

**IMPRESE E FAMIGLIA**  
**IL PASSAGGIO DEL TESTIMONE**

Chi lascia il passo alla nuova generazione deve tenere conto della quota di «legittima»

È vietato stipulare accordi sul patrimonio che siano efficaci dopo la morte

# Gli strumenti del Codice

## Pro e contro dalla holding alle clausole societarie

**HOLDING DI FAMIGLIA**

**L'ISTITUTO**

La holding è un'impresa che assume le partecipazioni in una o più società operative della famiglia, realizzando una situazione di legame con le partecipazioni finalizzato al loro sviluppo attraverso interventi di organizzazione aziendale, all'ampliamento produttivo o al soddisfacimento delle esigenze finanziarie delle partecipate, sia tramite reperimento del capitale di rischio o attraverso la gestione accentrata della tesoreria (cash pooling). Ma l'accentramento può riguardare anche l'attività di ricerca, la gestione di servizi o la detenzione di beni di valore quali immobili o marchi d'impresa o di prodotto. Nella qualità di schermo tra l'amministrazione delle aziende partecipate e la gestione dei rapporti tra i componenti della famiglia, la holding assicura inoltre la necessaria separazione tra esigenze spesso contrapposte e in conflitto tra loro

**PRO**

La holding permette di dirimere le questioni di famiglia in una società diversa dalle società operative. La contrapposizione di interessi tra soci operativi e non viene gestita dalla governance della holding. Può detenere i beni patrimoniali immobiliari che la società di gestione utilizza (ad esempio, gestione alberghiera). La tassazione dei dividendi subisce un prelievo su un'imponibile pari al 5% dei dividendi. Dopo 12 mesi, le società partecipate maturano l'esenzione sulle plusvalenze derivanti da cessione. Il costo di gestione è limitato se le partecipazioni non sono movimentate e non vengono svolte altre attività

**CONTRO**

La distribuzione dei dividendi alle persone fisiche deve fare un doppio passaggio che subisce una maggiore tassazione (anche se contenuta). Come soggetti operanti nel settore finanziario le holding devono rispettare la normativa del Testo unico bancario

**L'ESEMPIO**

Il signor Bianchi ha fondato nel 1970 un centro sportivo condotto con una Srl. I due figli vogliono attivare attività complementari, un centro benessere e un ristorante. Il capofamiglia dona loro il 49% delle quote della Srl che, trasformata in holding, sottoscrive il capitale per la costituzione di due società. Una per il centro benessere e la gestione del circolo, l'altra per il ristorante, nominando i figli amministratori. Il signor Bianchi resta amministratore unico della holding che gestisce la tesoreria delle attività e delibera sulle spese straordinarie per gli immobili destinati alle attività

**SRL UNIPERSONALE**

**L'ISTITUTO**

Nella gestione di partecipazioni la sostituzione del socio persona fisica con il socio persona giuridica può rivelarsi, dopo la riforma del sistema fiscale, molto conveniente. Le plusvalenze da cessione o conseguenti al recesso da socio sono infatti esenti da imposta mentre la tassazione dei dividendi è prossima allo zero. La Srl con unico socio è prevista e regolata dagli articoli 2462 e seguenti del Codice civile. La società unipersonale può essere vantaggiosamente costituita dal socio che aspetti un ritorno, in termini di dividendi di almeno 10/15mila euro per anno, che consentano di assorbire i costi di gestione. Questa decisione prescinde dalla volontà degli altri soci

**PRO**

Costi di gestione limitati (1.500-2.000€) per anno. Il socio gestisce la propria partecipazione con costi fiscali prossimi allo zero. Infatti i dividendi sono tassati "solo" su un'imponibile calcolato sul 5% degli importi distribuiti laddove i soci delle imprese familiari medio piccole, in genere "qualificati" (perché detengono una percentuale maggiore del 20%) sono tassati su un'imponibile corrispondente al 40% dei dividendi. Il punto di pareggio con i costi di gestione si raggiunge con dividendi uguali o superiori a 10.000 € ma, a prescindere dal dividendo, c'è l'ulteriore vantaggio di ottenere, dopo 12 mesi, l'esenzione fiscale sulle plusvalenze future

**CONTRO**

Perdita di parte dei vantaggi se i dividendi incassati dalla società vengono poi "autodistribuiti" dal socio. Costi di gestione non "coperti" in caso di non distribuzione di dividendi.

**L'ESEMPIO**

La signora Rossi ha il 25% del capitale della società Beta, che distribuisce circa 80mila € di dividendi all'anno. La partecipazione è qualificata e la signora ha altri redditi (con imposta ad aliquota del 43% su un'imponibile pari al 40% del dividendo). Cederà la partecipazione ai familiari entro 5 anni, ipotizzando una plusvalenza di 100mila euro (con prelievo come quello sui dividendi). Costituisce la Rossi Srl cui trasferisce le proprie quote. I futuri dividendi, tassati su un'imponibile del 5%, su 20mila euro percepiti comporteranno un risparmio di 3.010 €, con i quali ripagherà i costi di gestione e otterrà l'esenzione quando conseguirà la plusvalenza

La trasmissione generazionale delle aziende è uno dei principali punti di crisi dell'imprenditoria italiana, fortemente caratterizzata dalla presenza di compagini societarie limitate ai membri di una o più (ma sempre pochissime) famiglie. Se dal carattere familiare dell'impresa deriva che il successo dell'impresa stessa è strettamente proporzionale all'impegno e alla capacità dell'imprenditore, questa centralità dell'imprenditore è però un problema quando si tratta di passare il testimone.

**I trapassi generazionali.** In primo luogo non è così scontato che le capacità dell'imprenditore si trasmettono ai suoi successori. Non solo. La mancata formazione all'interno dell'azienda di un nucleo di manager diversi da coloro che sono i proprietari del capitale sociale può sempre scatenare incomprensioni tra i successori (quando non vere e proprie liti) in ordine alla suddivisione dei ruoli e all'assunzione delle decisioni gestionali. **Il divieto dei patti successori.** Il principale problema giuridico che occorre affrontare quando si parla della sistemazione del patrimonio di una persona durante la sua vita (comunque esso sia composto: case, denaro,

strumenti finanziari, partecipazioni, aziende, eccetera) è quello inerente il cosiddetto divieto dei «patti successori»: è radicalmente vietata qualsiasi pattuizione con la quale si disponga durante la propria vita delle sorti del proprio patrimonio dopo la propria morte; è pure vietata qualsiasi pattuizione con la quale si disponga dei diritti che possano derivargli da una successione non ancora aperta oppure rinunci ai diritti medesimi. L'unico strumento legittimo per disporre dei propri beni dopo la propria morte è il testamento, che però è

revocabile senza limiti fino all'ultimo giorno di vita. **I diritti dei legittimari.** Uno dei principi cardine del nostro ordinamento è quello di tutelare determinati stretti congiunti (i cosiddetti legittimari o eredi necessari) riservando loro inderogabilmente una robusta quota del patrimonio del *de cuius*, che questi non può intaccare né con atti di liberalità durante la propria vita né mediante disposizioni testamentarie. C'è però da dire che il legittimario ha un'aspettativa di tipo quantitativo e non qualitativo e che quindi, ad esempio, non può essere contestata la divisione che il *de cuius* faccia dei suoi beni tra i propri eredi, destinandoli a coloro che ritenga maggiormente idonei o

meritevoli a subentrare nella loro titolarità. **I patti d'impresa.** Quando si vuole disciplinare, durante la vita dell'imprenditore, la trasmissione dell'azienda ai successori occorre tenere conto dei diritti spettanti ai legittimari e ricordare che qualsiasi pattuizione che sia intuitibile come patto successorio sarebbe radicalmente nulla.

Il primo passo da compiere è dunque quello, nel caso della trasmissione successiva delle aziende, di individuare, nella generazione destinata a subentrare a quella attualmente al comando, le capacità dei vari soggetti che compongono la generazione che si affaccia alla guida dell'impresa, così da attribuire ruoli aziendali idonei estromettendo coloro che invece non mostrano interessi e capacità.

**Attribuzioni del capitale: obiettivi e strumenti.** Affidati i ruoli occorre procedere alle conseguenti attribuzioni del capitale sociale (ed, eventualmente, di beni). In queste due pagine illustriamo una serie di strumenti che — a seconda delle situazioni e, a volte, contemporaneamente — possono essere utilizzati per gestire o favorire il passaggio generazionale: dalla holding per famiglie grandi e piccole alle clausole che vincolano la circola-

zione delle quote, dal trust (che proprio in questi giorni nel Ddl competitività comincia a trovare riconoscimento anche nel diritto italiano) al family buy out. Tutti con esempi di utilizzo e l'indicazione dei principali vantaggi e svantaggi.

L'obiettivo è garantire a chi comanda le maggioranze necessarie a non subire ostacoli nell'assunzione di decisioni aziendali, e d'altro lato assicurare a tutti gli interessati il conseguimento di un patrimonio tale da soddisfare almeno i diritti di legittima. In questa sistemazione, si devono poi avere presenti sia i profili patrimoniali (cioè la consistenza in sé delle varie attribuzioni) sia i profili reddituali, e cioè il flusso finanziario che da un dato patrimonio deriva al suo titolare: infatti, se chi ha il comando di un'impresa può retribuirsi con il compenso di amministratore, chi non lo ha punta invece sul reddito che può derivare da un determinato incarico all'interno dell'azienda, oppure dalla titolarità di un pacchetto azionario oppure dall'attribuzione di beni che con l'azienda non hanno nulla a che fare ma la cui assegnazione può essere appunto utilizzata come "idoneo" conguaglio per soddisfare le pretese di ciascuno.

ANGELO BUSANI

**I DOCUMENTI ONLINE**

Contratto tipo di affitto di azienda con opzione all'acquisto [www.ilssole24ore.com/norme](http://www.ilssole24ore.com/norme)

**I DOCUMENTI ONLINE**

Lo statuto di una Srl con clausole che vincolano la circolazione del capitale [www.ilssole24ore.com/norme](http://www.ilssole24ore.com/norme)

### Le «armi» per evitare litigi

Principali caratteristiche degli istituti utilizzabili per favorire il passaggio generazionale in azienda

<b>Holding di famiglia</b> Realizza una situazione di legame con le partecipate finalizzata al loro sviluppo	Utilizzata per esercitare un controllo unitario sulle partecipate evitando la deriva generazionale. Può gestire la pianificazione tributaria della famiglia	<b>Family buy out</b> Sfrutta la capacità di indebitamento dell'azienda per consentire a chi vuole acquisirla di avere i fondi per pagarla	Il familiare che vuole acquisire l'azienda si finanzia attraverso l'azienda stessa
<b>Srl unipersonale</b> Permette al socio l'esenzione dalla tassazione dei dividendi nella misura del 95% e l'esenzione totale delle plusvalenze sulle partecipazioni	Conviene in casi in cui le società di famiglia distribuiscono utili per importi pari o superiori a 15/20mila euro: utile nei casi in cui si ipotizza una cessione futura con realizzo di plusvalenza	<b>Trust</b> È l'affidamento dei beni a un soggetto estraneo, con l'incarico di gestirli e, a suo tempo, trasferirli ai beneficiari indicati da chi istituisce il trust	Serve in situazioni di stallo decisionale o a gestire l'azienda fino al giusto tempo di passaggio di generazione
<b>Società operativa</b> Assicura la separazione tra i ruoli e le tipologie di emolumenti percepiti dai familiari costituiti questi ultimi da dividendi, rendite e redditi di lavoro	Utile quando la generazione successiva inizia a entrare nella gestione dell'azienda. Serve a gestire la contrapposizione tra familiari che mirano alla distribuzione di utili e familiari che vogliono reinvestirli in azienda	<b>Clausole di successione</b> Clausole per le società di persone in deroga alla norma che converte la quota del socio defunto in un credito in denaro dei suoi eredi	Utilizzate quando si vuole ad esempio garantire agli eredi del socio defunto l'ingresso in società
<b>Associazione in partecipazione</b> Percezione di utili da parte dell'associato che rimane estraneo alla gestione dell'impresa	Utile nei rapporti contrattuali con i familiari che hanno attitudini a svolgere in azienda attività nuove o di nicchia. Permette la partecipazione agli utili da parte di familiari che non possono o non vogliono acquisire quote o azioni	<b>Circolazione delle quote</b> Clausole che limitano la circolazione delle quote nelle società di capitale. Le più frequenti sono quelle di prelazione, consolidazione e gradimento	Utilizzate per limitare il subentro di estranei nel capitale sociale o per regolare la successione del socio defunto
<b>Società in accomandita semplice</b> L'amministrazione è riservata solo ai soci accomandatari. I soci accomandatari non possono interferire nella gestione societaria	Serve nei casi in cui nella famiglia ci sono alcuni membri che assumono il rischio d'impresa e altri che svolgono solo attività lavorativa. Applicabile alle famiglie con piccole aziende	<b>Società in accomandita per azioni</b> I soci accomandatari rispondono illimitatamente e tengono il comando societario	Viene utilizzata come "cassaforte di famiglia" perché c'è stabilità degli amministratori e anche le modifiche dello statuto sono sotto controllo degli accomandatari

### Un «regno» difficile / Quando c'è il patrimonio

# Un rebus con dividendi e plusvalenze

Non è semplice gestire il "regno" famiglia, quando la fonte di reddito è costituita da aziende. E ancor di più, se la composizione della ricchezza non dipende solo dalla variabile reddito ma anche da quella "patrimonio". Ma con quali effetti fiscali? Vediamo in sintesi cosa accade per le differenti tipologie. **Dividendi percepiti da persone fisiche.** Con la riforma Ires il credito d'imposta sui dividendi è stato sostituito dal regime di esenzione (parziale) con ritenuta "secca" del 12,50% sui dividendi percepiti dai soci non qualificati e una tassazione calcolata sul 40% del loro ammontare su utili percepiti da soci qualificati. La parziale

doppia tassazione può essere eliminata in caso di adozione del regime della trasparenza, il quale però tassa i soci a prescindere dalla distribuzione di utili. Il regime dei dividendi si rende applicabile anziché all'associato in partecipazione che apporta capitale. Ma in questo caso occorre verificare se l'associato è qualificato o meno con riferimento al patrimonio netto dell'associato. **Dividendi percepiti da società di capitali.** Quando a percepire i dividendi è una società di capitali il regime dell'esenzione rende impossibile solo il 5% dell'ammontare, con un effetto "doppia imposizione" dell'1,65% (33% di Ires sul 5%). Inoltre, quando le partecipate sono control-

late, come avviene in genere con l'utilizzo della holding, è possibile optare per l'istituto del consolidato fiscale che elimina completamente questo effetto. **Plusvalenze percepite da persone fisiche.** Il socio persona fisica può avere a un certo punto interesse a cedere la quota a terzi o ai familiari stessi conseguendo una plusvalenza derivante dalla differenza tra il "valore di carico" della partecipazione, corrispondente in genere al valore nominale, e il prezzo di cessione. Il nuovo diritto societario, poi, aumenta i casi in cui il socio può recedere. Il che avviene in base al valore corrente della partecipazione (comprendente l'avviamento commerciale). Ne consegue la facilità con cui questa fattispecie generi spesso una plusvalenza, tassata secondo il Tuir con le regole dei dividendi.

**Plusvalenze conseguite da società di capitali.** Una delle novità più interessanti della riforma fiscale è rappresentata dall'esenzione delle plusvalenze conseguite (cosiddetta Pex) dalle società di capitali, concessa a decorrere dal tredicesimo mese successivo all'iscrizione delle partecipazioni sociali tra le immobilizzazioni finanziarie. Una previsione, questa, applicabile alla generalità dei gruppi familiari tenuto conto che sia le holding che le società operative, ovvero la piccola Srl unipersonale, che gestiscono partecipazioni, le iscrivono tra le immobilizzazioni. **Redditi di lavoro autonomo.** Spesso i componenti "operativi" della famiglia sono remunerati

con gli emolumenti deliberati a fronte delle cariche ricoperte nelle società del gruppo. Ai fini della pianificazione fiscale familiare va tenuto presente che questi emolumenti sono dedotti dal reddito d'impresa nell'esercizio in cui l'esponente aziendale li percepisce. Questo tipo di reddito è conseguito anche dall'associato in partecipazione che apporta prestazioni d'opera o servizi. **Redditi diversi.** Si tratta dei proventi conseguiti dalle persone fisiche che affittano la propria azienda. A differenza dei dividendi questi redditi non consentono esenzioni ma permettono la detrazione del canone in capo all'affittuario.

GAETANO DE VITO

**La trasparenza elimina la doppia tassazione**

**Nel gruppo conviene sfruttare la «Pex»**

**ASSOCIAZIONE IN PARTECIPAZIONE**

**L'ISTITUTO**

Con il contratto di associazione in partecipazione l'associante, società o imprenditore individuale, attribuisce all'associato una partecipazione agli utili della sua impresa ovvero di uno o più affari, verso corrispettivo di un determinato apporto. L'apporto può essere costituito da capitale, da prestazioni d'opera o di servizi e dunque da lavoro, ovvero sia da capitale che da lavoro unitamente. L'associato non partecipa direttamente alla vita dell'impresa che rimane di esclusiva pertinenza dell'associante. È quindi possibile far concorrere a un'impresa componenti della famiglia che non vogliono, non abbiano l'attitudine o non siano ancora pronti al diretto coinvolgimento nelle scelte operative dell'impresa. Questo contratto permette inoltre di scindere i due aspetti dell'apporto di capitale e dell'apporto di lavoro, fondamentale nella gestione dei rapporti di famiglia

**PRO**

L'associazione in partecipazione consente di inserire i familiari in azienda, remunerandoli, senza trasferimento. Quando l'associato apporta capitale la retribuzione è fiscalmente trattata come i dividendi con ritenuta secca del 12,50% se l'apporto non è "qualificato". Quando l'associato opera attraverso una società di capitali si applica la disciplina dei dividendi (esenzione al 95% dalla tassazione degli utili percepiti). Risolve l'esigenza di remunerare solo i familiari associati senza distribuire i dividendi agli altri parenti (soci o azionisti).

**CONTRO**

L'associato che non riveste la qualifica di socio non può esercitare i diritti societari né concorrere alle scelte imprenditoriali, anche con riferimento ai beni o capitali oggetto dell'apporto. Nel caso in cui la società sia in perdita mentre il settore o l'affare sotto contratto di associazione produca utili gli utili di pertinenza dell'associato vanno comunque riconosciuti.

**L'ESEMPIO**

Tizio e Caio, fondatori di una società di sviluppo software, hanno un figlio ciascuno. Caio ha inoltre un nipote. Le quote della società sono divise al 50% tra i soci fondatori i quali hanno donato la loro metà ai rispettivi figli. I patti di famiglia prevedono il divieto di cessioni o donazioni alla terza generazione prima dell'apertura dell'eredità. Il nipote di Caio, ingegnere informatico e ricercatore presso l'università, mostra un'adeguata attitudine a sviluppare nuovi prodotti software. Al fine di responsabilizzare il rampollo l'azienda di famiglia, che per patti sottoscritti non può consentirgli di acquisire quote della società, stipula con lui un contratto di associazione in partecipazione caratterizzato dall'apporto di attività di ricerca e sviluppo software in contropartita di una partecipazione agli utili provenienti dai nuovi programmi prodotti. Il nonno Caio che non può donare le quote al nipote gli dona però i dividendi percepiti nella qualità di socio affinché il discendente li apporti in qualità di associato. Dopo questa operazione il nipote di Caio non è socio, non ingerisce nella gestione tuttavia percepisce utili che remunerano sia l'apporto di capitale che quello di opera di ricerca e sviluppo

**SOCIETÀ OPERATIVE**

**L'ISTITUTO**

Società operative sono quelle gestite esclusivamente da soggetti che oltre a essere soci apportano prestazioni di opera o servizi senza le quali la società non potrebbe sopravvivere. Generalmente vengono costituite da una holding di famiglia con cui viene poi stipulato un contratto di affitto di azienda. Accade però spesso che la società sia costituita dagli stessi soggetti che prendono in gestione l'azienda con proprio apporto di capitale o d'opera e servizi i quali stipulano un contratto di affitto di azienda con la vecchia società di gestione o con l'impresa familiare che ha avuto la gestione precedente. Lo scopo è assicurare un vitalizio alla generazione "uscente"

**PRO**

Queste società permettono di contemperare le esigenze di guadagno dei familiari che gestiscono l'azienda con quelle dei familiari in età di pensione ai quali, attraverso i dividendi e/o l'affitto di azienda, viene assicurato un vitalizio per ricompensa dell'avviamento generato. Assicura la separazione dei ruoli svolti nell'azienda di famiglia. L'affitto di azienda permette ai "gestori" di pianificare le uscite costituite dai canoni in modo meno aleatorio rispetto alla distribuzione di dividendi. A differenza degli utili distribuiti il costo dell'affitto è fiscalmente detraibile dal reddito d'impresa e genera un risparmio fiscale

**CONTRO**

Maggiore tassazione degli importi acquisiti a titolo di affitto di azienda rispetto ai dividendi. Difficoltà nello stabilire il giusto importo del contratto di affitto di azienda. Difficoltà nello stabilire a chi, tra affittante e affittuario, compete l'ammortamento dei beni aziendali e il loro rinnovo

**L'ESEMPIO**

La famiglia Bianchi gestisce un albergo di proprietà. I figli Mario e Laura, dipendenti, sono ormai pronti per gestire l'attività alberghiera in maniera autonoma e con rischio d'impresa. Insieme ai genitori che detengono la proprietà dell'immobile decidono, stante l'età avanzata, di escluderli dalle responsabilità di gestione assicurando loro una rendita. Decidono quindi di costituire una Srl posseduta al 50% tra Mario e Laura e di stipulare un contratto di affitto di azienda tra la costituenda società e i genitori. Nel contratto di affitto stabiliscono un canone sufficiente ad assicurare il mantenimento del tenore di vita dei genitori. Inoltre stabiliscono che l'onere delle manutenzioni straordinaria dell'albergo (e il diritto ad ammortizzare) compete alla nuova società

**ACCOMANDITA SEMPLICE**

**L'ISTITUTO**

La società in accomandita semplice è caratterizzata dalla diversa posizione dei soci accomandatari rispetto ai soci accomandanti. Gli accomandatari amministrano la società e hanno la responsabilità illimitata e solidale per le obbligazioni sociali. Gli accomandanti hanno una responsabilità patrimoniale limitata alla quota conferita. Non possono compiere atti di amministrazione (altrimenti assumono responsabilità e possono essere esclusi dalla società) possono essere lavoratori dipendenti della società, possono svolgere attività di controllo sull'amministrazione e sulla gestione e hanno diritto di ricevere comunicazione annuale del bilancio. È utilizzata per lo più in attività commerciali e agricole con un ristretto numero di soci. Si presta particolarmente a gestire i rapporti tra familiari imprenditori e familiari prestatori d'opera o di servizi assicurando loro un reddito proporzionale agli impegni e responsabilità il quale può anche essere scolleonato dall'entità degli apporti di ciascun componente

**PRO**

Divide i soci accomandanti non operativi dai soci accomandatari che si occupano della gestione. Costi di gestione amministrativa molto contenuti (da 1.000 euro in su per anno). Responsabilità limitata per i soci accomandanti. La tassazione per trasparenza agevola i soci con aliquota marginale bassa

**CONTRO**

Responsabilità illimitata degli accomandatari. La tassazione per trasparenza penalizza i soci con aliquota marginale elevata

**L'ESEMPIO**

La famiglia Lucci composta da cinque fratelli ha ereditato l'azienda di famiglia, operante nel settore nautico, condotta sotto la forma di impresa familiare individuale. L'attività, svolta con l'ausilio dei figli, va dal rimessaggio barche alla manutenzione e vendita imbarcazioni. I due figli maggiori che avevano lavorato a fianco del padre si offrono per continuare la gestione dell'impresa assumendosene il rischio. D'accordo con gli altri fratelli costituiscono una società in accomandita sottoscrivendo il contratto in qualità di accomandatari. Gli altri fratelli sottoscrivono come accomandanti. La società acquista l'azienda dalla ditta ereditata e inizia l'attività