L'Imprenditore
le guide

Patti di famiglia

Per garantire il passaggio generazionale e la continuità d'impresa

CONFINDUSTRIA
Piccola Industria

Consiglio Nazionale del Notariato

Con il contributo di

Allegato a "L'imprenditore" maggio 2012 - Direttore responsabile Giovanni Paolo Ciravegna - Editore: SIPI S.p.A. Viale Pasteur, 6 00144 Roma

Introduzione

di **Vincenzo Boccia**,
Presidente Piccola Industria Confindustria

L'Italia è un paese di imprenditori. Le statistiche raccontano che possiamo contare all'incirca 65 imprese ogni mille abitanti per un totale di quasi quattro milioni e mezzo di attività industriali e di servizi e che il nostro tasso di imprenditorialità è tre volte quello medio europeo. Non solo, in Europa ci distinguiamo anche per un altro motivo: siamo il Paese con il maggior numero di piccole e medie imprese, che, non potendo contare sulla presenza di materie prime, rappresentano il motore della nostra economia creando ricchezza e assicurando benessere e occupazione.

E la crisi economica? C'è ed è impossibile negarla, ma c'è anche una grande voglia di rimboccarsi le maniche e di uscirne vincenti, più forti e grintosi di prima. Per raggiungere questo obiettivo occorre prima di tutto ascoltare il territorio e capire le esigenze e le criticità espresse dalle imprese. Il secondo passo è individuare le soluzioni più adatte anche insieme a tutti i protagonisti coinvolti – istituzioni, banche, professionisti – mettendo a punto soluzioni e strumenti anche propedeutici e formativi che siano sufficientemente flessibili nell'accogliere esigenze specifiche; il terzo passo, infine, è trasferire questo sapere comune, ed insieme acquisito ed elaborato, al territorio.

Come si vede si tratta di un percorso circolare, che dal territorio parte e ad esso ritorna. Un metodo che Piccola Industria di Confindustria ha adottato e condiviso per molti progetti, a partire dalla collaborazione con il Consiglio Nazionale del Notariato.

Per un'impresa, infatti, il notaio può avere un ruolo importante, vi sono occasioni nelle quali la sua competenza e il suo supporto possono essere preziosi. Se infatti dalla crisi si esce reagendo e rafforzandosi, diventa fondamentale il ruolo di coloro che rappresentano l'interfaccia con la quale si confrontano gli imprenditori e che ben conoscono le criticità che le imprese incontrano nelle diverse fasi della loro attività. Attori che possono assistere le aziende nella scelta della giusta strategia spingendoli, se necessario, ad affrontare processi di crescita e cambiamento.

Un ruolo attivo non solo nel spiegare gli strumenti giuridici a disposizione ma per far comprendere, ad esempio, alle imprese familiari l'importanza di affrontare con anticipo il passaggio generazionale, evidenziando i costi e i benefici connessi a una sua corretta programmazione e a una gestione consapevole volta a salvaguardare la continuità operativa dell'azienda. O analogamente nel sostenere le imprese di famiglia nel ricorrere, se necessario, a modalità di organizzazione e gestione dell'azienda più moderne, affidando, ad esempio, la gestione stra-

tegico–operativa a manager esterni o supportando l'azienda nell'intraprendere azioni dirette a rafforzare la struttura patrimoniale aprendosi al capitale di rischio o a ricorrere ad altre forme di alleanza quali il contratto di rete o la realizzazione di *joint venture*, che possono migliorare l'attività produttiva anche all'estero. Punti, tra l'altro, prioritari dell'azione di Piccola Industria di Confindustria per il rafforzamento e la crescita di qualità delle PMI.

È proprio pensando a queste e ad analoghe situazioni che Piccola Industria e il Consiglio Nazionale del Notariato hanno siglato il 15 ottobre 2009 un Protocollo d'intesa con l'obiettivo di rendere coerente con le esigenze delle imprese l'applicazione di alcune norme e di aiutare gli imprenditori a scegliere con accortezza le strategie aziendali grazie ad un intensa attività di consulenza gratuita istituzionale – sia individuale che collettiva – per le piccole imprese da svolgere presso le Associazioni del Sistema.

Da allora molto è stato fatto: nel 2010 abbiamo approvato insieme le "Linee Guida per l'attuazione sul territorio", sottoscrivendo 28 accordi a livello locale, organizzando 24 incontri di approfondimento con le associazioni territoriali e istituendo 7 sportelli gratuiti di consulenza istituzionale. Il passo successivo è stata l'apertura del Tavolo Piccola Industria–Notariato per le PMI, istituito lo scorso anno per elaborare insieme quelle modifiche normative che potrebbero semplificare la vita delle imprese.

In tale direzione stiamo già lavorando ai Patti di famiglia, introdotti nel nostro ordinamento sei anni fa ma fino ad oggi poco utilizzati. Per spiegare di cosa si tratta abbiamo realizzato questa "Guida ai Patti di famiglia", che ne illustra in modo semplice e chiaro le caratteristiche e risponde ai quesiti sollevati più di frequente dagli imprenditori. Grazie a questo lavoro sono emersi anche i punti deboli della normativa e si è condivisa l'intenzione di sostenere congiuntamente proposte di modifica normativa capaci di eliminare le principali criticità che ne ostacolano l'utilizzo e rischiano di renderne instabili gli effetti nel tempo.

In un Paese come il nostro, che in questi anni registra il naturale avvicendamento delle generazioni alla guida delle sue piccole e medie imprese, il nostro auspicio è che il Patto di famiglia possa diventare per gli imprenditori qualcosa di più di un istituto giuridico. Ci auguriamo infatti che possa rappresentare uno strumento con il quale non soltanto assicurare la mera sopravvivenza dell'azienda, ma con cui porre le basi per il suo rafforzamento in vista dei più alti traguardi richiesti dagli scenari economici all'orizzonte.

Premessa

di **Giancarlo Laurini**,
Presidente del Consiglio Nazionale del Notariato

Il notaio, pubblico ufficiale–professionista sul territorio, accompagna imprese e imprenditori nei momenti fondamentali della loro vita, nelle scelte economiche più delicate e importanti: dalla nascita di un'azienda al suo sviluppo, fino al momento, assai delicato, del passaggio generazionale.

Garantire la continuità d'impresa presuppone la consapevolezza che non è facile conciliare il desiderio di chi è stato protagonista e vuole continuare a decidere e gestire, con le aspettative di chi, magari lavorando da tempo in azienda, si sente pronto per assumere responsabilità di gestione.

La stessa attribuzione dell'azienda o delle partecipazioni al figlio, o come dice il codice il discendente, richiede equilibrio nei confronti degli altri discendenti e del coniuge.

L'azienda o le partecipazioni rappresentano infatti un valore economico significativo: è giusto e necessario quindi tenere in considerazione i diritti dei legittimari, e cioè del coniuge e degli altri figli.

Ma non solo: la società si evolve negli anni e cambiano anche, sotto certi aspetti, i tratti distintivi della famiglia. Il fenomeno delle famiglie allargate, con figli nati nel primo e nel secondo matrimonio a seguito dell'introduzione del divorzio nella nostra legislazione, può rendere ancora più complessa la trasmissione dell'azienda e della governance. Il notaio, nello specifico, può aiutare l'imprenditore a trovare la soluzione più giusta rispetto alle proprie esigenze, evitando errori e rispettando contemporaneamente la volontà dei singoli.

Già nel 2006, con la legge n. 55 del 14 febbraio, il nostro Parlamento introduceva con una modifica al codice civile (articoli dal 768/bis al 768/octies) i Patti di famiglia, ossia contratti finalizzati ad assicurare il passaggio generazionale, evitando ripercussioni negative sulla successione grazie alla eliminazione del rischio di azioni giudiziarie riguardanti la divisione (richieste di collazione) o la lesione di legittima (azione di riduzione).

Il Consiglio Nazionale del Notariato ritiene sia utile riprendere in considerazione l'argomento per illustrare agli imprenditori italiani, sia pure con qualche semplificazione, di cosa si tratta: e non avrebbe potuto farlo efficacemente senza l'aiuto di chi rappresenta le Piccole e Medie Imprese italiane.

In questa ottica dal 2009 è iniziata una collaborazione organica con Piccola Industria, nella quale abbiamo messo a disposizione le nostre conoscenze per aiutare gli imprenditori nelle loro scelte, in vista di un'auspicata ripresa economica.

In questo quadro un tavolo di lavoro ha preso in considerazione i possibili miglioramenti alle norme riguardanti i Patti di famiglia, che in questi primi sei anni di vita hanno dimostrato di non rispondere completamente alle esigenze delle aziende.

Alle sorgenti del futuro delle pmi italiane

di Giorgio Elefante, Advisory Associate Partner PwC
e Marco Meulepas, Tax Partner PwC

Gli italiani? Un popolo di santi, poeti e navigatori, stando a quel che si dice. In ogni caso, gente intraprendente. Ovvero che intraprende, che fa impresa. E che l'impresa spesso se la tramanda di generazione in generazione, all'interno della stessa famiglia.

Passaggio generazionale, un processo da gestire

Il passaggio generazionale presuppone la decisione della famiglia imprenditoriale di voler continuare nel proprio ruolo, ma non va considerato come un momento, bensì come un processo. Un processo delicato che, per avere successo, deve avvenire senza traumi. Per questo è spesso il frutto di un'azione preventiva, mirata a creare le condizioni ideali perché la titolarità dell'impresa "passi" da una generazione all'altra, senza pregiudicare la competitività né la coesione e l'armonia della famiglia. L'esperienza insegna che il passaggio generazionale è un processo durante il quale la coesistenza protratta di membri familiari appartenenti a più generazioni, e spesso a diversi rami della famiglia, può complicare le relazioni parentali e professionali. Secondo la nostra esperienza professionale, questo processo va gestito per tempo, mirando alla condivisione e al successivo rispetto di regole chiare circa l'oggetto e le modalità del passaggio.

La prima fonte di conflitti deriva dall'accentramento e sovrapposizione dei ruoli in capo ai membri della famiglia.

Con riferimento al ruolo di leader, nell'identificare il successore è necessario mirare alla governabilità dell'impresa e all'armonia della famiglia; per la prima, dal Consiglio di Famiglia occorre che emerga una posizione unitaria a tutela della univocità degli indirizzi strategici e di una corretta e tempestiva gestione operativa, pena immobilismo e conflitti che si possono facilmente estendere anche a manager terzi e che inevitabilmente finiscono per riflettersi nei rapporti familiari.

Il ruolo di socio o di azionista è l'unico trasmissibile per via ereditaria. Modalità e vincoli della trasmissione di quote e azioni tra membri della famiglia e/o verso terzi, ovvero di variazione del capitale sociale, se non

definiti e condivisi per tempo possono innescare "bombe a orologeria" che producono effetti deflagranti nei momenti meno opportuni. Qui come altrove facciamo riferimento al concetto di regole, che vanno intese come un insieme di impegni tradotti in "articoli" prescrittivi (nel loro insieme denominati "Patti di Famiglia"), che a loro volta possono essere recepiti negli Statuti come nei Patti Parasociali delle entità che compongono il gruppo/impresa.

Il ruolo di leader dell'impresa più di ogni altro dovrebbe dipendere dal merito: la scelta deve riflettere le logiche di creazione del valore e, in particolare, favorire il presidio delle logiche e dei modelli di creazione di valore per il business.

La copertura degli altri ruoli manageriali è altrettanto critica: in assenza di una mappa delle responsabilità chiave, e di regole condivise circa l'accesso a ciascuna posizione, l'ingresso delle nuove generazioni ha spesso l'effetto di scompaginare le carte e provocare effetti a catena entro la famiglia e rispetto alla gestione dei talenti manageriali ad essa esterni. Privilegiando il cognome rispetto ai meriti professionali, i giovani rischiano di dover gestire responsabilità impari rispetto al proprio bagaglio di competenze, mettendo quindi a repentaglio anche l'impresa. Per la gestione del passaggio nei ruoli manageriali è fondamentale la definizione di un piano regolatore che definisca le modalità d'accesso a posizioni operative, prevedendo progressione di responsabilità e autonomia decisionale, coesistenza di familiari dello stesso ramo nelle unità organizzative, elaborazione di piani di carriera individuali così da preservare sia i membri della famiglia sia l'attrattività dell'impresa rispetto ai talenti manageriali da reperire sul mercato. Quanto precede non implica che bastino regole definite per garantirsi una convivenza pacifica e un passaggio generazionale di successo. Ma, di certo, l'assenza di regole non facilita il successo del passaggio generazionale. Il processo di definizione di tali regole è importante almeno quanto il contenuto delle regole stesse. Avviarlo è di per sé un primo grande successo.

Equivoci e soluzioni comuni in tema di passaggio generazionale

Un equivoco in cui spesso si incorre riguarda la caratura delle imprese familiari. Basta uno sguardo al panorama imprenditoriale italiano per accorgersi che impresa familiare non significa necessariamente nanismo, localismo o dilettantismo. Né, per quanto riguarda il mercato dei talenti, le imprese familiari meglio gestite pongono limiti particolari alle ambizioni di carriera e di sviluppo professionale delle risorse manageriali meritevoli, ancorché esterne alla famiglia.

È pur vero, tuttavia, che le imprese

familiari presentano peculiarità ed esigenze caratteristiche. Se solo una parte di esse riesce ad assicurare continuità al proprio sviluppo e al proprio successo nel tempo, superando i frangenti negativi del business e, soprattutto, le inesorabili discontinuità generazionali, ciò non è quindi dovuto alla loro debolezza intrinseca, ma spesso alla complessità delle relazioni tra la famiglia e l'impresa, realtà a loro volta complesse, sovrapposte ma mai coincidenti, che hanno esigenze antagoniste e criteri di valutazione e decisione divergenti.

La longevità dello sviluppo dell'una e dell'altra poggia sul riuscito equilibrio tra le due, che si realizza cogliendo le differenze, comprendendo appieno logiche e dinamiche e quindi risolvendo, meglio se anticipatamente, le esigenze più delicate e complesse.

Fra queste, il finanziamento dello sviluppo dell'impresa nel proprio contesto competitivo, che va contemperato con la salvaguardia degli interessi economici e patrimoniali della famiglia, equilibrando quindi le politiche di remunerazione dei soci rispetto ai flussi di cassa attuali e prospettici, alla luce delle necessità di finanziamento della crescita.

Un equilibrio che non può prescindere dalla condivisione con la famiglia (non solo i membri con ruoli operativi entro l'impresa, ma anche quelli che ricoprono altri ruoli come ad esempio quello di consigliere o di semplice socio/azionista) di informazioni adeguate e spiegazioni sufficienti circa i fatti salienti della gestione e le performance nel business.

La famiglia, e le singole individualità, rappresentano risorse chiave in fase di sviluppo e spesso anche nei frangenti più difficili. Al contempo, la dipendenza dell'impresa dalle singole individualità può diventare un limite quando il business richiede innovazione strategica e agilità organizzativa.

La conflittualità, esplicita o latente, tra membri o rami della famiglia può creare ulteriori complicazioni e rallentare il processo risolutivo: l'avvento delle nuove generazioni, con la progressiva assunzione di responsabilità da parte dei giovani, legittima aspettative negli interessati e può instillare apprensioni in altri, fino a provocare veri e propri scontri.

La condivisione di una comune interpretazione delle realtà familiari e imprenditoriali, delle loro specifiche esigenze, e la definizione di regole chiare per poter accedere ai diversi ruoli all'interno dell'impresa sono essenziali per tutelare impresa e famiglia. Contemporaneamente, assicurano la capacità attrattiva verso talenti manageriali di rilievo, favorendone la permanenza, mediante la capacità di inquadrarli all'interno dell'organizzazione e di disegnare adeguati pacchetti di remunerazione e percorsi di carriera.

Altro equivoco ricorrente è ritenere che il capitalismo familiare sia un

tratto caratteristico dell'imprenditorialità italiana: le famiglie impegnate in affari e le imprese familiari sono alla base di tutte le economie moderne, e non esiste oggi economia, a qualsiasi stadio di sviluppo, in cui le imprese familiari non abbiano un peso rilevante.

Conclusioni

Approcciare l'argomento del passaggio generazionale con i diretti interessati non è semplice. Ma affinché il periodo del passaggio sia gestito al meglio realizzando una "successione" di successo occorre prepararsi per tempo, partendo da quando ancora non serve. L'esperienza concreta dimostra che una visione imparziale, la lucidità di giudizio, una mediazione esterna possono rivelarsi supporti preziosi per mantenere il focus sulle realtà oggettive quando soggettività, emozioni e sentimenti rischiano di offuscare o rallentare il processo decisionale e confondere le conseguenze nella vita quotidiana, mettendo a repentaglio gli interessi di tutte le parti in gioco. Un contributo professionale esterno alla successione idealmente è multidisciplinare, ovvero capace di combinare in modo sinergico le diverse competenze necessarie, dalle strategie all'organizzazione, dalla finanza straordinaria alle pratiche fiscali, dalla corporate governance ai risvolti legali, tradizionalmente presidio di figure professionali indipendenti, che potrebbero lasciare sguarnite le aree di contatto o di sovrapposizione tra i propri interventi singoli. E, dato lo sviluppo internazionale raggiunto da molte imprese, idealmente tale contributo professionale ha familiarità con contesti economici eterogenei, molteplici legislazioni fiscali e peculiarità regolamentari locali. Dovrebbe inoltre supportare al meglio la fase delicata in cui per la prima volta s'infrange il tabù di parlare del futuro, e affrontare l'argomento del rapporto tra la famiglia imprenditoriale e l'impresa familiare. In questi momenti occorre proporre regole chiare e adattabili alle circostanze concrete, anticipare l'insorgere dei conflitti disinnescandone le cause, facilitare la convergenza strategica sulle decisioni chiave, spianare la strada alle soluzioni organizzative, agevolare la comprensione delle dinamiche finanziarie, valorizzare le differenze e comporre i diversi punti di vista in una visione complessiva del futuro, da raggiungere nel lavoro quotidiano, attraverso le nuove generazioni.

Occorre un grande impegno comune per costruire il futuro delle nostre imprese, specialmente in questa epoca storica, e le famiglie imprenditoriali sono l'alveo statisticamente più importante per favorire questo impegno comune. Per questo si può con certezza affermare che l'impegno necessario per definire, condividere e suggellare i Patti di Famiglia permette di accedere direttamente alle sorgenti del futuro delle imprese familiari.

Patti di famiglia
Istruzioni per l'uso

Assicurare continuità gestionale, produttiva, occupazionale alle aziende nel delicato momento del passaggio generazionale è senz'altro, soprattutto in anni difficili come questi, un obiettivo importante, che richiede l'attenzione e la disponibilità degli imprenditori e l'impegno professionale dei notai.
In questi primi sei anni il patto di famiglia ha avuto una scarsa applicazione, sia per alcuni limiti normativi che sono all'attenzione del Governo e delle forze politiche, sia perché le informazioni sull'argomento non sono sembrate del tutto chiare.
Lavorando su quest'aspetto (come migliorare la conoscenza del Patto di famiglia tra gli imprenditori) abbiamo raccolto alcune domande frequenti, alle quali si è cercato di rispondere in modo semplice.
Eccovi il risultato.

Il patto di famiglia è utilizzabile da qualunque imprenditore, anche piccolo?

La risposta è sì, senza esitazioni. Le imprese possono essere di grandi, medie, o piccole dimensioni; possono essere strutturate come società per azioni, a responsabilità limitata, società di persone, imprese individuali o familiari: tutti gli imprenditori, quando vogliono, possono usufruire di questo strumento.

A cosa serve il patto di famiglia?

Serve ad assicurare continuità nella gestione delle imprese, attraverso:

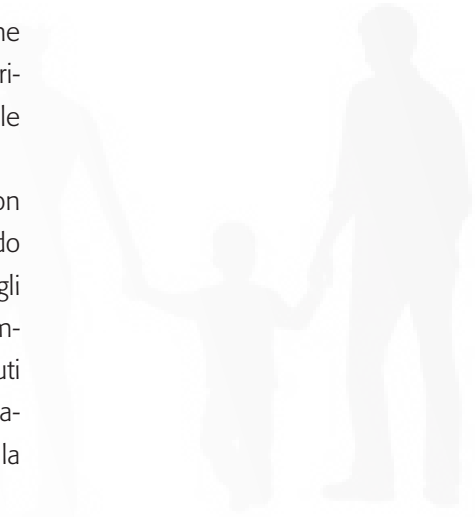
- l'individuazione di uno o più discendenti (figli, nipoti) dell'imprenditore ritenuti idonei alla gestione;
- il trasferimento ad esso/essi dell'azienda o delle partecipazioni (quando l'impresa è svolta attraverso una struttura societaria)
- la liquidazione dei diritti economici dei legittimari ai quali non viene assegnata l'azienda o non vengono assegnate le partecipazioni.

Cosa si deve fare quando l'impresa è gestita in forma di impresa familiare o societaria?

Il legislatore ha voluto *tutelare la posizione dei familiari dell'imprenditore che lavorino nell'ambito della sua impresa* riconoscendo loro una serie di diritti che, in virtù del rapporto instaurato tra imprenditore e collaboratori, non sarebbero altrimenti azionabili. *E' previsto il loro consenso, e ad essi spetta una parte dei risultati economici ottenuti dall'impresa con il loro apporto di lavoro.* Spesso, comunque, si tratta di familiari che *condividono e sostengono* l'iniziativa dell'imprenditore che vuole realizzare un patto di famiglia.

Se si tratta di società, occorre tenere in considerazione sia la legge (il codice civile) sia i patti sociali o lo statuto. Ad esempio, nelle società semplici e in nome collettivo per il trasferimento delle quote occorrerà il consenso di tutti i soci come richiesto dall'art. 2252 c.c., sempre che non sia diversamente convenuto; nelle s.a.s. per la quota del socio accomandante occorrerà il consenso di tanti soci che rappresentino la maggioranza del capitale ex art. 2322 c.c., salvo diversa disposizione dell'atto costitutivo. Per le società di capitali, occorre far riferimento all'art. 2355-bis c.c. per le s.p.a., all'art. 2469 c.c. per le s.r.l. ed agli artt. 2457 e 2460 c.c. per le s.a.p.a.

In sintesi: non è possibile agire con il Patto di famiglia se non si rispettano le norme relative all'impresa familiare, essendo tutelata la posizione del familiare che lavora in azienda, e gli accordi che sono alla base delle società che gestiscono l'impresa. In altri termini, i soci dell'imprenditore non sono tenuti a rispettare il patto se non sono state rispettate le regole relative alla vita della società, quali ad esempio il gradimento o la prelazione.



Cosa si intende per "trasferimento dell'azienda o delle partecipazioni"? E' possibile limitare il trasferimento ad un ramo di azienda o al diritto di nuda proprietà, riservandosi l'usufrutto?

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

Sono certamente attuabili i Patti di famiglia se l'effetto che ne deriva è quello di assicurare effettivamente il passaggio generazionale nella gestione dell'azienda, sono di più difficile attuazione i patti nei quali quell'effetto non è assicurato.

Come avviene la liquidazione ai legittimari? In particolare, come si stabilisce la somma ad essi dovuta?

La legge prevede (a fronte dell'assegnazione effettuata dall'imprenditore a favore di uno dei discendenti o di più discendenti per realizzare il passaggio generazionale) una compensazione delle ragioni dei legittimari non assegnatari, sempre che questi non vi abbiano rinunciato in tutto o in parte.

La base di calcolo, ai fini della determinazione del valore delle quote riservate ai non assegnatari dell'azienda o delle partecipazioni societarie, è rappresentata dai beni attribuiti all'assegnatario a seguito del patto e senza che rilevino mutamenti di valore intervenuti successivamente.

Se l'azienda vale 300.000 euro, e la famiglia è composta dall'imprenditore, dal coniuge e da un figlio, il trasferimento potrebbe essere realizzato senza alcun esborso da parte del figlio, se il coniuge rinuncia, oppure attraverso la liquidazione di 100.000 euro, corrispondenti ad 1/3 (che sarebbe la quota riservata al coniuge sul patrimonio ereditario).

E' possibile un pagamento dilazionato?

Certamente si. Basta trovare un accordo sui termini, le modalità di pagamento, le eventuali garanzie.

Come si può valutare correttamente il valore dell'azienda o delle partecipazioni?

È importante valutare bene il valore: stimare un'azienda non è attività semplice, e ben lo sanno i commercialisti che assistono gli imprenditori. Le loro valutazioni sono estremamente importanti, ed è opportuno, anche se non è necessario, che si predisponga un documento, una perizia, che potrà essere allegata all'atto notarile.

La perizia è utile ad *ancorare il valore* della stessa azienda o delle partecipazioni trasferite *al momento in cui è stato concluso il Patto di famiglia.*

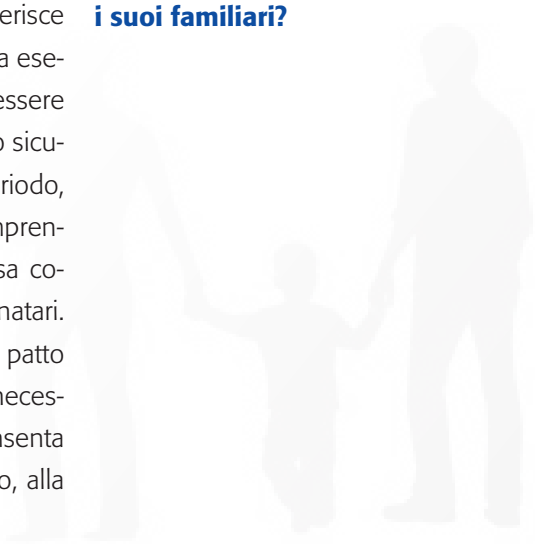
Più avanti vedremo che avere certezza su questo valore crea vantaggi in relazione all'ipotesi che alcuni legittimari non abbiano partecipato al patto.

La liquidazione ai legittimari deve avvenire necessariamente in denaro?

No, la liquidazione può avvenire in tutto o in parte anche mediante trasferimento di altri diritti (ad esempio i diritti su immobili). Ciò impedisce che sorga rispettivamente in tutto o in parte la corrispondente obbligazione pecuniaria: in parole più semplici, se c'è l'accordo, la compensazione del legittimario può avvenire con beni e non con denaro.

Come si può fare se il figlio, il discendente, non ha mezzi propri per liquidare i suoi familiari?

Effettivamente, la principale difficoltà che si incontra nella liquidazione degli altri legittimari è rappresentata dal fatto che il discendente assegnatario dell'azienda o delle partecipazioni non ha mezzi, e più spesso ne ha il genitore che trasferisce l'azienda. Ma la legge non prevede che sia quest'ultimo a eseguire la liquidazione. La dilazione del pagamento può essere una indicazione, ma non si tratta di un percorso del tutto sicuro. Il ricorso al credito bancario, mai come in questo periodo, incontra difficoltà. Al momento, non escludiamo che l'imprenditore, d'accordo con gli altri partecipanti al patto, possa comunque liquidare direttamente i discendenti non assegnatari. Per evitare qualsiasi incertezza in termini di stabilità del patto e di legittimità delle scelte effettuate, riteniamo tuttavia necessario un intervento correttivo sulla normativa, che consenta espressamente all'imprenditore di provvedere, lui stesso, alla liquidazione.



Ma le rinunce alla liquidazione possono anche essere parziali?

La rinuncia si configura come una clausola del patto di famiglia in virtù della quale le parti convengono che *nulla sia dovuto* ai partecipanti non assegnatari dei beni d'impresa o, in caso di *rinuncia parziale, che questi accettino una liquidazione inferiore al valore* della quota ad essi spettante sui beni medesimi.

Quindi, chi rinuncia alla liquidazione avvantaggia economicamente il discendente che continua l'attività?

È così. Si realizza una liberalità indiretta (è come se si facesse una donazione, e di ciò si deve tener conto nel regolamento della successione del rinunciante).

Se si firma il patto di famiglia davanti al notaio, c'è poi la possibilità che si contesti successivamente la decisione, al momento in cui viene a mancare l'imprenditore?

Al momento dell'apertura della successione dell'imprenditore non possono essere esercitate azioni o effettuate operazioni che abbiano finalità destabilizzatrici dell'assetto patrimoniale, deciso con il patto di famiglia.
Al fine di garantire la stabilità dell'assetto patrimoniale ideato dall'imprenditore, i beni assegnati con il patto sono esclusi dall'obbligo della collazione e non sono soggetti all'azione di riduzione. In sostanza, l'assegnazione effettuata tramite il patto di famiglia è definitiva. E ciò vale tanto per gli assegnatari dei beni d'impresa quanto per gli altri legittimari.

È possibile realizzare la liquidazione prevista nel patto di famiglia in momenti successivi rispetto alla firma del patto?

La liquidazione in favore dei legittimari può avvenire anche con atti successivi al patto di famiglia. È necessario, però, che questi contratti vengano espressamente collegati al patto di famiglia e che di essi siano parti gli stessi soggetti che intervennero al patto di famiglia o gli eredi degli originari partecipanti, se questi siano nel frattempo deceduti.

Se alcuni legittimari non hanno partecipato al patto, come possono far valere i loro diritti?

In loro favore è stato previsto, al momento dell'apertura della successione, *il pagamento di una somma* pari alla quota che sarebbe loro spettata se avessero partecipato al patto, *aumentata degli interessi legali*. La somma verrà determinata in funzione e *sulla base del valore dei beni d'impresa* come determinato nel patto di famiglia. Anche per questa ragione una perizia estimativa del valore dell'azienda o delle partecipazioni trasferite, al momento della stipula del patto, può risultare opportuna.

Se dovessero, dopo la firma del patto, insorgere vertenze, diverse interpretazioni, occorrerebbe agire in giudizio. Tempi lunghi e costi sicuri. E' così?

Non necessariamente. La legge prevede che le eventuali controversie che scaturiscono dal patto devono essere devolute *in via preliminare* ad organismi di conciliazione. La previsione – per quanto già oggi l'esperimento del tentativo obbligatorio di conciliazione sul patto di famiglia è previsto espressamente dall'art. 5 del D.lgs. n. 28/2010 – è diretta ad evitare i tempi eccessivamente dilatati del processo civile e a ricercare una soluzione più rapida ed economica delle controversie.

Ci sono vantaggi di natura fiscale?

La legge (precisamente l'art. 1, comma 78, L. n. 296/2006, che ha integrato la disposizione dell'art. 3, D.Lgs. n. 346/1990) prevede un regime agevolato (non assoggettabilità all'imposta) per i trasferimenti di aziende familiari (individuali o collettive), effettuati anche tramite i patti di famiglia a favore dei discendenti, che si impegnino a continuare l'attività nei successivi cinque anni.

Questo regime è *estremamente vantaggioso*, e prevede:

- l'esenzione dall'imposta di donazione;
- l'esenzione dall'imposta di trascrizione per le formalità relative;
- l'esenzione dall'imposta catastale per le volture relative.

Progetto grafico, impaginazione
e stampa
Graphic Partners Gruppo Litografico

Finito di stampare
nel mese di maggio 2012

www.pwc.com/it

Advisory • Assurance • Tax&Legal

Affari di famiglia

Creare valore e tramandarlo di generazione in generazione

Ancona
Bari
Bologna
Brescia
Cagliari
Catania
Firenze
Genova
Milano
Napoli
Padova
Palermo
Parma
Roma
Torino
Trento
Treviso
Trieste
Udine
Varese
Verona

PwC è un network multi-disciplinare nel quale le diverse competenze sono integrate per offrire soluzioni professionali utili, operative e progettate sulla specifica realtà del cliente.

PwC è vicina, professionalmente e fisicamente, alle imprese e alle sfide di business grazie alla sua presenza articolata sul territorio nazionale e in tutto il mondo.

PwC ha sviluppato importanti esperienze nell'ambito delle imprese familiari, conosce approfonditamente le dinamiche e le problematiche in seno alla proprietà e all'azienda e può contribuire a instaurare e diffondere consapevolezza e fiducia nel rapporto tra Famiglia, Proprietà e Impresa.

pwc

Assetti di Gruppo
Accordi tra Soci
Sviluppo
M&A
Patti di famiglia
Nuove generazioni
Efficienza
Piani di carriera
Gestione dei talenti
Family business
Trust
Internazionalizzazione
Strategia
Pianificazione fiscale
Finanza straordinaria