macmillan, 2021, 7 ss.

⁽⁶⁾ Sul punto si veda *I Family office*, in AA.VV., *Family office* a cura di R. RUOZI-F. CAPPIO, Milano, 2020, 21.

poi con il passare del tempo, tuttavia, a queste funzioni, come premesso, se ne sono accostate altre, tra le quali si segnala in particolare lo svolgimento di attività filantropiche e formative (7).

Attualmente si assiste ad uno sviluppo dell'istituto anche in Italia (8), pure se in misura ancora ridotta rispetto ad altri Paesi (9) tra i quali gli stessi Stati Uniti, la Gran Bretagna o il Granducato di Lussemburgo) come conferma il riconoscimento da parte del Ministero dello Sviluppo Economico all'AIFO (Associazione italiana *family officer*) del potere di rilasciare l'attestato di qualità dei servizi prestati, per la categoria dei cc.dd. *family officer*, con l'inserimento, dal 17 giugno 2019, nell'elenco delle associazioni professionali che operano ai sensi degli artt. 4, 7 e 8 l. n. 4/2013 (10).

3. La configurazione operativa e ricadute in termini di disciplina.

Alla luce di quanto appena esposto, appare evidente che l'inquadramento giuridico del c.d. *family office* costituisca operazione assai ardua. Tuttavia, nonostante la già menzionata eterogeneità funzionale emersa nella prassi, si è soliti distinguere tre principali macro-categorie (11) operative del c.d. *family office*:

- a) *single-family office*;
- b) *multi-family office*;
- c) *professional family office*.

Il *single-family office* (12), è quello costituito da una sola famiglia, di

(7) Sul punto si rinvia a U. KOCOLLARI-S. MONTANARI, *Preparare le generazioni e non solo: l'attività di educazione economica*, in AA.Vv., *Il family office*, cit., 298 ss.

(8) In tal senso si veda N. LATTANZI, *Il patrimonio della famiglia tra family business e family office*, in AA.Vv., *Aziende familiari e longevità economica*, cit., 347 ss.

(9) Sul tema per approfondimenti si veda il *The european Family Office Report 2021*, rinvenibile in www.campdenclub.com, ricerca pubblicata dalla Campden Wealth, ove si ricavano anche le dimensione medie delle famiglie che vi fanno ricorso, in Europa con patrimoni pari a circa 2 billion in USD.

(10) Si tratta della disciplina delle professioni non organizzate in albi o ordini che trova dunque applicazione anche per i *family office*. Cfr. www.familyofficer.it.

(11) Cfr. A. DE MASSIS-J. KOTLAR, *La Trasformazione del Family Office. Le famiglie imprenditoriali italiane tra capitale finanziario, socioemotivo e umano*, 2021, 20 ss., rinvenibile in <https://cfbm.groups.unibz.it/the-transformation-of-the-family-office-in-italy/>, ove si fa risalire l'utilizzo in Italia già a partire dagli anni'80 e si individuano anche le percentuali: a) di diffusione su base regionale; b) di utilizzo delle varie forma societaria; c) di tipologia operativa; d) di attività esercitata.

(12) Per l'individuazione delle ragioni sottese a tale scelta si rinvia a A. PATRICELLI MALIZIA-E. RICCIARDI-V. PIERONI, *La configurazione operativa: il contributo di economia, finanza e psicologia*, in AA.Vv., *Il family office*, cit., 189.

regola dotata di patrimoni di eccezionale consistenza, per il soddisfacimento delle sue esigenze finanziarie e non, a differenza del *multi-family office* ⁽¹³⁾, il quale, invece, svolge la propria attività in favore di una pluralità di famiglie, talvolta nascente dalla fusione di singoli *office* preesistenti, in altri casi sorto originariamente in tal forma per ripartire gli ingenti costi connessi al modello. Infine, il *professional family office* ⁽¹⁴⁾, spesso di derivazione bancaria, costituito dunque da intermediari o da società di consulenza, quindi non legato a specifiche famiglie.

Dunque, in sintesi, tanto nei *single-family office* che nei *multi-family office*, la o le famiglie cliente detengono la proprietà del veicolo, mentre nel *professional family office*, invece, le famiglie clienti non compongono la compagine proprietaria, il che incide sulla capacità di influenzare obiettivi e strategie ⁽¹⁵⁾.

Ciò posto, taluni in dottrina ⁽¹⁶⁾ hanno ritenuto di non poter qualificare il c.d. *family office* come un istituto giuridico a causa della trasversalità della categoria, per la non omogeneità di funzioni ed interessi di riferimento, specie in assenza di una disciplina giuridica puntuale dedicata al fenomeno. In realtà, a parere di chi scrive, l'eterogeneità degli interessi e delle funzioni assolvibili non impedisce di considerare il *family office* come un istituto ⁽¹⁷⁾,

⁽¹³⁾ Si rinvia a *I Family office*, in AA.VV., *Family office*, cit., 24.

⁽¹⁴⁾ Per approfondimenti si veda *I Family office*, in AA.VV., *Family office*, cit., 23 ss.

⁽¹⁵⁾ Cfr. F. COGNETTA, *Family office e consulenza personalizzata: figure professionali e competenze distintive*, in AA.VV., *Il family office* cit., 194.

⁽¹⁶⁾ Sul tema F. D'ANGELO, *L'assenza di una organica regolamentazione*, in AA.VV., *Il family office*, cit., 227.

⁽¹⁷⁾ Sottolinea la complessità del concetto P. COSTA, *Teoria dell'istituto giuridico e metodo del diritto costituzionale*, Torino, 2021, *passim*. In disparte da ciò, senza nemmeno dover affermare che gli istituti possono essere definiti anche solo in *via negationis*, si potrebbe, specie a valorizzare in senso formale la dubbio portata precettiva delle fonti dell'ordinamento dedicate, semplicemente constatare che i negozi sono istituti giuridici pure ove non tipizzati (si *parva licet* comparare fattispecie molto diverse, si pensi al *leasing* finanziario prima della l. n. 124/2017, rispetto al quale non si dubitava della relativa natura di istituto giuridico). La natura ibrida, tra veicolo ed attività, risulta poi dato consolidato, specie ove si pensi alla disciplina dei mercati finanziari (cfr. F. ANNUNZIATA, *La Sicaf: tra disciplina degli Oicr e regole societarie*, in *Trattato delle società* diretto da V. DONATIVI, t. IV, Milano, 2022, 969 ss., ove l'A. riconosce, alle Sicaf ed alle Sicav, la natura ibrida tra società ed organismo investimento collettivo, il che solleva dubbi di qualificazione e di disciplina applicabile). Più in generale, sul rapporto tra fenomeni meramente economici e fattispecie giuridiche, non si può che rinviare all'antico dibattito sorto rispetto alla natura dei gruppi, ove si confrontano opposte ricostruzioni. A favore dell'unità non solo economica ma anche giuridica del gruppo, si veda F. GALGANO - R. GENGHINI, *Il nuovo diritto societario. Le nuove società di capitali e cooperative*, I, in *Trattato di diritto economia*, diretto da GALGANO,

CAPITOLO 7

**OPERAZIONI STRAORDINARIE CORPORATIVE
E PASSAGGIO GENERAZIONALE**di *Maria Consiglia di Martino*

SOMMARIO: 1. La rilevanza delle operazioni straordinarie corporative nelle fasi del passaggio generazionale di un'impresa societaria. — 2. La scissione non proporzionale. — 3. Scissione non proporzionale asimmetrica. — 4. Distribuzione proporzionale e non proporzionale delle partecipazioni: la c.d. scissione "mista". — 5. La scissione non proporzionale a favore di unica beneficiaria. — 6. La fusione come strumento del passaggio generazionale. — 7. Il c.d. "family buy out" e il rischio per i familiari titolari di partecipazioni di minoranza. — 8. La tutela dei soci di minoranza nell'ambito di un "family buy out": cenni.

1. La rilevanza delle operazioni straordinarie corporative nelle fasi del passaggio generazionale di un'impresa societaria.

«Le operazioni straordinarie costituiscono una categoria mutuata dalle scienze aziendalistiche, nella quale rientrano tutti gli atti o procedimenti finalizzati alla riconfigurazione della struttura essenziale dell'azienda, al fine di adeguarla alle mutate esigenze dell'impresa» ⁽¹⁾. Una categoria particolarmente ampia, dunque, sia in relazione alle operazioni ricomprese, che si estendono dai contratti di trasferimento della titolarità dell'azienda (o di suoi rami) fino alle modifiche strutturali dell'organizzazione societaria, qualificabili come operazioni straordinarie corporative; sia con riferimento alle specifiche finalità perseguite. Il loro impiego consente, infatti, di sviluppare politiche di riorganizzazione mediante l'adeguamento e la razionalizzazione della struttura societaria, sia in fase di crescita, sia in fase di superamento di situazioni di crisi ⁽²⁾.

⁽¹⁾ G. PALMIERI, *Operazioni straordinarie "corporative" e procedure concorsuali: note sistematiche e applicative*, in *Fall.*, 2009, 1093.

⁽²⁾ E per la possibilità introdotta dalla riforma della legge fallimentare del 2005 di utilizzare le operazioni straordinarie nell'ambito di soluzioni concordate della crisi, sia consentito il rinvio, anche per riferimenti bibliografici, a M.C. DI MARTINO, *Fusione e soluzioni concordate delle crisi*, Giuffrè, 2017, 1 ss.

Proprio la multifunzionalità e la composita disciplina che le contraddistingue impone di restringere il campo d'indagine, per soffermare l'attenzione sulle principali caratteristiche delle operazioni straordinarie di tipo corporativo, che le rendono disponibili a favorire (e meglio gestire) il passaggio generazionale di un'impresa⁽³⁾. L'obiettivo del contributo è allora quello di analizzare le variabili economiche, giuridiche e familiari che consentono ad un'operazione di ristrutturazione societaria di predisporre — anche a vantaggio delle future generazioni — la struttura organizzativa più idonea al raggiungimento dei risultati societari attesi.

Del resto, l'utilizzo di un'operazione straordinaria per agevolare il trasferimento generazionale delle imprese non è una finalità sconosciuta al nostro ordinamento: in ambito fiscale, l'art. 3, comma 4-ter del testo unico sulle imposte di successione e donazione (d.lgs. n. 346/1990)⁽⁴⁾, prevede che — in presenza di determinate condizioni — i trasferimenti di aziende, rami di aziende, quote e azioni sociali, a favore dei discendenti e del coniuge non risultano soggetti all'imposta sulle successioni e donazioni⁽⁵⁾. E la Circolare 3/2008 dell'Agenzia delle Entrate ha chiarito che anche le operazioni societarie straordinarie (quali la trasformazione, la fusione e la scissione) consen-

(3) Il passaggio generazionale dell'impresa può realizzarsi con diverse modalità: oltre che con un contratto di donazione, anche mediante liberalità indirette oppure con un patto di famiglia oppure, ancora, tramite una *bolding* o un *trust* avente ad oggetto aziende o quote societarie (per l'approfondimento di queste modalità, si veda *infra* in questo volume). Tuttavia, tra gli strumenti che il legislatore mette a disposizione nel passaggio a future generazioni di strutture societarie (come gli accordi di *governance* ed i patti parasociali) spiccano le operazioni straordinarie, per le loro mutevoli funzioni e finalità.

(4) Per gli approfondimenti fiscali nell'ambito dei passaggi generazionali, v. la Parte V di questo volume.

(5) I requisiti che devono sussistere ai fini dell'agevolazione variano in base all'oggetto del trasferimento gratuito. In particolare, qualora siano cedute quote o azioni di società di capitali è necessario che, per effetto del trasferimento, l'acquirente: acquisisca o integri il controllo della società secondo quanto previsto dall'art. 2359, comma 1, n. 1), c.c.; conservi il controllo della società per almeno cinque anni. In caso di cessione di quote di società di persone è necessario che: l'acquirente prosegua l'esercizio dell'attività per almeno cinque anni (risoluzioni n. 446/2008 e n. 110/2009), mentre non è necessario che sussista il requisito relativo al controllo della società. Infine, anche nel caso di cessione di un'azienda o di un ramo di azienda è necessario che l'acquirente prosegua l'esercizio dell'attività per almeno cinque anni.

È, inoltre, necessario che il beneficiario dell'acquisto a titolo gratuito, contestualmente alla presentazione della dichiarazione di successione o all'atto di donazione, renda apposita dichiarazione in merito, a seconda dei casi, alla prosecuzione dell'attività o al mantenimento del controllo per il periodo di tempo sopra indicato.

tono di conservare il beneficio fiscale, anche se effettuate prima del decorso di 5 anni dall'acquisto (6).

Eppure, al di là del profilo fiscale, emergono alcune caratteristiche delle ristrutturazioni societarie di tipo corporativo che se, da un lato, le rendono attrattive (anche) ai fini di un ricambio generazionale, da altro lato, possono esporre l'intera vicenda successoria a criticità. Per esigenza di metodo, sembra allora opportuno restringere il campo di studio alle sole operazioni di fusione e scissione, così da potere soffermare le valutazioni su alcune possibili varianti delle due operazioni che — per la loro capacità di riorganizzare l'intera struttura societaria — si adattano meglio alla finalità del passaggio di mano dell'impresa di famiglia (7).

2. La scissione non proporzionale.

Particolarmente utile nelle fasi di ricambio generazionale di un'impresa societaria può dimostrarsi l'operazione di scissione non proporzionale. Come noto, la fattispecie si verifica allorquando la separazione dei soci (eventualmente anche per gruppi) in società diverse — preesistenti o neocostituite — si realizza mediante l'assegnazione di azioni o quote delle beneficiarie ai soci della scissa, senza tener conto delle originarie percentuali di partecipazione al capitale della società che si scinde: i soci della scissa, dunque, acquisteranno la qualità di soci di una o più delle beneficiarie, ma con percentuali di partecipazione diverse da quella originaria, che sarà conservata solo in caso di scissione parziale (8). Questa modalità operativa, nell'ambito del passaggio

(6) Il documento dell'Agenzia delle Entrate ha però precisato che se tali operazioni riguardano società di capitali, il regime fiscale di favore si mantiene soltanto se il socio che aveva goduto del trattamento agevolato, mantiene o integra, nella società di capitali risultante dalla trasformazione, fusione o scissione, una partecipazione di controllo in base all'art. 2359 c.c. (c.d. controllo diretto).

(7) Anche le trasformazioni risultano spesso utilizzate nell'ambito di passaggi generazionali, al fine di modificare la struttura societaria in modo da renderla più idonea ad accogliere i nuovi eredi; tuttavia, l'operazione — da realizzarsi in combinazione con altri atti dispositivi — non è oggetto della presente studio, ma sarà valutata (seppur limitatamente a taluni aspetti problematici di particolare interesse) in questo volume nel contributo di E. FUSCO.

(8) V. sul punto, A. MORANO, *La scissione non proporzionale*, in *Le operazioni societarie straordinarie: questioni di interesse notarile e soluzioni applicative*, Atti dei Convegni tenutisi a Genova il 3 marzo e a Salerno il 21 aprile 2007 (n. 3/2007), reperibile *online*, elibrary.fondazione-notariato.it/indice.asp?pub=8&mn=3, 1 ss., ove si rileva come « la non proporzionalità della scissione non può incidere sulla neutralità economica dello scambio di partecipazioni in capo ai soci della scissa, è chiaro che, in ogni caso, ai soci della scissa dovranno essere attribuite partecipazioni nelle beneficiarie che siano complessivamente di

di mano della società, può scongiurare situazioni di (eventuale) conflitto fra i membri della famiglia, poiché consente al capostipite di ricorrere ad una divisione organizzativa e patrimoniale dell'originaria impresa e di attribuire a ciascun familiare o gruppo di familiari un settore di attività; i membri della nuova generazione potranno così dedicarsi al settore operativo ritenuto più congeniale o affine ai propri interessi e competenze ⁽⁹⁾.

La duttilità dell'istituto della scissione fa sì che le difficoltà da affrontare si dimostrino apprezzabilmente diverse a seconda dello scenario di partenza o di approdo. La società che si scinde potrebbe essere interamente nelle mani del capofamiglia ovvero essere partecipata da più soci, di cui uno solo si appresta al passaggio generazionale delle proprie partecipazioni (eventualmente di maggioranza) ⁽¹⁰⁾; la divisione patrimoniale potrebbe avvenire in favore di una o più società, preesistenti o meno, con assegnazione ai membri della famiglia di partecipazioni solo di una o più beneficiarie (in ipotesi, non tutte); all'esito dell'operazione, le beneficiarie potrebbero essere partecipate solo da membri della famiglia ovvero anche da soci estranei al passaggio generazionale (come nel caso di scissione di una società pluripersonale con assegnazione di una quota di capitale delle beneficiarie a tutti i soci originari).

In quest'ottica, sembra opportuno considerare specifiche ipotesi di scissione non proporzionale, vale a dire quelle che — più di altre — fanno emergere l'interesse delle parti a ricercare un assetto organizzativo più consono a facilitare il passaggio generazionale dell'attività.

3. Scissione non proporzionale asimmetrica.

Un primo caso potrebbe essere quello di una scissione asimmetrica non proporzionale, nella quale le azioni o le quote delle società beneficiarie

valore economico (tenuto conto anche di eventuali conguagli) equivalente al valore della partecipazione precedentemente detenuta (*ex art. 2506-bis*, comma 4, seconda parte, c.c.) ».

⁽⁹⁾ G. SCOGNAMIGLIO, *Le scissioni*, in AA.Vv., *Trattato delle società per azioni*, a cura di G.E. COLOMBO-G.B. PORTALE, Torino, 2004, Vol. 7.2, 75.

⁽¹⁰⁾ E v. sul trasferimento generazionale di quote di s.r.l., tra gli altri: C. BENAZZI, *Il passaggio generazionale nelle aziende*, in PMI, 2007, 19; A. CETRA, *La partecipazione di società di capitali in società di persone nel passaggio generazionale dell'impresa*, in AA.Vv., *La struttura finanziaria e i bilanci delle società di capitali. Studi in onore di Giovanni E. Colombo*, Torino, 2011, 181; M.C. DI MARTINO, *Trasferimento di quote di s.r.l. tra clausole limitative e patto di famiglia*, in Riv. Soc., 2013, 234 ss.; A. GENOVESE, *Il "passaggio generazionale" dell'impresa: la donazione d'azienda e di partecipazioni sociali*, in Riv. dir. comm., 2002, I, 705; LIMATOLA, *Passaggi generazionali*, in Riv. Soc., 2017, 57 ss.; A. VICARI, *Termini estratti dal capitolo*