

# LA SUCCESSIONE D'IMPRESA assicurare il lavoro di una vita

**Autori: A. Schrott, M. Weishaupt, J. Hippach, L. Tisot,  
D. Feichter, H. Perathoner, F. Cesaro, M. Gamper**

Pubblicazioni della Cassa di Risparmio – Volume 13



# LA SUCCESSIONE D'IMPRESA assicurare il lavoro di una vita

**Autori: A. Schrott, M. Weishaupt, J. Hippach, L. Tisot,  
D. Feichter, H. Perathoner, F. Cesaro, M. Gamper**

Pubblicazioni della Cassa di Risparmio – Volume 13



# CASSA DI RISPARMIO

Volume realizzato dall'Ufficio Comunicazione/Servizio Segreteria

© Tutti i diritti riservati

1ª Edizione – giugno 2009

## ■ INDICE:

<b>Prefazione</b>	<b>5</b>
<b>Premessa</b>	<b>7</b>
<b>Il passaggio generazionale nell'azienda familiare</b>	<b>11</b>
• Introduzione	11
• La successione aziendale	15
• Considerazioni finali	32
<b>Case Study: Paul Atzwanger</b>	<b>33</b>
<b>Case Study: Heidi Felderer</b>	<b>37</b>
<b>La successione sotto l'aspetto giuridico</b>	<b>43</b>
• Forme di successione	43
• Aspetti fiscali	56
• Case Study	58
<b>Aspetti fiscali della successione aziendale</b>	<b>61</b>
• Crediti e debiti tributari nella successione aziendale	62
• Il valore di cessione	64
• La cessione dell'azienda individuale	66
• La successione d'azienda posseduta da una società	68
• Cessione di azienda con beni immobili: lo spin-off	69
• Cessione d'azienda mediante conferimento in società	71
• La valutazione d'azienda	74
• Esempio di valutazione d'impresa	78
<b>Aspetti sociali della successione aziendale</b>	<b>87</b>
• Economia, società e cultura	87
• Il cambiamento del sistema economico e sociale	89
• Economia, Società e Piccola Impresa	91
• Piccole Imprese Familiari e distretti industriali	92
• Piccole Imprese Familiari: un modello in crisi	94
• L'azienda Familiare: le problematiche	98
• I "Giovani rampolli delle famiglie imprenditoriali"	106
• Un ponte tra due generazioni	110
<b>Altre forme di successione: patto di famiglia e trust</b>	<b>115</b>
• Patto di famiglia	115
• Il trust	116
<b>Bibliografia</b>	<b>134</b>



## ■ PREFERAZIONE

Da alcuni anni il tema della “successione d’impresa” ha assunto una particolare importanza in Alto Adige e in tutto il Nord-Est. La nostra Cassa di Risparmio, una banca sempre attenta alle tematiche d’attualità, segue da diverso tempo i peculiari aspetti del cosiddetto “passaggio generazionale”. Proprio per questo, insieme all’Istituto di Ricerca Economica - IRE della Camera di Commercio ed a Koinè, la società cooperativa di servizi per le professioni economico-giuridiche, già cinque anni orsono organizzammo un convegno sul tema.

Nella fase della “successione d’impresa”, un momento sicuramente delicato per l’imprenditore, in quanto si tratta di “porre al sicuro” le fatiche e il lavoro di una vita, è essenziale poter contare su un partner che tenga in giusta considerazione i desideri e le esigenze di tutti i soggetti coinvolti: l’imprenditore, la sua famiglia, i dipendenti e il o i successori designati. Per fornire una consulenza globale la nostra Cassa di Risparmio ha creato appositamente delle figure specialistiche ad hoc: i consulenti per creazione e successione d’impresa.

Per la realizzazione del presente volume, il XIII° della collana di pubblicazioni “tecniche” della Cassa di Risparmio, ringrazio sia gli autori per l’eccellente contributo, sia gli studenti universitari, Jessica Galeota e Daniel Semenzato che, nel loro tirocinio presso la nostra Banca, si sono fortemente impegnati in questo progetto, assistiti e coadiuvati dal prof. Alessandro Narduzzo dell’Università di Bolzano e dal prof. Luca Erzegovesi dell’Università di Trento.

Auguro a tutte le imprenditrici e gli imprenditori interessati una piacevole lettura.

### **Norbert Plattner**

Presidente della Cassa di Risparmio di Bolzano S.p.A.

Bolzano, giugno 2009



## ■ PREMESSA

La successione d'impresa rappresenta un grande passo nella storia di ogni azienda. Per molti imprenditori risulta assai difficile abbandonare la creazione di tutta una vita, spianando così la strada per il futuro sviluppo dell'azienda. Per tutti questi motivi la pianificazione della successione rappresenta una delle decisioni gestionali più importanti – ma anche più difficili – nella vita di un'impresa.

### **Un'impresa su quattro si trova di fronte alla sfida della pianificazione della successione**

Più di un'impresa su quattro dovrà affrontare nei prossimi anni la sfida della cessione dell'azienda. Nella maggior parte dei casi trattasi di imprese costituite tra gli anni '70 e '80 che, grazie a pionieri e fondatori, sono cresciute sino a diventare decisamente floride. Molti dei fondatori di quest'epoca, oggi hanno raggiunto l'età pensionabile e devono prendere velocemente una decisione relativa al futuro orientamento dell'impresa, in modo tale da assicurarne la continuità.

### **Cercasi disperatamente successore**

Trovare la persona giusta – o le persone giuste – per la gestione dell'impresa costituisce uno dei temi centrali al momento della cessione. In passato la successione avveniva prevalentemente all'interno della famiglia. Oggi, secondo dati statistici, i/le figli/e dell'imprenditore divengono i nuovi titolari ormai solamente in un caso su tre. Molti imprenditori cercano una soluzione all'esterno della famiglia, trasferendo l'impresa, ad esempio, a collaboratori oppure a concorrenti. Purtroppo però, in un caso su quattro, molti imprenditori vengono colti impreparati a causa di un incidente, di una malattia oppure del decesso del titolare. Spesso l'impresa è quindi condotta al fallimento.

## **Pianificare la successione per tempo**

Specialmente nelle piccole imprese l'imprenditore deve pensare, quanto prima possibile, al problema della successione, ossia in che mani intenda affidare la sua impresa. Gli esperti del settore consigliano un tempo di percorrenza e di pianificazione di almeno 3–5 anni. Una buona regolamentazione della successione deve tener conto in modo previdente anche degli aspetti economico-aziendali, finanziari e personali, così come dell'intero impatto giuridico.

## **Non esiste una soluzione brevettata**

Il trasferimento di un'azienda non si limita solo ad una soluzione ottimale sotto l'aspetto fiscale e di diritto successorio. La regolamentazione della successione deve prendere in considerazione anche la protezione dello standard di vita del senior e gli interessi dei membri della famiglia. Molti imprenditori e molte famiglie si imbarazzano nell'affrontare apertamente questa tematica. Emozioni e sentimenti condizionano le argomentazioni e conducono a situazioni di conflitto all'interno dell'ambiente familiare. Tuttavia, per affrontare con successo una successione aziendale, è necessario confrontarsi anche con questi aspetti in modo aperto e trasparente.

## **La successione aziendale è come una staffetta**

Il successore necessita di avere la possibilità di affermarsi come nuovo responsabile nei confronti di collaboratori, clienti, fornitori e altri partner commerciali. La successione nell'impresa può essere rappresentata anche come il passaggio del testimone in una staffetta. Durante una corsa a staffetta si potrebbe continuare a girare all'infinito. Il primo parte, quello che è designato come secondo, parte in un momento successivo e differito e, per un tempo precisamente determinato, corre a fianco del primo. Tuttavia, ad un segnale concordato, all'interno del percorso svolto congiuntamente, il testimone viene passato da una mano all'altra. E il testimone rimane in entrambe le mani solo per il periodo necessario. Infine, il secondo prosegue la corsa da solo.

## **La consulenza completa della Cassa di Risparmio di Bolzano**

I nostri consulenti della Cassa di Risparmio consigliano e accompagnano i clienti corporate attraverso i temi della successione aziendale. In quanto esperti sostengono, in collaborazione con la rete di partner, gli imprenditori nella preparazione e trasposizione della successione aziendale. In seno ad una consulenza personalizzata, si occupano, in qualità di partner affidabili, del futuro sviluppo dell'impresa e della pianificazione privata della vita dell'imprenditore.

La Cassa di Risparmio accompagna cedente e successore, passo dopo passo, verso la miglior possibile conclusione di questo momento fondamentale nella vita di un'impresa.

### **Alexander Schrott**

Servizio Coordinamento Rete

Cassa di Risparmio di Bolzano S.p.A.



# ■ IL PASSAGGIO GENERAZIONALE NELL'AZIENDA FAMILIARE

## Introduzione

“Al giorno d’oggi le imprese familiari hanno un ruolo chiave: dal loro successo dipende quasi tutto ciò che è importante per la nostra società. Diventa quindi maggiormente significativo rinforzarle nelle loro capacità future, nonché nel loro sviluppo imprenditoriale, rendendo così possibile un loro eccellente indirizzo”.<sup>1</sup>

La maggiore forza delle imprese familiari è rappresentata dalla propria famiglia. Tuttavia, la famiglia può diventare anche la principale debolezza dell’impresa. Per questo motivo, negli ultimi anni l’importanza di un management che sia contemporaneamente professionale, familiare e imprenditoriale ha assunto sempre maggiore rilievo.

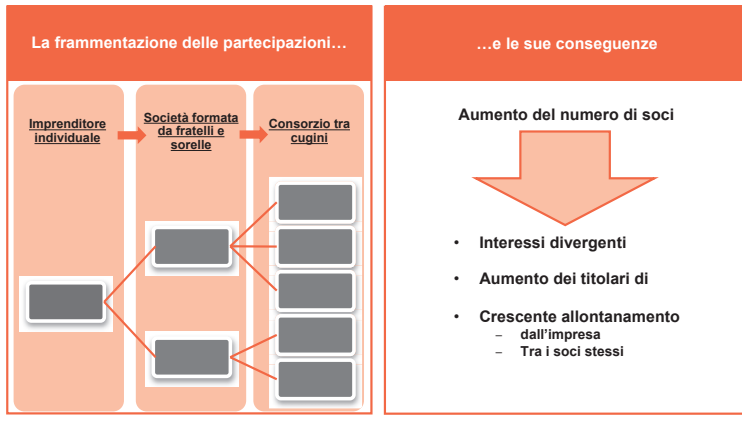
Le imprese familiari sono impostate e pensate per generazioni e non sono orientate a rapporti e previsioni trimestrali. Esse si prefiggono nobili scopi: vogliono aumentare il valore dell’impresa in modo da poter assicurare la sua sopravvivenza e tendono, inoltre, a mantenere nel lungo periodo la proprietà nell’ambito della famiglia. La durabilità di un’impresa familiare è insita nella **cultura familiare**, accanto alle conseguenti impostazioni strategiche.

La sfida e il dilemma più grande dell’impresa familiare è consiste nel doversi organizzare, tenendo conto della tendenzialmente crescente frammentazione delle partecipazioni. In poche generazioni le imprese familiari passano dall’essere **impresa individuale**, all’essere una **società** formata da fratelli e sorelle, sino ad arrivare ad un **“consorzio tra cugini”**, che, a causa dell’elevato numero di soci, può diventare particolarmente difficile da controllare. Questo può essere evitato attraverso una chiara pianificazione familiare e attraverso precise decisioni, in modo tale da non giungere alla situazione descritta dal detto “il padre crea, il figlio ottiene, il nipote distrugge”.

---

1 Stralcio della missione Weissman & Cie.

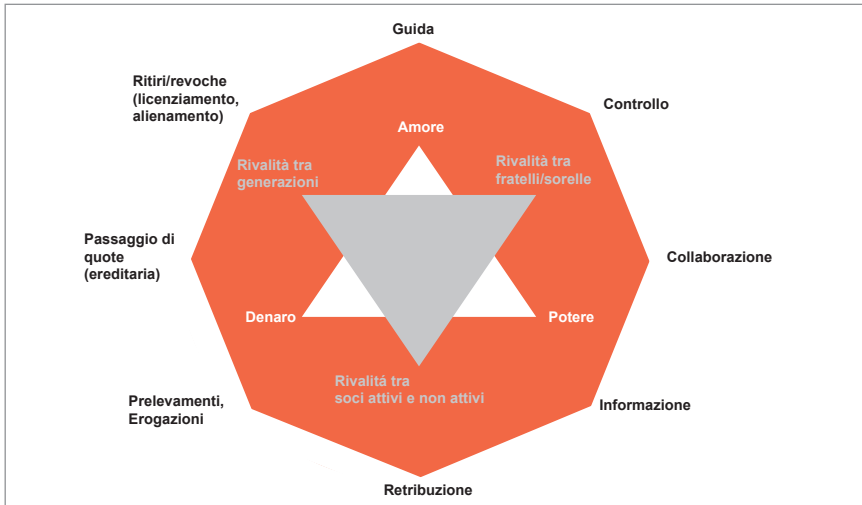
## Il dilemma dell'impresa familiare



Diviene necessario essere consapevoli, nello svolgimento del processo di successione e trasferimento, della portata strategica del management familiare ed imprenditoriale nel ricambio generazionale. Concentrandosi semplicemente sulle **differenze tra "cedente" e "successore"** è possibile ridurre notevolmente la complessità dell'intero processo. Tuttavia l'apparenza inganna, poiché questa operazione non è affatto semplice come potrebbe sembrare. Ciò è confermato anche dai numeri: nel passaggio alla seconda generazione circa **un terzo** delle imprese familiari fallisce, mentre alla terza e alla quarta generazione sopravvivono rispettivamente solo il **32** e il **14 per cento**.

In una successione sostenibile, completa e di successo, in prima istanza bisogna porre attenzione ai membri della famiglia: padre, madre, figli/e, coniugi così come ai discendenti della prossima generazione. Infine, non bisogna considerare solamente i successori della gestione dell'impresa, ma anche i ruoli attivi e passivi di tutti i familiari nell'impresa, l'eredità dei beni patrimoniali, i redditi, la retribuzione e molto altro ancora. In relazione a questo tema possono essere consultati anche i codici di governance per le imprese familiari degli anni 2004 (Germania) e 2007 (Austria).

La seguente rappresentazione grafica, elaborata dalla fondazione INTES di Bonn, illustra la panoramica dei problemi dell'impresa familiare.

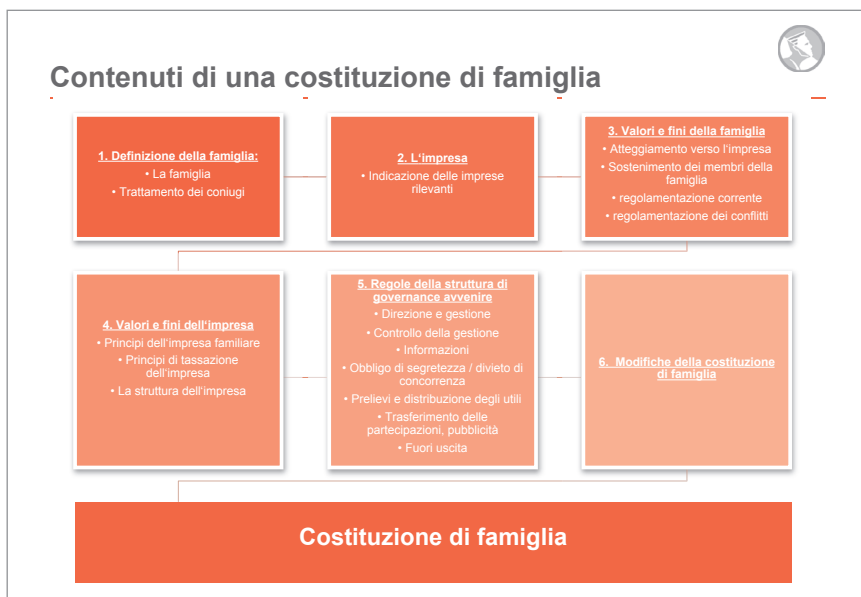


Un'impresa familiare è governata internamente da entrambi i triangoli interni: il primo, ossia "amore – potere – denaro", ed il secondo, quello concernente le "rivalità". Nell'ottagono esterno sono rappresentati i temi che devono essere chiariti e regolati dalla famiglia. Teoricamente, questi otto punti devono essere discussi, regolati ed accordati all'interno della cerchia dei familiari. Solo dopo la discussione e la chiarificazione di questi punti da parte di tutti i membri della famiglia, tutti gli atti relativi, ossia documenti con valore legale (ad esempio l'atto costitutivo), statuti etc., possono essere redatti e/o adattati, garantendo così un sereno ricambio generazionale.

In linea di principio, prima di procedere alla regolamentazione della successione, bisogna prendere decisioni chiare e basilari al fine di risolvere i conflitti interni alla famiglia, poiché in caso contrario è pressoché certo che sorgano difficoltà, se non ostilità. Ovviamente non sempre i conflitti devono essere necessariamente interpretati in modo negativo; tuttavia, l'impresa familiare deve essere consapevole del fatto che questi devo-

no essere regolati sia dalla famiglia che dall'impresa, trovando una "via d'uscita" nell' un caso oppure avvalendosi del management nell' altro. Durante questo processo sorgono all'interno della famiglia ineluttabili differenze di pensiero, opinioni contrastanti, proposte e prassi più o meno chiare. Se si è a conoscenza di questa condizione il processo di successione può essere avviato in modo positivo, con il consenso di tutti i membri della famiglia.

Per questo è ottimale avviare, prima della successione stessa, un processo che si occupi dei temi familiari ed imprenditoriali, che risponda alle domande dell'ottagono e che presenti, infine, l'intera attività della famiglia e le regole per essa definite in forma scritta. A questo fine può essere utile basarsi sulla seguente struttura, che dovrebbe agire all'interno della famiglia da "vaccino" contro il "virus IGM" (**I**nvidia, **G**elosia, **M**alevolenza) ed arriva a concretizzare una vera e propria " costituzione di famiglia".



Ci sono molti esempi di imprese che sono state costituite molti anni fa e sono sopravvissute per generazioni grazie a chiare regole applicate sia nella sfera familiare sia in quelle imprenditoriale e, soprattutto, grazie alla loro bravura nel processo di successione. Nell'impresa familiare più antica conosciuta i membri della famiglia lavorano con successo da 1500 anni. Per quanto riguarda l'Italia spicca il caso dell'impresa Fonderia Pontificia Marinelli, che da oltre 1000 anni è specializzata nel settore della costruzione di campane.

Creare un'impresa è una cosa, mentre trasferirla con successo un'altra, spesso un'operazione molto più difficile. Quali domande emergono e quali problemi devono essere risolti? Come si procede?

Spesso servono competenze esterne come contributo al processo di successione previsto o già iniziato nella propria impresa, in modo da evitare problemi futuri.

Il contributo di un consulente esterno serve a mostrare che è necessario organizzare famiglia e successione in modo professionale, ossia con la stessa importanza con cui viene gestita l'impresa.

## **La successione aziendale**

Lei non può rimanere il titolare per sempre. Chi seguirà i suoi passi? E soprattutto: come? In Germania 76.000 imprenditori si trovano ogni anno di fronte a questo dilemma e in Alto Adige 5.000 aziende dovranno organizzare il passaggio generazionale nei prossimi anni. In quasi il dieci per cento dei casi il passaggio non va a buon fine: via patrimonio, via posti di lavoro. Rimanga quindi professionale sia nella gestione della Sua impresa, sia nella regolamentazione della relativa successione.

### **Riflessioni prima della successione**

#### **Creare consapevolezza – presso il cedente, il successore e la famiglia**

Prima di regolamentare la successione, bisogna essere consapevoli della seguente considerazione: è fondamentale raccogliere e discutere tutti i

temi della successione, soprattutto quelli maggiormente critici. L'esigenza di armonia non deve in nessun caso precludere domande importanti, perché altrimenti si giunge inevitabilmente a grandi litigi. Inoltre, devono essere affrontate anche domande "scomode" per evitare di alimentare o accelerare eventuali problemi esistenti.

Nel contesto della successione bisogna sicuramente pensare anche all'ottimizzazione dell'aspetto fiscale. Non faccia di questo però uno scopo primario. Altri aspetti – ad esempio quello interpersonale, familiare, imprenditoriale – sono rilevanti in ugual misura, se non in misura più elevata.

Uno dei punti fondamentali di questo processo è quello di "prenderci il giusto tempo". Affronti il tema con assoluta calma: non si imponga continuamente la valutazione di altri temi, apparentemente più rilevanti, poiché una cosa fatta bene richiede tempo. Pianifichi nel lungo periodo, non sotto pressione. Per l'elaborazione di un simile progetto può essere necessario un periodo di tempo che può arrivare fino ad un anno.

## **Struttura del processo di successione**

La successione aziendale può essere strutturalmente suddivisa in due gruppi di persone ed in tre fasi: lo tenga sempre a mente. I gruppi interessati sono il "cedente" (senior) ed il "successore" (junior).

Le fasi della successione si identificano nel "PRIMA", nel "DURANTE" e nel "DOPO".

A seconda della fase in cui ci si trova, cambia il bilanciamento delle attività, dei requisiti e dei compiti comuni dei due gruppi interessati, il quale deve essere descritto in modo semplice in ciascuna fase. È doveroso ricordare che tutte le tre fasi sono di estrema importanza e devono essere organizzate e svolte in modo chiaro e professionale da parte delle persone coinvolte. Queste fasi sono interdipendenti; saltare una fase è quindi sconsigliabile e comunque ipotizzabile solo in caso di emergenza.

La seguente rappresentazione illustra le tre fasi consecutive del processo di successione:



## Il processo di successione

Fasi	Senior	Junior
Prima	<ul style="list-style-type: none"><li>✦ Gestione della famiglia / Creare consapevolezza della famiglia</li><li>✦ Persona: consapevolezza, la vita dopo l'impresa</li><li>✦ Successore: interno/esterno/alternative</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✦ Voglio?</li><li>✦ Sono in grado?</li><li>✦ Piano di sviluppo</li></ul>
	Creare consapevolezza da ambedue le parti	
Durante	<ul style="list-style-type: none"><li>✦ "Mollare"</li><li>✦ Essere aperto al cambiamento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✦ Assumersi la responsabilità</li><li>✦ Piano di carriera</li></ul>
	Discussione sui tempi di gestione parallela (ambiti di competenza ecc.)	
Dopo	<ul style="list-style-type: none"><li>✦ Tempo per la consulenza</li><li>✦ Tempo libero</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✦ Riorientamento / adattamento dell'impresa</li><li>✦ Sistema Weissman</li></ul>
	Scambio senior - junior	

### Prima della successione

L'artefice di questa fase è il senior; tuttavia bisogna assicurarsi che anche il successore riesca ad apportare il suo contributo. La "PRIMA" fase viene determinata in modo tale che i due gruppi siano distinti, ma anche che lo scambio di informazioni riguardanti la futura successione sia possibile.

### Il cedente

Il cedente deve confrontarsi nel corso del processo di successione con i temi più svariati. Per quanto riguarda i contenuti, in primo luogo va considerata la famiglia dell'imprenditore. Come già accennato nella parte introduttiva, la regolamentazione della successione necessita di una base ben consolidata, ossia di una **gestione solida della famiglia** – cosa descritta qui in modo esaustivo.

In secondo luogo, il cedente deve occuparsi della **propria persona** la quale, per prima cosa, deve arrivare a capire che la successione avrà luogo, che è necessario "lasciare il timone" – anche durante eventuali periodi di gestione parallela tra junior e senior – e occuparsi della propria vita dopo

l'impresa. Inoltre, anche il **potenziale successore** dovrebbe essere incluso in tutto questo ragionamento.

La pianificazione della successione aziendale deve essere realizzata per tempo dal cedente, ossia dal senior. Non si limiti a pensare alla successione solamente mezz'anno prima del pensionamento. Si raccomanda di affrontare attivamente questo evento inevitabile all'età di 55–60 anni, iniziando a definire la relativa pianificazione. Con questo non si intende suggerire di cedere l'attività già a questa età, ma solo che si debba iniziare a pianificarla.

Non bisogna assolutamente sottovalutare il tempo impiegato per la discussione e per il raggiungimento di quella "maturità interiore" necessaria ad avviare il processo. Non appena questo aspetto emozionale è stato elaborato è possibile passare ad un livello più "pratico"; tuttavia, consigliamo di concludere la successione entro un arco temporale di 3–5 anni. A tale proposito verranno presentati più avanti alcuni temi rilevanti.

Nella pianificazione della successione, e anche "PRIMA" di essa, esistono alcune domande tipiche che sorgono spontaneamente, le cui risposte possono rilevarsi molto utili. Queste si riferiscono sia alla gestione e direzione dell'impresa che alla regolamentazione delle partecipazioni che si aspetta l'imprenditore cedente.

Nella "PRIMA" fase il senior deve essere o rendersi consapevole della sua situazione: qual è la mia situazione? Nella maggior parte dei casi si tratta del fondatore dell'impresa, rispettato ed apprezzato come imprenditore, strettamente legato a livello emozionale all'impresa e mantenuto dal successo economico della stessa. L'identificazione dell'imprenditore (o imprenditrice) nell'impresa non potrebbe essere maggiore: si tratta di un rapporto estremamente stretto e sincero!

Come può quindi un uomo simile, che ha trascorso tutta la sua vita a realizzare il proprio sogno, riuscire a lasciar andare, a consegnare la sua creazione, a farsi da parte e a staccarsi dal ruolo di gestore e uomo-alfa, dall'amministrazione così come dalle sfide giornaliere? La nostra esperienza nella consulenza ed i colloqui con imprenditori mostrano che le

discussioni in questa fase sono di natura prevalentemente emozionale e, in parte, profondamente collegate alla psiche dei singoli soggetti. Se l'imprenditore si prepone un fine nobile, focalizzato sulla stabilità dell'impresa attraverso diverse generazioni, le basi per la successione sono già poste. Un chiaro ragionamento sulla vita "dopo" è altrettanto utile:

- Cosa avrei sempre voluto fare?
- Per cosa non ho mai avuto tempo in tutti questi anni?
- Quali interessi, a cui ho rinunciato, avevo prima?
- A chi potrebbe essere utile la mia esperienza?
- Quali luoghi del mondo avrei sempre voluto vedere?
- Quali interessi e hobby coltivo per passione?
- Come posso aiutare in futuro i miei successori senza interferire direttamente od indirettamente negli affari?

Queste domande rendono già possibile una visione d'insieme sull'impiego del tempo del senior **dopo** la cessione della funzione attiva nell'impresa. In questo contesto è necessario procedere in modo realistico, poiché in molti casi la realtà si rivela diversa da come sembrava essere.

**È chiaro sin d'ora:** il successore farà tutto sicuramente in modo diverso! Nessuno al mondo farà affari allo stesso modo dell'attuale imprenditore. Chi riesce ad accettare questi cambiamenti, finché validi ed appartenenti ad un contesto imprenditoriale, rende possibile la realizzazione di un importante passo per la successione.

Chi è dunque il successore ideale? Come lo posso riconoscere? In questo caso vi sono fondamentalmente due opzioni: **successore interno/esterno alla famiglia oppure vie alternative.**

**"Competenza prima del sangue":** questo è il primo messaggio importante e decisivo in relazione alla scelta del successore. La gestione di un'impresa è legata a grande responsabilità non solo per sé stessi, ma anche per il benessere di tutti i collaboratori! In mancanza di competenze, capacità, talento e conoscenze imprenditoriali nessun successore sarebbe in grado di adempiere a questa responsabilità. È naturale che il desiderio più profondo dell'imprenditore consiste nel poter trasferire la gestio-

ne dell'impresa ai suoi figli o alle sue figlie; tuttavia ciò è assolutamente sconsigliato nel caso in cui le **competenze imprenditoriali necessarie** non siano TVT presenti. Vogliamo sottolineare in modo esplicito, che deve necessariamente esistere una correlazione tra i rapporti di proprietà e la gestione di un'impresa.

Quali talenti, sentimenti, competenze e capacità imprenditoriali dovrebbe portare con sé il successore? Non è opportuno generalizzare, poiché imprenditore e successo imprenditoriale sono due elementi distinti. Le domande di base fondamentali relative a questa scelta verranno esposte nel paragrafo "il successore".

Nel caso in cui, a conti fatti, dopo analisi, colloqui e valutazioni, una successione interna alla famiglia non sia possibile, utile o desiderabile, bisognerà passare all'ipotesi della successione esterna alla famiglia. Anche in questo caso valgono gli stessi criteri di valutazione e di analisi esposti per la scelta del successore interno. Inoltre, nel caso della ricerca di un successore esterno, è consigliabile considerare anche altre tematiche importanti.

Solitamente, se gli eredi non sono adeguati o se vi sono più eredi e non si riesce a trovare un compromesso per la gestione dell'impresa, oppure se gli eredi non sono interessati a subentrare nell'impresa o se è presente un elevato numero di successori, viene introdotto un **manager**. Inoltre, ciò accade anche nel caso di una quotazione in borsa oppure quando le dimensioni dell'impresa non sono più chiare al titolare, facendo sorgere la necessità di un aiuto esterno competente.

I requisiti richiesti ad un manager esterno sono solitamente molto elevati, poiché non deve solamente pensare in modo imprenditoriale e contemporaneamente gestire l'impresa valorizzandola per la famiglia, ma anche agire in modo tale da farla rimanere di proprietà della stessa, tenendo sempre in considerazione i valori familiari. Inoltre, deve vivere e gestire l'impresa come se fosse sua. Anche il potenziale di conflitto è maggiore, poiché una "gestione familiare accentrata" è, almeno in parte, in contrasto con i "criteri di gestione del management", nel quale sono ancorati

fortemente analisi, criterio, rintracciabilità, delegazione e partecipazione, così come redditività.

Il management “esterno” funziona soprattutto nei casi in cui l’orientamento strategico dell’impresa viene rielaborato dal manager in modo professionale e trasparente, tenendo a mente i valori familiari ed il valore dell’impresa. Inoltre, per assicurare il successo del manager, il piano strategico deve essere messo al primo posto e deve essere approvato da tutti i membri della famiglia.

Ovviamente vi sono anche **alternative** alla successione interna od esterna. Se il caso in questione non si adatta a nessuna delle due possibilità di successione, si propone, naturalmente, l’alternativa **dell’alienazione** dell’impresa. Si può trattare, ad esempio, di una semplice vendita ad un concorrente, ad un fornitore, ad un cliente o ad un’impresa di private-equity, oppure di una cessione dell’impresa ai dipendenti (workers-buy-out) o al management (management-buy-out). In tutti questi casi è raccomandabile cercare di essere affiancati da commercialisti e da consulenti imprenditoriali e fiscali. Tuttavia, non è necessario approfondire questo tema in questa sede.

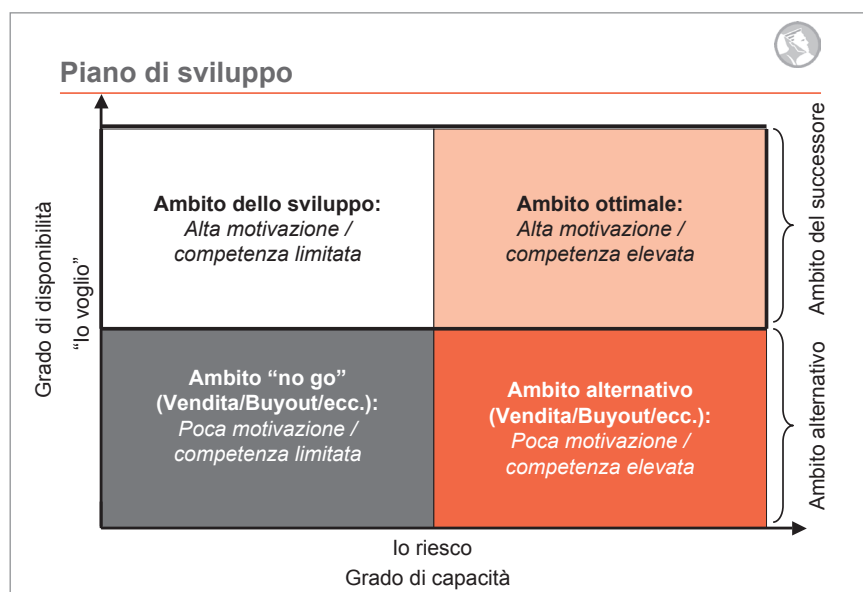
## Il successore

Anche il successore si trova, all’inizio del processo, in una situazione fondamentalmente difficile! Mai e poi mai sarà possibile che al successore vengano attribuiti a priori lo status, il rispetto oppure la competenza che il senior si è naturalmente guadagnato nel corso di molteplici esercizi imprenditoriali svolti con successo. Il senior conosce, grazie alla sua attività pluriennale, ogni collaboratore, cliente, fornitore, spesso anche personalmente; tra lui e l’impresa si poteva appena intravedere una linea divisoria: il senior era ed è l’impresa. Per il successore è quindi ancora più importante rispondere **immediatamente all’inizio del processo** ad alcune domande fondamentali. Essere imprenditore significa definirsi con e tramite l’impresa.

Non ci sono vacanze, pause, non esiste lavoro diurno o notturno nel quale la sua responsabilità ed il suo ruolo non debbano essere obiettivamente esercitati.

Le domande, a cui il successore deve rispondere per proprio conto, si riferiscono a due aspetti distinti: la **disponibilità** e la **capacità** alla successione, ossia **voglio e sono in grado?**

Il seguente diagramma dà la possibilità al successore ed al cedente di trovare un proprio posizionamento. È chiaro che la situazione ottimale per il successore è rappresentata dal settore composto dai due quadrati superiori e che, al contrario, un'opzione alternativa, come la vendita o la gestione esterna, trova posizionamento nei due quadrati inferiori.



### Lo desidero veramente?

- Lo voglio oppure no?
- Io? Lo voglio proprio io o lo vuole qualcun altro per me?
- Questo? Imprenditore! Voglio essere imprenditore o in realtà voglio essere qualcosa di diverso?
- Davvero? Voglio essere davvero e proprio imprenditore, considerando tutti gli aspetti positivi e negativi dell'imprenditorialità? Possiedo la passione e l'ambizione necessarie?

■ Voglio davvero subentrare in questa impresa, anche considerando le quote di partecipazione date?

Queste domande servono al successore come aiuto per prendere una decisione, influenzando così il futuro della sua vita e di quella della sua famiglia. Essere imprenditori è per molti un sogno ma per alcuni diventa un incubo. I rapporti tra le **tensioni** derivanti dall'essere imprenditore sono dirimenti: successo imprenditoriale, interessi dei dipendenti, responsabilità, benessere della famiglia, interessi della famiglia, famiglie dei dipendenti, il ruolo pubblico dell'impresa nella società, realizzazione ed interessi propri. Comunque, non si tratta maggiormente del fatto che l'imprenditorialità è legata a vantaggi e svantaggi, ma piuttosto che questo "campo di tensioni", derivante dalla responsabilità della propria vita, del proprio tempo libero e dell'anonimato, deve essere **vissuto positivamente**.

I potenziali successori che non riescono a vivere positivamente questa collusione di tensioni, incapperanno in notevoli difficoltà cercando di affrontare con successo l'imprenditorialità secondo lo spirito della famiglia, dell'azienda e dei collaboratori.



Ovviamente, nella successione non devono essere considerate solo le “volontà”, ma anche le “capacità”; anche nei casi in cui ci sia una intensa volontà, è necessario che, in aggiunta, esistano capacità e competenze. Il seguente grafico vuole dare un piccolo contributo per aumentare la consapevolezza sugli aspetti primari della vita imprenditoriale fare in modo che gli aspetti fondamentali dell’esistenza dell’impresa appaiano in modo più strutturato.

La seguente **check-list** rappresenta una guida per le domande a cui il junior deve dare risposta:

1. Dispongo delle **conoscenze tecniche** necessarie per succedere nella responsabilità imprenditoriale? In caso negativo: sono pronto e sono adatto per acquisirle?
2. Ho acquisito esperienze dirigenziali fuori dall’impresa familiare? Se sì: con successo? Come sono stato giudicato dai miei superiori? E dai miei collaboratori?
3. Mi sono familiari i **processi e le persone chiave** nell’impresa? Com’è il mio rapporto con essi?
4. Sono consapevole del fatto che, come imprenditore, devo fungere da **modello** e che i miei comportamenti si riflettono su quelli degli altri?
5. Sono in grado di mettere sempre in **discussione e correggere** determinati aspetti, oppure mi accontento velocemente di ciò che ottengo?
6. Com’è il mio atteggiamento nei confronti del rischio? Nella mia vita ho già avuto esperienze col **rischio**? Quali? Con quali risultati?
7. Porto a **termine ciò che inizio**? Anche in presenza di difficoltà?
8. Com’è il mio pensiero rispetto a **lavoro e tempo libero**? Ho già lavorato almeno una volta veramente in modo duro?
9. Dispongo di una **salute robusta**? Come potenzio le mie prestazioni fisiche e psichiche?
10. Ho fiducia **in me stesso**?
11. Nella mia vita fisso io i miei **obiettivi** o li faccio fissare da altri per me?
12. Riesco ad **impormi, senza ferire**? Anche nei confronti dei miei genitori?
13. Com’è il mio **atteggiamento verso i collaboratori** dell’impresa?

14. Com'è il mio **atteggiamento verso i miei soci**?
15. Esistono **grandi e frequenti problemi** nella mia vita privata?

## Riassunto

Riassumendo, possono essere individuate le seguenti 10 regole d'oro per senior e per junior, che possono essere utilizzate come check-list.

### **CHECK per il cedente senior:**

1. Faccia attenzione ad iniziare abbastanza presto la successione, prendendosi tutto il tempo necessario.
2. Provveda per tempo ad una occupazione alternativa e ad una soddisfacente pensione, indipendentemente dall'impresa.
3. Parlate apertamente tra di voi – anche e soprattutto dei temi difficili.
4. Faccia chiarezza sia sulla guida che sulle partecipazioni.
5. Non obblighi i/le suoi/sue figli/e alla successione, né direttamente né indirettamente.
6. Sia onesto nella valutazione delle capacità dei/le suoi/e figli/e – anche se risultasse difficile.
7. Eviti di far subentrare il Suo successore troppo presto nell'impresa.
8. Concordi un piano d'azione per la successione e fissi il momento della Sua "uscita di scena".
9. Si accordi con il successore "junior" sulle regole di comportamento.
10. Lasci il "timone" – anche se sembra difficile. Resista alla tentazione di voler recitare la parte di una sorta di "controllore-superiore" anche dopo la sua uscita dalla gestione imprenditoriale.

### **CHECK per il successore junior:**

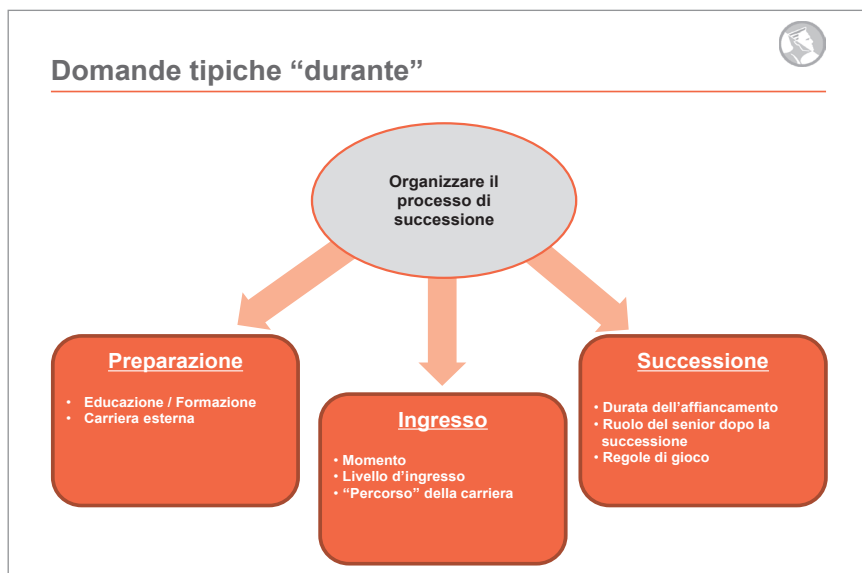
1. Accetti di subentrare nell'impresa solo se lo vuole veramente (disponibilità).
2. Accetti di subentrare nell'impresa solo se è in grado (capacità).
3. Faccia prima carriera fuori dall'impresa familiare (esperienza).
4. Chiarisca i rapporti con il senior e con gli altri membri della famiglia (fratelli, sorelle, ecc.) prima di subentrare nell'impresa.

5. Provveda ad assumersi sin dall'inizio la propria responsabilità imprenditoriale.
6. Concordi un piano d'azione per la successione.
7. Si accordi con il "senior" sulle regole di comportamento.
8. Dopo la successione, adegui l'impresa tenendo presente dei Suoi punti di forza – ma con attenzione.
9. Non si aspetti troppo: anche i senior infine sono solo uomini.
10. Ci pensi: la successione non influenza solo senior e junior, ma anche i propri partner.

Dopo aver discusso tutti i punti si può passare alla fase del "DURANTE".

## Durante la successione

Questa fase della successione si identifica attraverso le forze traspositive di cedente e successore e, come conseguenza, il rispetto di ciò che è stato stabilito. A questo punto la situazione diventa quindi seria. All'interno della "PRIMA" fase, o fase di pianificazione, sono state fatte molte analisi; il risultato è il passaggio al sistema parallelo "vecchio" e "giovane". In



questa fase bisogna agire secondo il motto: “il più breve possibile e lungo quanto necessario”.

In questa parte è importante che la successione venga organizzata e pianificata insieme. Per le imprese familiari la successione rappresenta una svolta imprenditoriale rilevante a livello strategico. Dalla pianificazione ed organizzazione della successione dipende in modo determinante il futuro dell'impresa. Nella vita dell'impresa non esiste probabilmente nessun altro progetto il cui successo sia determinante in tale misura per la continuità aziendale.

Nel **management del processo di successione** devono essere considerati e pianificati tre elementi, ossia: preparazione, ingresso e successione.

Con **“preparazione”** si intendono l'educazione del successore, l'acquisizione della qualificazione professionale, le esperienze nella direzione di altre imprese esterne e non collegate. Il successore dovrebbe prima mettersi alla prova nel libero mercato, senza aiuto e senza “aura” imprenditoriale!

Per quanto riguarda **“l'ingresso”** è rilevante trovare il momento giusto, chiarire il livello di entrata, pianificare il percorso della carriera e definire i compiti, le responsabilità, così come i criteri di misurazione, condividendo tutto ciò in modo trasparente con la direzione dell'azienda.

Infine, nella fase della **“successione”** devono essere determinati la durata dell'affiancamento, il ruolo del senior dopo la successione e le regole di gioco da applicare nella fase della gestione “comune”. Quali sono i ruoli del cedente e del successore? Ovviamente per quanto riguarda il cedente non cambiano il ruolo di “padre” e la sua posizione all'interno della famiglia.

Tuttavia, sul piano professionale è il successore a prendere le redini. Per questo è importante concordare insieme delle regole che devono essere osservate da entrambe le parti. I contenuti tipici delle regole riguardano svariati temi e possono essere riassunti attraverso il seguente schema.

Proprio nella fase del **“DURANTE”** della successione le regole, precedentemente stipulate tra le due generazioni di gestori, devono essere ri-



## Regole della successione: contenuti tipici

- Informazioni al senior
- Colloquio periodici sulla strategia (*Jour Fixe*)
- Consultazione del junior
- Interventi (attivi/passivi) nella gestione operativa
- Comunicazione verso l'interno e verso l'esterno
- Ufficio, segreteria, ecc. per il senior
- Possibilità di godere di servizi e prestazione dell'impresa
- Procedimento in caso di violazioni

spettate con attenzione, per non rischiare di incorrere in una situazione disastrosa.

### Dopo la successione

A questo punto del processo di successione il senior (o il cedente) dovrà mollare l'impresa in un momento preciso. Ora il saper mollare" è un aspetto imprescindibile, considerando tuttavia certi presupposti. Adesso conta la volontà, questa straordinaria volontà dell'imprenditore, che ora deve essere indirizzata unicamente verso l'affidamento della "propria" impresa nelle mani della nuova generazione". Questo è la base affinché l'impresa riesca a sopravvivere con successo anche nel futuro.

Nel caso in cui l'imprenditore cedente non riesca in questo nuovo indirizzo egli danneggerà inevitabilmente in modo sostanziale l'operato della sua vita e potrebbe persino portare l'impresa in una grave situazione di crisi, nel peggiore dei casi anche al fallimento!

Per questo motivo consigliamo a junior e senior di redigere insieme un **business plan**. I contenuti di un Business Plan che tenga conto anche

la situazione di successione sono più ampi rispetto ad un Business Plan usuale e deve comprendere non solo i temi finanze, mercato e marketing, produzione e processi e una parte dedicata ai collaboratori.

In un business plan che tenga conto di una successione aziendale non deve essere preso in considerazione solo lo stato attuale dell'impresa, ma devono essere considerate anche le regole familiari del successore e del cedente, nonché la struttura informativa utilizzata.

La successione nella gestione dell'impresa dovrebbe essere definita sulla base di un "accordo moralmente vincolante" in una "costituzione di famiglia", che regoli gli aspetti principali del management, sia della famiglia imprenditoriale che dell'impresa familiare. Questo tema è già stato affrontato come base del processo di successione nella parte introduttiva.

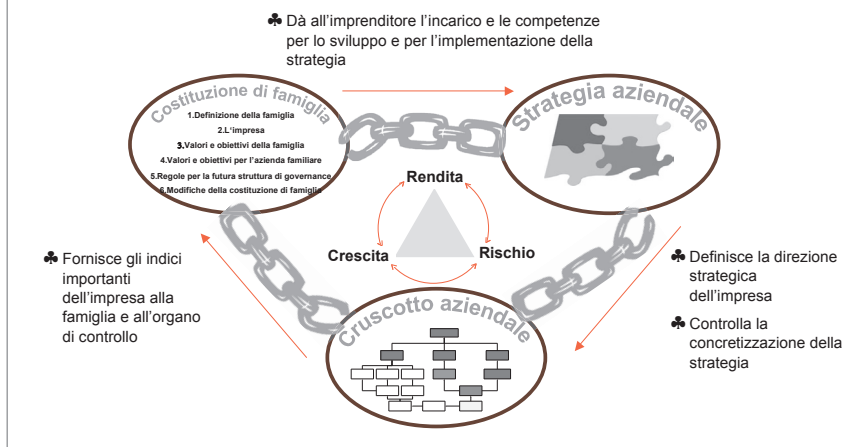
Parte integrante di questa costituzione di famiglia, la quale deve essere sostenuta e varata da tutti i membri della famiglia, è il conferimento dell'incarico al successore di sviluppare la strategia aziendale per i successivi 3-5 anni. In fine dei conti il senior e i membri della famiglia vorranno sapere dove il successore condurrà la "loro" impresa nei prossimi anni.

Di seguito viene chiarita la possibilità di un controllo strategico e viene sviluppato ed elaborato un "cruscotto" strategico aziendale. Quest'ultimo ha il compito di misurare le deviazioni del corso strategico predefinito e di descriverne le ragioni in modo semplice, chiaro e rapido, fungendo perciò come sistema d'allerta.

Si evince che il business plan di successione in aziende familiari è suddiviso in tre parti, che sono concatenate tra di loro e che hanno il compito di indirizzare l'impresa secondo il valore aziendale e secondo i valori dell'impresa con l'obiettivo supremo di crescere in modo redditizio con un rischio sostenibile anche in futuro.

Questo grafico evidenzia in modo strutturato i tre legami più importanti dell'azienda familiare: la costituzione di famiglia, la strategia aziendale chiaramente definita e un sistema di controllo strategico (cruscotto aziendale).

## Il triangolo famiglia – impresa – cruscotto



### L'ambito economico-aziendale nella successione

A successione avvenuta per il neo-imprenditore in ultima istanza esiste, così come per ogni altro imprenditore dotato di buon senso, un obiettivo primario: l'aumento del valore dell'impresa. Per formulare il concetto diversamente, l'impresa deve essere riorientata verso un management focalizzato sul valore e sui valori. I valori dell'impresa devono essere in armonia con quelli della famiglia e non possono assolutamente essere contrastanti con essi, anche se non precisamente uguali. Questi valori, che si traducono ogni giorno nell'atteggiamento dei collaboratori, ossia nella comunicazione tra essi e con il mondo esterno (clienti, fornitori, partner), rappresentano il modo in cui devono essere perseguiti gli obiettivi strategici. Quali valori devono essere vissuti in azienda costituire la base per la collaborazione nell'impresa.

Questo codice di lavoro costituisce la "cornice etico-morale" per i comportamenti quotidiani.

Così come va rispettato questo codice di valori esiste anche un codice che riguarda il valore aziendale che si basa su logiche economico-finanziarie.

In questo caso si parla di un management orientato al valore che consiste nell'indirizzare l'azienda verso crescita, rendita e rischio. Tutte le attività e tutti i progetti dell'azienda devono dare un contributo alla crescita con una rendita adeguata e un rischio sostenibile. Chi cresce in questo modo, cresce in modo sano e nel tempo, per generazioni.



## Considerazioni finali

La seguente check-list può essere utile per agevolare positivamente il processo del passaggio generazionale:

- Si assicuri che ci sia un'intesa comune in tutta la famiglia sulla situazione particolare del sistema/impresa familiare e regoli tutti gli argomenti esposti nel presente trattato.
- Quale cedente o senior con il giusto anticipo faccia dovute riflessioni sulla sua persona nelle tre fasi della successione (PRIMA, DURANTE, DOPO).
- Dia la possibilità al successore di confrontarsi attivamente con la sua "nuova" vita.
- Molli e dia al successore la possibilità di adeguare l'impresa alle sue esigenze.
- Quale successore, dopo il trasferimento reindirizzi l'impresa verso nuovi obiettivi a lungo termine e informi il cedente periodicamente sulla situazione dell'impresa.

Le auguriamo, nel regolare la Sua successione, molta pazienza, divertimento e forza traspositiva.

### **Markus Weishaupt**

Partner & Amministratore Delegato "Weissman & Cie. Italia Srl"

### **Joachim Hippach**

Manager "Weissman & Cie. Deutschland" ed esperto di regolamentazione della successione



# Case Study: Paul Atzwanger

**ATZWANGER SPA**

“Pianificare e realizzare la successione in modo corretto è un compito complesso, lungo e complicato”, così descrive Paul Atzwanger il problema della successione aziendale.

L'impresa Atzwanger fu fondata nel 1932 a Bolzano da Luis Atzwanger. Dopo la Seconda Guerra Mondiale, nel 1954, subentrarono nell'azienda ambedue i figli Peter e Paul. Rapidamente inizia l'ascesa dell'impresa, in particolare attraverso soluzioni innovative, così come una precoce internazionalizzazione del modello d'affari. Inoltre, i reparti aziendali vengono continuamente ampliati e trasformati. In questo modo l'impresa familiare si evolve rapidamente fino a diventare uno dei più grandi offerenti europei nei settori della tecnica edile (riscaldamento/clima/ventilazione/sanità), piscine e parchi acquatici pubblici e privati, impianti d'acqua potabile e di depurazione, teleriscaldamento, inceneritori e impianti di compostaggio, così come produzione energetica basata sulle energie rinnovabili.

## **La pianificazione della successione**

“È molto importante pensare anticipatamente al ricambio generazionale, in modo da poter pianificare con precisione e per tempo l'intero processo. La continuità dell'azienda e il suo futuro devono rimanere sempre in primo piano, soprattutto nel caso di imprese familiari”, dice Paul Atzwanger. Per questo motivo, il tema della successione è stato affrontato già nel 2004 all'interno della sua impresa. Poiché l'azienda è l'opera di tutta una vita, essa rappresenta un grande valore. A causa di questa situazione, spesso è particolarmente difficile lasciare andare la propria impresa.

“Le difficoltà che accompagnano questo processo risiedono anche nella ricerca di un successore competente e capace. Questo non è sempre facile, poiché per poter dirigere con successo un’impresa sono fondamentali esperienza e conoscenza tecnica della materia”, spiega Paul Atzwanger a proposito della scelta del successore ideale. “In molti casi accade anche che i membri della famiglia seguono altre strade. Soprattutto quelli che possiedono particolari capacità e che si sono costruiti già da soli una carriera di successo abbandonano solo malvolentieri il loro lavoro per subentrare nell’impresa di famiglia”, ricorda Paul Atzwanger considerando l’esperienza di altri imprenditori. Per questo motivo può succedere che subentri nell’impresa qualcuno che non possiede le competenze e le conoscenze adatte per mandare avanti la gestione dell’impresa su un sentiero di crescita positiva. In casi simili può accadere, piuttosto, che questa persona porti l’impresa in una situazione economicamente difficile. La scelta del giusto successore è quindi essenziale e fondamentale per garantire un florido futuro all’impresa.

### **Il ruolo della famiglia**

“Anche la famiglia ha un ruolo importante e non sottovalutabile nella pianificazione ed esecuzione del ricambio generazionale, soprattutto quando ci sono più potenziali successori”, dice Paul Atzwanger. Non considerando questo aspetto si può giungere ad attriti all’interno della famiglia, influenzando negativamente il processo di successione e portando, in alcuni casi, alla vendita dell’impresa a soggetti esterni alla famiglia. Per evitare un simile sviluppo è necessario chiarire con tutti i membri della famiglia i passi della successione, con particolare riguardo alla sfera finanziaria. Attraverso il coinvolgimento di tutte le persone interessate è possibile limitare ed eliminare eventuali motivi che potrebbero condurre a future liti.

### **Problemi nel processo di successione**

“Molti imprenditori reprimono o non colgono determinati problemi della successione”, spiega Paul Atzwanger. Infatti, molte volte talune difficoltà

vengono viste in modo più chiaro da persone esterne al processo, piuttosto che da quelle che sono direttamente coinvolte in esso.

Ulteriori problemi possono sorgere se non viene realizzato un piano scritto per la successione. In questo caso può succedere che il passaggio di competenze e responsabilità non sia accuratamente definito, facendo sì che non vi sia una chiara linea di azione. “In particolare con più successori è molto importante che le sfere di competenza vengano dettagliatamente definite, in modo da avere sempre chiara in mente la suddivisione delle responsabilità”, sottolinea Paul Atzwanger. In ogni caso è assolutamente consigliabile mettere il processo di successione “nero su bianco”. Uno statuto familiare globale, in inglese denominato “Family-Corporate-Governance”, può fornire un considerevole aiuto.

“Certi imprenditori sbagliano, rinviando nel tempo la successione. Questo non è sano né per il cedente, né per il successore e sicuramente neanche per l’impresa. Facendo questo errore si rischia di frenare lo sviluppo dell’impresa, pregiudicando la voglia di innovazione propria del successore”. Paul Atzwanger spiega che molti imprenditori hanno paura di “lasciare il timone”. Tuttavia, al fine di evitare un continuo rinvio del ricambio generazionale, quest’ultimo dovrebbe essere programmato per tempo e, infine, conseguentemente realizzato.

## **Il ruolo dei consulenti**

“In un tema così complesso è fondamentale avere dalla propria parte anche consulenti esterni che fungano da supporto” – evidenzia Paul Atzwanger – “Questo è importante soprattutto perché le persone esterne riescono a valutare la situazione da un altro punto di vista rispetto alle parti coinvolte. Inoltre, la loro esperienza, la loro indipendenza e la loro professionalità sono molto importanti in modo da poter evitare determinati errori ed anticipare i problemi tipici”.





# Case Study: Heidi Felderer

IMPRESA EDILE FELDERER

“La successione non deve essere sempre necessariamente pianificata: questo processo può avvenire anche **inconsciamente**, grazie ad una **buona formazione**, al **carattere** e sicuramente a un po' di **fortuna**”, così descrive **Heidi Felderer** la propria esperienza di successione.

La 29enne giovane imprenditrice, che dal **2006** ha assunto la direzione dell'impresa edile Felderer di San Paolo/Appiano, ha alle spalle una formazione pluriennale. Dopo aver concluso gli studi presso l'Istituto Tecnico per Geometri, ha frequentato un corso biennale organizzato dall'Unione Europea sul tema “Costruzioni sopra e sotto il suolo”.

In seguito alla conclusione del corso, Heidi ha superato con successo **l'esame di Stato come geometra nel 2002** e ha lavorato come **muratrice** presso un'impresa edile di Appiano. Nel parlare di questa esperienza, Heidi sottolinea l'importanza della capacità di sapersi **adattare all'ambiente lavorativo**. Infine, nell'anno 2003 ha iniziato a lavorare nell'azienda di famiglia.

## Il processo di successione

In questo caso la successione non è stata esplicitamente pianificata, al contrario: essa si è sviluppata attraverso un processo implicito, che non è ancora interamente terminato.

**Josef Felderer**, il padre di Heidi, fondò l'impresa individuale nell'anno **1970**, impostando la sua attività su un piano puramente pratico. “Erano altri tempi. Allora non c'erano quei grandi **impegni burocratici** che oggi giorno rubano gran parte del tempo. Mio padre lavorava l'intera giornata

in cantiere e si dedicava ai “lavori d’ufficio” la sera. Bisogna però ammettere che ha lavorato davvero duro”, racconta Heidi piena di orgoglio per l’operato del padre.

Lavorando nell’impresa di famiglia, Heidi notò immediatamente che i metodi utilizzati nello svolgimento dei lavori d’ufficio **non erano più attuali ed efficienti**. Per questo motivo decise di occuparsi lei stessa dell’amministrazione, diventando col tempo sempre più competente in questo settore. In tal modo suo padre aveva la possibilità di dedicarsi completamente ai diversi cantieri, potendosi affidare al buon lavoro d’ufficio della figlia. Attraverso **ingenti investimenti**, l’amministrazione venne completamente rinnovata, dando inizio al processo di innovazione introdotto da Heidi come presupposto essenziale per il futuro successo dell’impresa. Questo portò ad una sua sempre maggiore responsabilità nell’impresa e determinò l’inizio della successione. Heidi era pienamente consapevole che un’organizzazione ottimale dell’amministrazione deve essere necessariamente basata su una **conoscenza pratica** del settore. Per questo motivo iniziò a visitare personalmente i lavoratori presso i diversi cantieri e ad occuparsi così anche degli aspetti operativi.

È previsto che il processo di successione si concluda nel corso dell’anno 2009. Dopo aver preso in considerazione diverse forme di successione, Heidi ha deciso di creare una **nuova società a responsabilità limitata** (Srl), che vede come soci lei e suo padre. “Si può dire che mio padre ha avuto **molta fortuna** negli ultimi anni, poiché il suo patrimonio personale non è stato influenzato negativamente dall’attività imprenditoriale”. Per questo motivo Heidi ha optato per una **società di capitali**, la quale è collegata ad una responsabilità limitata al capitale conferito, proteggendo così il capitale personale.

Il compagno di Heidi, che lavora da alcuni anni nell’impresa, potrebbe essere inserito come terzo socio. Tuttavia, prima di decidersi per un passo così importante, Heidi vuole attentamente valutare **vantaggi e svantaggi** sul piano **fiscale, finanziario e personale**.

## Il ruolo della famiglia

“Siamo **tre sorelle**, ma solo io avevo interesse e formazione necessaria per una successione nell’impresa di famiglia”, dice Heidi quando le viene chiesto di descrivere il contesto familiare. Grazie a questa situazione è stato possibile effettuare il ricambio generazionale senza provocare litigi tra gli eredi. D’altro canto, Heidi si è sentita quasi **obbligata** a prendere lei in mano l’attività, poiché era consapevole del fatto che in caso contrario essa sarebbe stata venduta a soggetti esterni alla famiglia.

Tuttavia, guardando indietro, Heidi è convinta di aver fatto la **scelta giusta**, poiché oggi si identifica pienamente nell’azienda.

## Problemi nel processo di successione

“Come detto, il processo di successione non è stato **scritto nero su bianco**”, racconta Heidi. “Questo non rappresenta necessariamente un vantaggio, poiché così facendo non era mai chiaro chi fosse responsabile e per che cosa”. Il consiglio che può dare è quello di **scrivere chiaramente** su un pezzo di carta il **passaggio delle responsabilità**, in modo da poter definire in modo preciso la suddivisione dei lavori e delle competenze.

Un ulteriore problema, con il quale si deve spesso fare i conti durante questo processo, è la difficoltà del cedente a **lasciare il timone**. “Per mio padre non è facile lasciare andare la sua impresa; me lo posso immaginare molto bene, perché lui l’ha costruita partendo da zero e ha lavorato sodo per essa”. Proprio per questo motivo il processo si sta svolgendo passo dopo passo in un periodo di tempo relativamente lungo; e sempre per questo motivo Heidi ha proposto a suo padre di creare una società insieme. “Lui vuole rimanere in azienda e io **non sono sicuramente contraria**, anche perché posso imparare molto dalla sua **esperienza** e trarre vantaggio da essa. Ad esempio nei prossimi giorni dobbiamo ristrutturare una vecchia casa con un arco antico; lui l’ha fatto già centinaia di volte, mentre io mai. Questo dimostra quanto mio padre sia importante per me e per l’intera azienda”.

## Rapporti con i collaboratori

Attualmente lavorano nell'impresa, accanto a Heidi e a suo padre, otto collaboratori. Con il passare degli anni Heidi ha assunto sempre maggiori incarichi e i dipendenti hanno da subito notato che qualcosa stava cambiando. Di conseguenza hanno iniziato a rivolgersi direttamente a Heidi ed a **vederla come capo**. "Questa successione priva di problemi è stata possibile sicuramente anche grazie al **clima amichevole** che mio padre ha creato all'interno dell'impresa. I collaboratori lavorano per lui già da diversi anni e sono quindi diventati anche amici oltre che dipendenti. Poiché questo metodo ha sempre funzionato molto bene cercherò di seguire anch'io l'esempio di mio padre". Per Heidi il **rapporto con il personale** è estremamente importante e, per questo motivo, deve essere **costruito** con cura e **mantenuto** nel lungo periodo. "Ora faccio visita personalmente ai lavoratori nei diversi cantieri per chiedere se è tutto a posto e se hanno bisogno di qualcosa. Sono solo cinque minuti, che però fanno la differenza".

## Il ruolo dei consulenti

"Un **pacchetto di consulenza completo** è sicuramente molto importante per non rischiare di dimenticare completamente alcuni aspetti", così spiega Heidi il ruolo dei consulenti nel processo di successione. "Nel mio caso ho il vantaggio di avere determinate conoscenze nel campo dell'economia e del management. Tuttavia vi sono momenti in cui c'è bisogno della competenza di un **esperto**. La possibilità, offerta dalla Cassa di Risparmio, di poter accedere ad un pacchetto di consulenza completo è sicuramente molto utile; inoltre, avendo il contatto con un unico interlocutore è possibile creare un rapporto di fiducia con esso".

## Il futuro dell'impresa

Heidi ha già piani concreti per il futuro della sua azienda. Vuole introdurre nuove idee e nuovi progetti per far sì che l'impresa sia pronta per affrontare il futuro. Nei prossimi anni verrà avviato il progetto "costruire e vendere appartamenti", da lei completamente pianificato.

Inoltre, Heidi intende realizzare un nuovo prodotto che consiste nell'offerta al cliente di un pacchetto completo. "Oggi giorno le persone non hanno molto tempo a disposizione; voglio essere un **interlocutore competente** ed un **intermediario** tra cliente e fornitore, occupandomi anche degli adempimenti burocratici", spiega la giovane imprenditrice.

Infine, è importante cercare nuove **nicchie di mercato** in modo tale da potersi assicurare determinati sbocchi di vendita. Un esempio in merito possono essere le costruzioni realizzate con **materiale biologico**.

Per quanto concerne la **crescita**, Heidi vuole che le dimensioni dell'impresa non cambino. "Un'espansione significherebbe dover fare i conti con ulteriori costi burocratici. Inoltre, **voglio tenere tutto sott'occhio e sotto controllo!**"



## ■ LA SUCCESSIONE SOTTO L'ASPETTO GIURIDICO

### Forme di successione

Preliminarmente bisogna porre all'attenzione del lettore che l'azienda, dal punto di vista giuridico, è un **complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'attività di impresa**. Sotto il profilo economico invece è composta, oltre che da un'eterogeneità di beni (macchinari, arredo, capannone, uffici, materie prime, invenzioni brevettate ecc.), anche da una molteplicità di **situazioni giuridiche in essere**, come contratti aziendali (ad esempio contratti stipulati con fornitori), autorizzazioni amministrative necessarie per lo svolgimento dell'attività d'impresa, crediti o debiti, contratti di lavoro subordinato, contratti di locazione di immobili. L'imprenditore non deve essere necessariamente proprietario di tutti i beni aziendali, ma è sufficiente che egli disponga, su ciascun bene, di un **titolo giuridico** che gli permetta di utilizzarlo per l'esercizio dell'impresa (ad esempio potrebbe avere in locazione il capannone in cui svolge la produzione, oppure avere sull'immobile il solo diritto di usufrutto e non la piena proprietà). Quindi se si parla di proprietà dell'azienda, non bisogna considerarla nel senso di una proprietà sul complesso, distinta dalla proprietà sui singoli beni, bensì della titolarità di diritti che assicurano la **coordinata utilizzazione funzionale**, nonché la **piena disponibilità** dei singoli beni per il compimento dell'attività imprenditoriale. Facendo un esempio, si pensi al caso di un soggetto imprenditore che svolga l'attività di distribuzione di carburante, il quale sia proprietario esclusivo del terreno e del chiosco e intestatario della licenza comunale per la vendita al pubblico, ma abbia altresì il diritto all'uso delle pompe di erogazione, delle tubature, dei serbatoi ed accessori appartenenti ad una società petrolifera. L'imprenditore è sempre proprietario di un'azienda, anche se non è proprietario dei beni di proprietà della società petrolifera, che li ha concessi in affitto allo stesso per poter esercitare l'attività. L'azienda può essere condotta sotto forma di impresa **individuale** oppure **collettiva** (società di persone o società di capitali).

L'azienda può essere trasferita sia mediante un **atto tra vivi a titolo oneroso o gratuito**, che mediante un **atto a causa di morte**, come la successione **legittima** o **testamentaria**. Nel caso di trasferimento per atto tra vivi, l'azienda può essere oggetto di diversi negozi o rapporti giuridici, quali la **compravendita**, il **conferimento in società**, la **donazione**, la **divisione**, il **patto di famiglia**, il **Trust** e sulla stessa possono altresì essere costituiti **diritti reali** (usufrutto) o **personali di godimento** a favore di terzi (affitto), che hanno come caratteristica quella di realizzare un trasferimento temporaneo della stessa. Nel caso di trasferimento per atto a causa di morte l'azienda può essere trasferita per testamento all'erede o ad un legatario, oppure se l'imprenditore defunto non ha disposto per testamento, per successione legittima ai soggetti previsti dal Codice Civile.

### **Successione nell'azienda per atto tra vivi**

L'imprenditore può compiere atti che abbiano ad oggetto l'intero complesso aziendale ovvero solo singoli beni che lo compongono. Solo quelli che riguardano **l'intero complesso** seguono le norme sulla circolazione dell'azienda, anche per quanto riguarda gli aspetti fiscali, mentre il trasferimento dei singoli beni è regolato ed assoggettato anche fiscalmente alle norme specifiche dei singoli beni. Quindi ad esempio la compravendita di un capannone segue giuridicamente e fiscalmente la normativa riguardante il trasferimento del bene immobile.

Pertanto si osserva che, comunque, è nella facoltà dell'imprenditore, titolare dell'azienda, apportare delle **modifiche alla consistenza aziendale**, escludendo dall'alienazione dell'azienda alcuni determinati beni. Alla luce di tale considerazione la legislazione vigente permette alle parti di determinare liberamente la consistenza del complesso aziendale da trasferirsi, con il solo limite che l'acquirente acquisisca un complesso che sia effettivamente **idoneo all'esercizio dell'impresa**. Se nell'atto di trasferimento le parti non pattuiscono diversamente, si considerano trasferiti tutti i beni che, appartenendo all'organizzazione per l'esercizio dell'impresa, debbano essere considerati elementi aziendali. Inoltre tali beni vengono trasferiti nella stessa identica

situazione giuridica in cui si trovavano in capo all'alienante, salvo diversa pat- tuizione delle parti. Questo significa che, se ad esempio un bene è gravato da ipoteca derivante da un contratto di mutuo, esso sarà acquisito dall'acqui- rente nella stessa situazione, salvo che le parti si accordino che il venditore estingua il debito e richieda alla banca la cancellazione dell'ipoteca.

È altresì possibile prevedere il trasferimento, oltre che dell'intera azienda, anche di un **ramo specifico** della stessa, cioè di un settore ben determi- nato che sia dotato di organicità operativa, applicando la stessa disciplina del trasferimento dell'intera azienda. Questo perché in una azienda pos- sono coesistere svariati settori ciascuno dei quali, per il genere di attività svolte, sia dal punto di vista economico che contabile, può essere orga- nizzato e gestito autonomamente, anche se appartenente al patrimonio di un unico imprenditore. Ad esempio, l'imprenditore potrebbe operare nel campo della produzione di cisterne e della rivendita delle stesse e decide- re di voler continuare solo una delle due attività, cedendo l'altro ramo ad un soggetto terzo, che può essere un estraneo o un familiare.

### Trasferimento a titolo oneroso

Incominciando dall'analisi del trasferimento a titolo oneroso, si pone in- nanzitutto l'attenzione sul fatto che prima di procedere al vero e proprio trasferimento definitivo, tra l'attuale titolare e il futuro acquirente si instaur- a normalmente una **fase di trattative**.

Per dare una rilevanza giuridica vincolante a queste trattative, si può pro- cedere, come normalmente avviene nelle compravendite immobiliari, alla stipulazione di un **contratto preliminare** di compravendita di azienda. Il ricorso a tale strumento giuridico permette alle parti di vincolarsi recipro- camente, versando eventuali acconti o caparre e consente all'acquirente di verificare, prima della stipulazione del contratto definitivo, la consistenza dell'azienda e di reperire eventualmente il denaro necessario per l'acqui- sizione (richiedendo alla Banca un finanziamento). Inoltre il contratto pre- liminare permette alla parte venditrice e alla parte acquirente l'utilizzo del **rimedio dell'esecuzione** in forma specifica nel caso in cui uno dei due

soggetti, parte del preliminare, non dia esecuzione allo stesso volontariamente. Quindi se il promittente venditore oppure il promissario acquirente, si rifiutano di stipulare il contratto definitivo di compravendita, la parte che ha interesse alla conclusione del contratto, può rivolgersi all'autorità giudiziaria, affinché la stessa dia esecuzione al preliminare.

Nella **compravendita** dell'azienda o di un ramo di essa (per chiarezza espositiva da questo punto in avanti parlerò solo di azienda, il che non esclude che mi riferisca anche ad un ramo di essa), le parti si accordano sulla **consistenza** dell'azienda che sarà trasferita e determinano l'ammontare del **corrispettivo** che l'acquirente dovrà versare al venditore e che sarà determinato in base al valore dell'azienda comprensiva del suo avviamento commerciale.

Si ricorda che a norma del Codice Civile, se sussiste un'impresa familiare, in caso di trasferimento dell'azienda da parte del familiare imprenditore, spetta ai familiari collaboratori il diritto di prelazione. Quindi l'imprenditore dovrà notificare, mediante un mezzo idoneo, che assicuri la ricezione, quale potrebbe essere la raccomandata con ricevuta di ritorno, ai collaboratori familiari la proposta di alienazione, specificando i termini dell'accordo, le condizioni contrattuali ed il prezzo; questi ultimi hanno due mesi dal ricevimento della notificazione per esercitare oppure no il diritto di prelazione. Se l'imprenditore non procede alla notifica ai familiari suddetti, questi possono fare valere il loro diritto anche nei confronti del terzo acquirente.

L'azienda, se non diversamente stabilito dalle parti, deve essere consegnata all'acquirente nello stato in cui si trova al momento della vendita. Questo significa che il venditore deve prestare garanzia che l'azienda trasferita permetta al soggetto acquirente di svolgere l'attività a cui la stessa è destinata.

L'imprenditore alienante deve poi, per un periodo di cinque anni dal trasferimento dell'azienda, astenersi dall'iniziare una nuova attività che sia idonea a sviare la clientela dall'azienda ceduta.

Tale divieto di concorrenza permette all'acquirente di avere il tempo per inserirsi nel mercato, senza che il precedente titolare possa arrecargli al-

cun danno e quindi possa perdere l'avviamento dell'azienda stessa e per il quale l'acquirente ha pagato un prezzo. Esso non opera nel caso di alienazione di un singolo ramo d'azienda, ma solo se oggetto del trasferimento sono intere aziende. Inoltre il divieto si applica alle sole aziende commerciali, mentre se l'azienda è agricola esso si applica solo con riferimento alle attività connesse alla attività agricola e sempre che sia possibile uno sviamento della clientela.

Per verificare se vi sia una violazione di tale divieto è sufficiente che la nuova attività esercitata dall'imprenditore alienante sia idonea allo sviamento della clientela dell'azienda ceduta e quindi non occorre un danno effettivo ed un effettiva concorrenza. Naturalmente se si viola tale divieto, l'acquirente ha diritto al risarcimento dei danni e nel caso più grave anche la risoluzione del contratto di cessione d'azienda.

Le parti comunque possono, in sede di stipulazione del contratto di vendita, escludere, limitare o addirittura ampliare tale divieto di concorrenza. Tale divieto può essere stabilito per un termine massimo di cinque anni. Tale divieto solitamente si estingue alla morte dell'alienante e non si trasmette ai suoi eredi, salvo che gli stessi siano in grado di svolgere, per attrattiva e conoscenza, un'attività in concorrenza.

Solitamente in seguito al trasferimento dell'azienda, se non pattuito diversamente, l'acquirente subentra nei contratti stipulati per l'esercizio dell'azienda che non abbiano carattere personale. Questo significa, ad esempio, che se viene venduta un'azienda che esercita l'attività di ristorazione e sono in essere contratti di fornitura di beni (bevande, alimenti, beni di consumo ecc.), l'acquirente subentrerà nella stessa identica posizione del venditore.

Se però i contratti sono in essere con la pubblica amministrazione, sarà quest'ultima, verificati i requisiti dell'acquirente, a decidere se accettare oppure no il subentro. Questo potrebbe, ad esempio, verificarsi nel caso in cui l'azienda avesse vinto un appalto pubblico soggetto a determinati requisiti. Bisogna altresì osservare che il terzo contraente, ossia il soggetto che ha stipulato con l'imprenditore alienante il contratto, può comunque, entro

tre mesi dalla notizia del trasferimento e se sussiste una giusta causa, recedere dallo stesso.

Per quanto riguarda invece i crediti aziendali, essi vengono automaticamente trasferiti all'acquirente, il quale dal momento del trasferimento sarà l'unico legittimato ad essi.

Questo significa che se l'azienda ha un credito verso un soggetto per la fornitura di merce, l'acquirente avrà diritto a riscuotere il credito e il venditore non avrà più nessun diritto su di esso.

Un'attenzione a parte meritano i contratti di lavoro. Il rapporto di lavoro continua con l'acquirente ed il lavoratore conserva tutti i diritti che ne derivano. Questo significa che se il padre (madre) trasferisce ad un figlio l'azienda, quest'ultimo non potrà licenziare a suo piacimento i dipendenti. Per quanto riguarda i debiti invece, essi si trasferiscono automaticamente con l'azienda, ma l'alienante non è liberato dal pagamento di quelli anteriori al trasferimento, salvo che i creditori non vi abbiano consentito. I creditori comunque possono richiedere il pagamento sia all'acquirente che al venditore, in quanto essi sono solidalmente responsabili. Quindi anche se le parti si accordano tra di loro, il creditore potrà comunque chiedere il pagamento ad entrambi.

Infine, il trasferimento d'azienda può essere effettuato attraverso un contratto che prevede sottoscrizioni autenticate dal Notaio, oppure mediante un atto pubblico, che deve poi essere iscritto nel Registro delle Imprese a cura del Notaio.

Per trasferire l'azienda oltre alla normale compravendita si può procedere anche ad una vendita a rate con riserva di proprietà.

Tale forma di contratto si caratterizza per il fatto che l'azienda viene subito consegnata all'acquirente, che acquisterà la proprietà solo con il pagamento dell'ultima rata del prezzo. Questo permette, ad esempio, di venire incontro alle esigenze del compratore che magari non possiede subito la liquidità necessaria per pagare l'intero prezzo della azienda. Può pagare quindi ratealmente una somma fino all'estinzione dell'intero debito nei confronti del venditore, che comunque rimane garantito, poiché rimane

nella proprietà dell'azienda, finché l'intero corrispettivo dovuto non è stato pagato.

Nel caso in cui il compratore non provvedesse al pagamento, si può richiedere la risoluzione del contratto e la restituzione dell'azienda. Si precisa che i debiti contratti dal compratore nel periodo intercorrente tra la stipula del contratto di compravendita e la risoluzione del contratto per inadempimento nel pagamento delle rate del prezzo, continueranno a gravare sullo stesso. Un ulteriore strumento per poter trasferire l'azienda è quello di conferire la stessa in una società, che può essere di persone o di capitali. A questo punto il conferente perde la titolarità dell'azienda che diviene di proprietà della società, la quale in cambio gli assegna una quota di partecipazione al capitale. In questo modo rimane, seppure indirettamente titolare dell'azienda, ma può attraverso la cessione delle quote di partecipazione della società ai figli o ai parenti oppure a terzi estranei, non vantare più alcuno diritto sulla stessa. Naturalmente, ciò potrebbe essere un ottimo strumento per l'imprenditore padre (madre) che, ad esempio, avendo più figli e volendo assegnare l'azienda a tutti senza creare una comproprietà sulla sola azienda, con tutti i problemi che si potrebbero verificare se i figli litigassero una volta divenuti comproprietari, conferendo l'azienda in una società, potrebbe poi dividere equamente le quote di partecipazione della società tra i figli, disciplinando così con debito anticipo la sua successione a causa di morte. Oppure può anche cedere gradualmente nel tempo le quote di partecipazione ai figli, cominciando quindi a prevedere la successione degli stessi nella sua attività, continuando però ad esercitare un controllo, sinché non riterrà i figli pronti alla gestione dell'azienda.

### **Trasferimento a titolo gratuito**

L'azienda può essere altresì trasferita mediante un contratto di donazione. Alla donazione si applicano tutte le norme e i limiti di cui si è parlato precedentemente in tema di cessione a titolo oneroso dell'azienda.

La grande differenza tra la cessione a titolo oneroso e a titolo gratuito si ritrova nel fatto che, in quest'ultimo caso, non vi è un prezzo per il trasferi-

mento dell'azienda e quindi l'imprenditore decide, con l'intento di arricchire e senza pretendere nulla in cambio, di far subentrare uno o più soggetti al suo posto al vertice dell'azienda. Questo è sicuramente uno strumento utile per un padre (madre) che decida di far succedere il figlio nella gestione dell'azienda. Con la donazione il padre (madre) provvede ad anticipare il passaggio generazionale della propria azienda in capo al figlio, senza che quest'ultimo debba aspettare il suo decesso. La donazione quindi non è altro che un'anticipazione della successione a causa di morte.

Se però il padre-imprenditore (madre-imprenditrice) vuole anticipare e disciplinare in vita la propria successione a causa di morte nell'azienda, ma non vuole perdere, finché vive o fintanto che lo ritiene opportuno, il potere di gestione, può decidere di donare l'azienda al successore prescelto, riservandosi l'usufrutto totale o parziale sulla stessa. Con questa modalità egli trasferisce in capo al successore la nuda proprietà dell'azienda, ma continua ad esercitare il controllo. Come già detto l'imprenditore donante può scegliere se continuare a riservare a sé stesso l'intera gestione dell'impresa, oppure se condividerla con il figlio successore. Il vantaggio di quest'ultima soluzione fa sì che l'imprenditore non perda immediatamente il controllo dell'azienda, ma possa far subentrare il proprio successore gradualmente, continuando a gestire la società, anche se insieme al successore, stabilendo poi il momento opportuno nel quale trasferirne il completo controllo. Spesso il padre-imprenditore (madre-imprenditrice) vuole sì trasferire l'azienda al figlio, ma vuole altresì verificare se il suo successore è in possesso delle capacità e delle conoscenze per poter continuare l'attività; in questo caso quest'ultima soluzione prospettata gli consente di soddisfare entrambe le esigenze.

La donazione di azienda porta con sé innumerevoli vantaggi nell'ambito del trasferimento familiare, ma ha altresì alcuni aspetti negativi che saranno ora illustrati.

Sicuramente nessun problema si prospetta se l'imprenditore – padre (madre) abbia un unico figlio e il suo patrimonio personale sia sufficientemente capiente per soddisfare le ragioni ereditarie del coniuge, al quale spetta

una quota di eredità. Quindi se il padre (madre) oltre all'azienda, possiede beni immobili o denaro sufficiente per soddisfare le ragioni ereditarie del coniuge, egli potrà tranquillamente donare la propria azienda al figlio.

I problemi invece si verificano quando l'imprenditore abbia più figli e voglia donare la propria azienda ad uno solo di essi o non abbia nel patrimonio altri beni sufficienti per soddisfare le ragioni ereditarie degli altri suoi eredi. La donazione di azienda, come qualsiasi tipo di donazione, è soggetta a collazione. Questo significa che nel momento in cui l'imprenditore muore, dopo aver donato l'azienda ad un solo figlio, lasciando più figli e non lasciando un patrimonio sufficiente, il successore è obbligato al momento di apertura della successione, a conferire nella massa ereditaria quanto ha ricevuto in vita dal defunto. Quindi il figlio successore potrebbe vedersi costretto a dover dividere l'azienda con gli altri figli, con tutte le problematiche che si potrebbero venire a creare e contro la originaria volontà del padre (madre) che era quella di far subentrare un determinato figlio nella gestione della stessa.

Per ovviare a questo problema, il legislatore ha ora previsto un nuovo strumento giuridico che prende il nome di patto di famiglia. Con tale contratto, da stipularsi quando l'imprenditore è ancora in vita, si dà la possibilità al padre – imprenditore (madre imprenditrice), di disciplinare la successione di un proprio figlio nella azienda con il consenso di tutti gli altri figli e del coniuge, senza che dopo la sua morte tale sua volontà venga alterata.

La disamina dettagliata di tale istituto sarà trattata nel capitolo VI del presente volume.

### **Successione nell'azienda per atto a causa di morte**

Dopo aver trattato della successione nell'azienda per atto tra vivi, passiamo ora all'analisi del trasferimento d'azienda a causa di morte.

Preliminarmente bisogna distinguere se l'azienda era gestita dall'imprenditore sotto forma di impresa individuale oppure sotto forma societaria. Questo perché nel primo caso, una volta deceduto l'imprenditore, in successione cade l'azienda come bene complesso, mentre nel secondo

caso, essendo l'azienda di titolarità della società, cade in successione non il bene azienda, ma la partecipazione societaria del defunto alla società che gestisce l'azienda.

Dopo tale iniziale precisazione, se l'imprenditore non decide di trasferire in vita l'azienda, con le varie modalità prospettate in precedenza, essa si trasferisce agli eredi al momento del suo decesso. Tale trasferimento può avvenire per legge oppure per testamento dell'imprenditore. Dunque è rimessa alla volontà di quest'ultimo la possibilità di disciplinare mediante testamento la sorte dell'azienda, mentre nel caso in cui egli non provveda, l'azienda cade in successione secondo le norme previste dal Codice Civile.

Nel caso in cui l'azienda cada in successione a causa di morte, sia che si sia in presenza, oppure no, di un testamento, i soggetti chiamati all'eredità debbono innanzitutto – entro un anno dal decesso del defunto – presentare una **dichiarazione fiscale di successione** all'Agenzia delle Entrate dell'ultima residenza del defunto. Tale adempimento è obbligatorio per legge e può essere adempiuto da qualsiasi chiamato all'eredità e non comporta accettazione dell'eredità. Successivamente, una volta presentata la dichiarazione fiscale, l'Agenzia delle Entrate provvede a liquidare le imposte di successione se dovute dagli eredi, i quali, una volta ricevuta la richiesta di pagamento, provvederanno a versare quando dovuto.

Il trasferimento del "bene azienda" a causa di morte non è soggetto ad iscrizione nel Registro delle Imprese, a differenza del trasferimento per atto tra vivi che invece va sempre iscritto. Naturalmente sarà poi l'erede ad assumere la conduzione dell'azienda; egli dovrà, dopo aver aperto una propria Partita Iva, iscriversi nel Registro delle Imprese come previsto dal Codice Civile.

### **Successione in assenza di testamento**

Nella successione per legge l'azienda diviene parte della massa ereditaria e quindi solitamente ne diventano **comproprietari** gli eredi. Questa fattispecie si verifica nel caso in cui il defunto lasci coniuge e figli, mentre se

al defunto succede un solo erede non si viene a creare una situazione di comproprietà.

Quindi se il padre (madre) lascia un solo figlio erede, sarà quest'ultimo a subentrare in tutte le situazioni attive e passive del defunto e, dunque, a diventare anche unico titolare dell'azienda. Invece, quando gli eredi sono più di uno, la situazione diventa sicuramente molto più complessa, in quanto ciascuno di essi diventa comproprietario pro quota sull'azienda.

La comproprietà sulla massa ereditaria, nella quale rientra anche l'azienda, può essere sciolta mediante un **contratto di divisione notarile**, oppure mediante una **sentenza giudiziale** nel caso in cui gli eredi non trovino un accordo. Con tale contratto l'azienda può essere, su accordo degli eredi, attribuita **ad uno solo** di essi, il quale successivamente poi potrà, aprendo una propria Partita Iva, iscriversi nel Registro delle Imprese come imprenditore individuale e continuare nella gestione dell'azienda paterna o materna.

Se invece gli eredi vogliono continuare l'attività insieme, è necessario che essi trasformino tale comunione pro quota sull'azienda in una **società di persone o di capitali**. E' necessario un **atto notarile di trasformazione** della comunione d'azienda in società, che verrà poi iscritto nel Registro delle Imprese dal Notaio. Ciò significa che l'azienda sarà inserita all'interno di una società, di cui i singoli eredi detengono una quota di partecipazione paritaria. Quindi, facendo un esempio pratico, se cade in successione un'azienda alberghiera (o anche una pensione, un garnì etc.), che era gestita sotto forma di impresa individuale dal padre-imprenditore (madre-imprenditrice), i figli che succedono per legge in pari quota al padre (madre) e che vogliono continuare insieme a gestire l'albergo, dovranno necessariamente gestirlo sotto forma societaria.

### **In presenza di testamento**

Se l'imprenditore, invece, vuole espressamente disciplinare la successione aziendale, può provvedere a **designare l'erede** che dovrà succedergli attraverso il testamento.

L'imprenditore potrà utilizzare le diverse forme di testamento previste dalla legge per determinare chi debba (o debbano) essere il suo successore (o i suoi successori) nella gestione dell'azienda.

L'azienda può essere attribuita, in sede di redazione del testamento, con due differenti modalità, volte ad escludere, sin dall'apertura della successione, una comunione ereditaria sulla stessa. Tali sono la **divisione testamentaria** e il **legato di azienda**.

La prima non è altro che una divisione del proprio patrimonio, già disciplinata dall'imprenditore, contenuta in un suo testamento. Quindi, con tale strumento, l'imprenditore potrà già decidere come ripartire il proprio patrimonio tra gli eredi, decidendo fin da subito a chi dovrà essere assegnata in proprietà esclusiva la sua azienda nel momento in cui egli verrà a mancare. L'erede (o gli eredi) destinatario dell'azienda succederà nella stessa **identica posizione** dell'imprenditore e quindi subentrerà in tutte le posizioni attive e passive e in tutte le posizioni contrattuali, come già visto in precedenza in sede di trasferimento dell'azienda a titolo oneroso.

Ad esempio, se il padre (madre), oltre all'azienda, possiede altri beni (un'abitazione, denaro, titoli azionari ecc.) può, attraverso lo strumento della divisione testamentaria, decidere di attribuire l'azienda ad un figlio, che secondo lui/lei ha le capacità di gestirla, e attribuire agli altri figli i rimanenti beni in modo da dividere equamente l'eredità e far sì che l'azienda sia gestita dal figlio prescelto. Questo permette che non si venga a creare una situazione di comproprietà sull'azienda, che potrebbe condurre anche ad una situazione di inattività della stessa, se gli eredi non si mettessero d'accordo. Quindi, per scongiurare tale eventualità, è sicuramente consigliato all'imprenditore decidere con testamento.

In tal caso il soggetto destinatario della successione aziendale sarà altresì **erede universale** dell'imprenditore. Se invece l'imprenditore volesse attribuire e far succedere nell'azienda non i suoi legittimari (coniuge e figli), ma un **soggetto terzo o un parente non legittimario** (cugino, fratello) e non vuole che questi diventino anche suoi eredi insieme ai familiari, può provvedervi con lo strumento del legato di azienda.

Tale strumento è un'attribuzione fatta mediante testamento, che consente all'imprenditore di far succedere nella gestione dell'azienda una determinata persona da lui prescelta, senza che la stessa diventi erede del suo restante patrimonio.

Quindi, nel testamento, viene espressamente stabilito che l'azienda viene attribuita al successore **a titolo di legato**. Il soggetto che diviene successore mediante tale attribuzione, subentra nei contratti stipulati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa, con esclusione di quelli che il testatore esclude espressamente nel testamento e subentra in tutte le posizioni attive (crediti).

Un'osservazione a parte meritano le **situazioni passive** e quindi i debiti che, se non espressamente attribuiti al soggetto destinatario del legato, rimangono per intero **in capo agli eredi** pro quota.

Un esempio potrebbe essere il seguente: il padre decide che nessuno dei suoi figli e neanche la moglie sia adatto a succedergli nella conduzione dell'azienda; tuttavia c'è un nipote che secondo lui ne ha le capacità, ma non vuole che quest'ultimo diventi suo erede. Con l'utilizzo del legato potrà assegnare l'azienda al nipote, lasciando il suo restante patrimonio ai figli e alla moglie.

## Aspetti fiscali

In questa sezione del capitolo saranno prese in considerazione le varie tipologie in precedenza esaminate dal punto di vista delle imposte indirette, mentre le imposte dirette saranno analizzate nel capitolo successivo.

### La cessione a titolo oneroso e il conferimento di azienda in società

La cessione d'azienda o di un ramo di essa non è considerata dalla normativa fiscale come cessione di beni e quindi è **esclusa** dall'ambito di applicazione dell'imposta sul valore aggiunto (IVA). Quindi, ciò significa che la cessione è **assoggettata all'imposta di registro**, con aliquote differenti a seconda della natura dei beni che compongono il patrimonio

netto dell'azienda, e anche alle **imposte ipotecarie** e **catastali**, nel caso in cui nell'azienda siano ricompresi beni immobili.

Per quanto riguarda il pagamento delle **imposte indirette** derivanti dalla cessione dell'azienda, esse vengono direttamente versate dall'acquirente al Notaio al momento della stipulazione del contratto di compravendita, che provvederà a versarle entro venti giorni dalla stipula dell'atto, registrando l'atto presso l'Agenzia delle Entrate.

La **base imponibile** sulla quale vengono calcolate le imposte da pagare è data dal valore corrente di mercato dell'azienda stessa, che può essere diverso dal prezzo pattuito dalle parti. Normalmente la cessione di azienda è soggetta all'aliquota del **3%** sul valore, salvo che l'azienda sia composta da beni che sono assoggettati ad aliquote diverse. Quindi, ad esempio, se insieme all'azienda vengono trasferiti terreni agricoli, bisognerà pagare un'imposta di registro sul valore degli stessi pari al 15%, mentre per tutti gli altri beni immobili compresi nell'azienda (uffici, capannoni, locali adibiti all'attività, garage) l'acquirente dovrà pagare un'imposta di registro pari al 7% del valore degli stessi.

Inoltre nel trasferimento di terreni agricoli si dovrà altresì versare, se il terreno è in **regime tavolare**, l'imposta ipotecaria del **2%** sul valore del terreno, mentre se il terreno è ubicato in **regime di conservatoria** oltre l'imposta ipotecaria, anche l'imposta catastale dell'**1%**. Nel trasferimento di altri beni immobili invece si dovrà corrispondere sempre, sia l'imposta ipotecaria del **2%** che l'imposta catastale dell'**1%**.

Quindi, ad esempio, quando un soggetto acquista un'azienda che comprende un capannone, l'acquirente dovrà pagare il 3% di imposta di registro sul valore corrente dell'azienda e in più versare un'ulteriore imposta di registro del 7%, ipotecaria del 2% e catastale dell'1% sul valore del capannone.

Per quanto riguarda invece il **conferimento di azienda** o di un ramo di essa in società, anche tale operazione è **esclusa** dall'ambito di applicazione dell'imposta sul valore aggiunto ed è assoggettata all'imposta di registro, che in questo caso è **fissa e non proporzionale** al valore dell'azien-

da, ed è pari ad **Euro 168,00**. Se però nell'azienda sono presenti beni immobili (terreni agricoli, uffici, garage, o capannoni), si applicano, oltre all'imposta di registro in misura fissa, anche le imposte ipotecarie e catastali in misura fissa.

Quindi per riprendere l'esempio fatto in precedenza, se l'azienda viene conferita in una società da costituirsi o già esistente, si dovrà versare all'Agenzia delle Entrate un'imposta di registro in misura fissa di Euro 168,00 e un'ulteriore imposta ipotecaria fissa di euro 168,00 e catastale fissa di Euro 168,00.

### **Cessione a titolo gratuito e successione a causa di morte**

Anche la cessione a **titolo gratuito** e la successione **a causa di morte** non sono assoggettate all'imposta sul valore aggiunto, ma sono assoggettate all'**imposta di successione e di donazione**. Anche per queste fattispecie sono sempre dovute, come già ampiamente esaminato sopra e nella stessa misura, le imposte **ipotecarie e catastali** se vi sono immobili nell'azienda. Per entrambe le fattispecie vi è un'esenzione dall'imposta di successione e donazione, se l'azienda è proseguita dai discendenti per un periodo non inferiore a cinque anni dalla data del trasferimento, sia esso a titolo gratuito che a causa di morte. Questo significa che se nell'azienda succede un figlio che si impegna ed effettivamente prosegue l'attività, ad esempio, per un periodo non inferiore a **cinque anni**, egli non deve corrispondere all'Agenzia delle Entrate alcuna imposta di successione o donazione, ma se vi sono immobili solo le imposte ipotecarie e catastali. Altra esenzione si ha nel caso in cui succedano a causa di morte nell'**azienda agricola** gli ascendenti e i discendenti **entro il terzo grado** dell'imprenditore agricolo, che siano **coltivatori diretti o imprenditori agricoli** e si impegnino ad rispettare l'obbligo di coltivare e condurre i fondi agricoli per almeno **sei anni**.

All'infuori di queste due eccezioni, l'imposta di successione e donazione è applicata con le aliquote e le modalità che qui di seguito sono illustrate per entrambe le fattispecie. Bisogna preliminarmente illustrare che per i

**parenti più stretti** e per i **portatori di handicap** è prevista una **franchigia** prima che si debba applicare l'imposta. Questo significa che questi soggetti sono esenti dall'imposta, se non superano un determinato limite di valore stabilito dalla legge.

Qualora il successore sia **coniuge o parente in linea retta** (genitori, figli, nipoti) vi è una franchigia di **un milione di euro**. Oltre a tale limite, sulla differenza viene applicata una aliquota del 4%. Quindi se il figlio eredita un'azienda che vale un milione e mezzo di euro, dovrà pagare il 4% solo sui cinquecentomila euro, mentre per il restante milione non dovrà pagare nulla. Per i **fratelli o le sorelle** invece la franchigia è di **centomila euro** e oltre tale limite l'aliquota è del 6%. Per altri parenti fino al **4° grado** di parentela e gli affini in linea retta e collaterale fino al **3° grado** di parentela si applica un'imposta del 6%, mentre per tutti gli altri soggetti dell'8%. In entrambi i casi non vi è alcuna franchigia.

Infine per i **portatori di handicap** la franchigia è di **un milione e cinquecentomila euro**, indipendentemente dal grado di parentela e oltre tale limite si osservano le aliquote come sopra.

## Case Study

Per concludere la trattazione di questo capitolo si è pensato di inserire un caso pratico effettivamente risolto, che potrebbe verificarsi qualora l'imprenditore deceda **senza lasciare un testamento** e gli succedano **più figli** nella azienda, oppure nomini **eredi universali più figli** nella successione dell'azienda. Naturalmente sono stati cambiati i veri nomi con nomi di fantasia per questioni di privacy.

Nel caso specifico il signor Bianchi, vedovo, titolare di una impresa esercente l'attività commerciale alberghiera e di ristorazione, nel comune di Bolzano, in via Vintola n. 14, con **testamento olografo** aveva nominato eredi universali di tutto il suo patrimonio, in parti uguali fra loro, i suoi quattro figli Johann, Carlo, Simon e Paul. Il 20 settembre 2007, il signor Bianchi era deceduto in Bolzano e un paio di giorni dopo si erano presentati i figli presso il mio studio notarile chiedendomi come procedere. La loro volontà era quella

di **continuare tutti insieme** l'attività di impresa del padre e di dividersi invece la restante parte di patrimonio ereditato dal padre in parti uguali.

Quindi ho illustrato ai quattro figli che, innanzitutto, era necessario procedere alla **pubblicazione del testamento** del padre defunto e alla presentazione della **dichiarazione di successione** presso l'Agenzia delle Entrate di Bolzano. Nella massa ereditaria erano presenti oltre all'azienda, anche **l'immobile** in cui viene esercitata l'attività alberghiera, altri immobili nella provincia di Bolzano e denaro su vari conti correnti bancari. Quindi si è proceduto a richiedere un **certificato di eredità** al Tribunale di Bolzano e, appena concluso tale ultimo adempimento relativo alla successione, si è proceduto, secondo la volontà dei figli, a redigere un **contratto di divisione**, con il quale sono stati divisi equamente tutti i beni del patrimonio del padre defunto, ad eccezione dell'azienda che, invece, era rimasta in **comproprietà** tra i quattro figli.

A questo punto si è consigliato ai figli che la strada migliore per continuare la gestione congiuntamente fosse quella di trasformare tale comunione sull'azienda in una **società**.

I figli, dopo aver consultato il loro commercialista e la loro banca, che avrebbe finanziato l'attività, avevano ritenuto che fosse la strada più adatta, in quanto soddisfaceva la loro volontà, che era quella di avere un controllo paritario sull'azienda di famiglia e quella di non dover pagare un'imposizione fiscale troppo alta. Tale soluzione ha permesso ai figli di diventare soci in quote uguali della **società a responsabilità limitata** e di essere altresì tutti **amministratori** della stessa. Questo perché si è provveduto in sede di trasformazione a nominare un consiglio di amministrazione composto da tutti e quattro i figli.

Tale operazione è soggetta all'applicazione di un **imposta di registro** in misura fissa e non comporta pagamenti delle imposte ipotecarie e catastali.

**Luciano Tisot**

Notaio



## ■ ASPETTI FISCALI DELLA SUCCESSIONE AZIENDALE

L'aspetto fiscale della successione nell'azienda può essere più o meno rilevante, più o meno complesso, a seconda della consistenza dell'azienda da trasferire e a seconda della forma giuridica in cui essa si presenta.

Nella prassi ci si trova quindi davanti a casi variegati, tuttavia accomunati da alcuni aspetti, ad esempio:

### ■ Trasferimento di ricchezza

La successione aziendale comporta il trasferimento di patrimoni, ossia il trasferimento di ricchezza, che da sempre ha richiamato l'attenzione del legislatore fiscale.

### ■ Pianificazione

La successione nell'azienda deve essere necessariamente ben pianificata, anche dal punto di vista fiscale. Questo consente in molti casi, attraverso l'assistenza di un esperto fiscale, un rilevante risparmio d'imposte.

### ■ Passaggio generazionale

Spesso accade che il passaggio generazionale in azienda anticipi la successione dell'imprenditore. È pertanto necessario conoscere e considerare le disposizioni civilistiche e fiscali vigenti in materia di successione. In questi casi vige la regola che più ampio consenso esiste tra i legittimari alla successione, più possibilità si aprono nella pianificazione fiscale della successione nell'azienda;

### ■ Liti tra le parti

La successione nell'azienda pianificata in tempo comporta meno litigiosità tra le parti coinvolte e consente il raggiungimento di risultati migliori, anche dal punto di vista fiscale.

### ■ Tassazione

La successione nell'azienda viene generalmente tassata ai fini delle imposte dirette ed indirette.

Le differenze tra le diverse tipologie di successione sono rilevanti soprattutto sotto l'aspetto fiscale, poiché la tassazione da applicare varia notevolmente a seconda della forma di successione adottata.

Nella **successione aziendale** a titolo gratuito, ossia sotto forma di donazione, si applica esclusivamente l'imposta di donazione. Nel caso di donazione di beni immobili, devono essere considerate anche l'imposta ipotecaria e l'imposta catastale nella misura fissa, oppure in misura percentuale.

Nella **successione mortis causa** si applica esclusivamente l'imposta di successione, simile all'imposta di donazione. Nel caso in cui nel patrimonio dell'imprenditore defunto siano compresi beni immobili, devono essere considerate anche l'imposta ipotecaria e l'imposta catastale, ambedue in misura fissa o percentuale.

In questo capitolo verrà trattato l'aspetto fiscale della successione, focalizzando l'attenzione sul trasferimento aziendale a **titolo oneroso** e, in particolare, sulla **tassazione ai fini delle imposte dirette**.

## Crediti e debiti tributari nella successione aziendale

Il Codice Civile contiene disposizioni, di rilevanza anche fiscale, in riferimento al trasferimento oneroso di azienda. Il Legislatore ha posto particolare attenzione sul tema del trasferimento di crediti e debiti tributari inerenti all'azienda ceduta.

**L'art. 2559 C.C.** riguarda la cessione dei crediti. Secondo questo articolo la cessione dei crediti relativi all'azienda ceduta ha effetto, nei confronti dei terzi, dal momento dell'iscrizione del trasferimento nel Registro delle Imprese, anche in mancanza di notifica al debitore o di sua accettazione. Tuttavia, il debitore ceduto è liberato se estingue il debito pagando in buona fede all'alienante, ossia a colui che ha ceduto il credito.

Per quanto riguarda i debiti inerenti all'esercizio dell'azienda ceduta anteriori al trasferimento, in base alle disposizioni dell'**art. 2560 C.C.**, l'alienante non è liberato dai debiti, se non risulta che i creditori hanno consentito alla cessione degli stessi. Pertanto nel trasferimento di un'azienda

commerciale risponde dei debiti suddetti anche l'acquirente dell'azienda, se essi risultano dai libri contabili obbligatori.

In considerazione di questi principi contenuti nel Codice Civile, risulta necessario conoscere con certezza l'ammontare di **crediti e debiti tributari** inerenti all'azienda al momento del trasferimento della medesima da un soggetto ad un altro.

In modo tale da poter determinare con precisione tale valore, è consigliabile:

**a) richiedere l'attestazione di eventuali crediti tributari:**

Ai sensi dell'art. 10, D. Lgs. 269/2003, si può richiedere all'Agenzia delle Entrate l'attestazione di eventuali crediti esistenti in capo all'azienda, nonché la prevedibile data della loro erogazione;

**b) richiedere il rilascio di un certificato di regolarità fiscale**

Ai sensi del D. Lgs. 472/1997, art. 14, comma 3, il cessionario è responsabile in solido, fatto salvo il beneficio della preventiva escussione del cedente ed entro i limiti del valore dell'azienda o del ramo d'azienda, per il pagamento dell'imposta e delle sanzioni riferibili alle violazioni commesse nell'anno in cui e' avvenuta la cessione e nei due precedenti. Inoltre, egli è ritenuto responsabile anche per le violazioni già irrogate e contestate nel medesimo periodo, anche se riferite a violazioni commesse in epoca anteriore.

L'obbligazione del cessionario é limitata al debito risultante, alla data del trasferimento, dagli atti degli uffici dell'amministrazione finanziaria e degli enti preposti all'accertamento dei tributi di loro competenza. Gli uffici dell'amministrazione finanziaria e gli enti preposti all'accertamento sono tenuti a rilasciare, su richiesta dell'interessato, un **certificato** sull'esistenza di contestazioni in corso e di quelle già definite per le quali i debiti non sono stati soddisfatti. Il certificato, se negativo, ha pieno **effetto liberatorio** nei confronti del cessionario, del pari liberato ove il certificato non sia rilasciato entro quaranta giorni dalla richiesta.

La responsabilità del cessionario non è soggetta alle limitazioni previste nel presente articolo in due casi:

- cessione attuata in **frode dei crediti tributari**

La frode dei crediti tributari si presume, salvo prova contraria, quando il trasferimento sia effettuato entro sei mesi dalla constatazione di una violazione penalmente rilevante.

■ cessione avvenuta con **trasferimento frazionato di singoli beni**

## Il valore di cessione

### L'azienda come complesso di beni organizzati

L'azienda – intesa come complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa – è un **insieme di beni**, tra cui si comprendono anche le **immobilizzazioni immateriali** (costi d'impianto e di ampliamento, costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità, diritti di brevetto industriale e di utilizzazione delle opere d'ingegno, concessioni, licenze, marchi e diritti simili, l'avviamento, altre) e le **immobilizzazioni materiali** (terreni e fabbricati, impianti e macchinari, attrezzature industriali e commerciali, altri). Nella successione d'azienda le immobilizzazioni materiali e immateriali assumono particolare rilevanza, in quanto nella maggior parte dei casi fanno emergere una plusvalenza. Questa viene calcolata come differenza tra il prezzo di cessione dell'azienda e il valore contabile della medesima, prendendo in considerazione anche il valore dell'avviamento.

Il valore contabile dell'azienda risulta dunque da una **contabilità regolarmente tenuta** (contabilità ordinaria o contabilità semplificata) ed **aggiornata** alla data nella quale le parti intendono fissare il valore contabile dell'azienda.

### Determinare il prezzo di cessione: i plusvalori insiti

Il prezzo di cessione dell'azienda può essere determinato partendo dal **valore contabile** dell'azienda e/o da una **perizia di stima**, finalizzata alla determinazione del valore economico dell'azienda. In seguito avrà inizio una trattativa tra le parti coinvolte, che si concluderà con la determinazione del prezzo di cessione.

Il Legislatore fiscale intende tassare, in caso di cessione d'azienda, l'effettiva ricchezza trasferita. Viene data quindi molta importanza alla plusva-

lenza, ossia alla differenza tra il prezzo di cessione dell'azienda ed il valore contabile della stessa, ed al valore dell'avviamento.

Di conseguenza, durante il processo di determinazione del prezzo dell'azienda sono particolarmente importanti le immobilizzazioni immateriali, specialmente l'avviamento, e le immobilizzazioni materiali, in particolare i terreni ed i fabbricati, in quanto è proprio a causa di queste che emergono generalmente i maggiori plusvalori.

La determinazione del valore **dell'avviamento** può risultare complicata, poiché solitamente esso non è rilevato esplicitamente in contabilità. Il valore dell'avviamento può essere letto sui libri contabili solamente in presenza di circostanze particolari. Questo accade, ad esempio, nel caso di **avviamenti acquistati da terzi** a titolo oneroso, oppure nel caso in cui sono state effettuate in passato **operazioni straordinarie** (conferimenti, fusioni, ecc.), attraverso le quali sono confluiti nell'impresa dei complessi di beni, tra cui un'immobilizzazione espressamente indicata come avviamento. Pertanto in sede di determinazione del prezzo di cessione dell'azienda è necessario che le parti concordino il valore d'avviamento intrinseco all'azienda da trasferire. È doveroso determinare un valore esplicito e veritiero anche per quanto riguarda i **terreni**. Nel caso in cui essi siano stati acquisiti in esercizi precedenti, è necessario controllare che non siano intervenute delle variazioni che hanno cambiato il loro valore economico, ad esempio la variazione nella destinazione urbanistica da piano regolatore generale del comune. È chiaro che in questo caso, nonostante il valore effettivo del terreno vari notevolmente, esso rimane iscritto in contabilità al suo valore storico, ossia al costo sostenuto per il suo acquisto. Questa discrepanza tra valore effettivo e costo storico può rappresentare, a seconda dei casi, una plusvalenza od una minusvalenza.

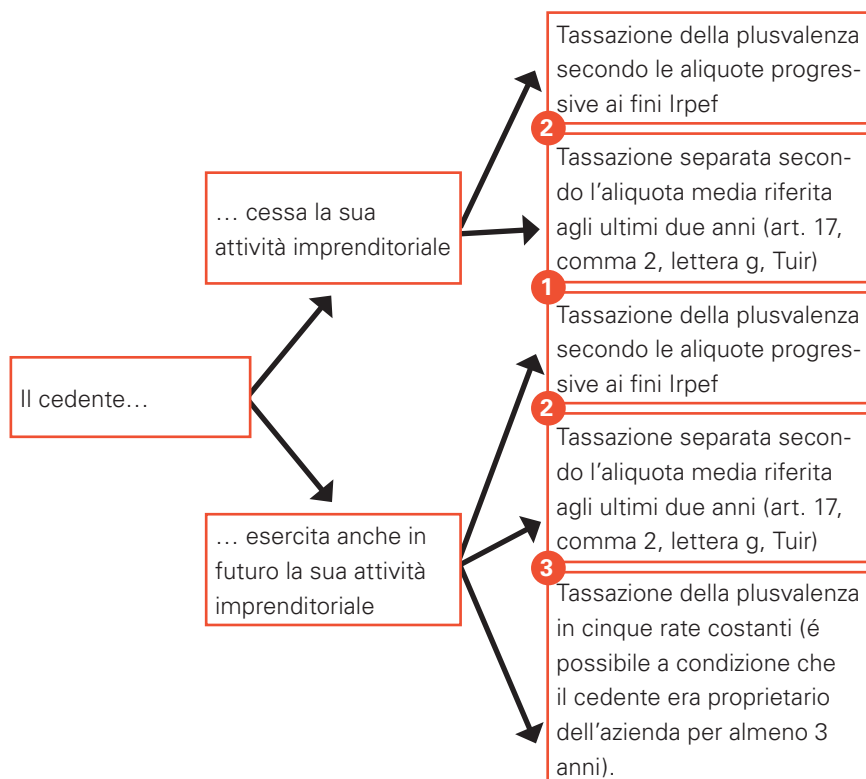
Anche per quanto riguarda i **fabbricati**, il valore riportato in contabilità è il costo d'acquisto o di costruzione. Il valore contabile del bene (costo storico – fondo ammortamento) diminuisce nel tempo, poiché alla fine di ogni esercizio il fabbricato viene ammortizzato. Conseguentemente, dopo molti esercizi il valore contabile risulta estremamente esiguo, poiché il fondo ammortamento aumenta di anno in anno, mentre il costo storico rimane invariato. Si crea quin-

di anche in questo caso una difformità tra valore effettivo, che attraverso una buona manutenzione può perfino aumentare nel tempo, e valore contabile. Alla luce di queste considerazioni, diventa evidente come il prezzo di cessione dell'azienda sia influenzato da **considerazioni di carattere extra-contabile**.

## La cessione dell'azienda individuale

Il caso più semplice di successione a titolo oneroso è quello della cessione dell'azienda da parte di un imprenditore individuale.

Nel caso in cui l'azienda sia di proprietà del cedente da più di cinque anni, si aprono fiscalmente le seguenti possibilità (art. 86, DPR 917/86):



## La cessione d'azienda dietro una rendita vitalizia

La successione può essere realizzata anche mediante la cessione dell'azienda individuale collegata ad una **rendita vitalizia**.

Si tratta di un **contratto aleatorio** che trova la sua sede normativa nel Codice Civile (artt. 1872 – 1881) nell'ambito dei contratti tipici. Esso ha per oggetto la **prestazione periodica di una somma di denaro** per la durata della vita del beneficiario.

Dal punto di vista civilistico, la costituzione di una rendita in capo al cedente, relativamente alla vendita a titolo oneroso di un'azienda o di un ramo d'azienda, costituisce esclusivamente una **modalità di pagamento del prezzo**. È pertanto un contratto di trasferimento di azienda in cui il cessionario, a fronte della cessione dell'azienda, si impegna a corrispondere al cedente una prestazione periodica prestabilita.

In questo caso, ai fini delle imposte dirette, la plusvalenza da tassare in capo al cedente viene calcolata come differenza tra il valore attuale della rendita vitalizia e il valore contabile dell'azienda. La tassazione della plusvalenza segue le stesse regole già elencate nello schema di cui in precedenza.

La rendita vitalizia costituisce, inoltre, **base imponibile** per il cessionario, in quanto equiparata al reddito da lavoro dipendente, e dovrà essere quindi tassata da quest'ultimo. Per questo motivo ci si trova di fronte ad una situazione di **"doppia tassazione"** (art. 50, comma 1, lettere h) e i), DPR 917/86), poiché la medesima base imponibile viene tassata due volte: una volta da parte del cedente e una volta da parte del cessionario.

Le possibili soluzioni, che possono essere adottate al fine di evitare questa situazione sono, ad esempio:

### **a) non si realizza alcuna plusvalenza tassabile**

In questo caso ha rilevanza fiscale solo la rendita vitalizia per la parte conseguita dal cedente in ciascun periodo d'imposta.

### **b) La rendita vitalizia costituisce esclusivamente una forma di pagamento**

Di conseguenza, essa non ha rilevanza fiscale. Assume rilevanza fiscale solo la plusvalenza realizzata a seguito della cessione d'azienda,

concorrendo alla formazione del reddito del cedente nell'esercizio in cui é avvenuta la cessione.

## La successione d'azienda posseduta da una società

La successione nell'azienda posseduta da una società può essere realizzata anche mediante la **cessione dell'azienda da parte della società**. Dopo la cessione quest'ultima può rimanere o meno in attività.

Ricorrendo a questa modalità di cessione, ai fini delle imposte dirette la plusvalenza andrà a formare parte della **base imponibile della società** e, pertanto, verrà tassata da quest'ultima. Nel caso in cui sia applicato il regime della "trasparenza fiscale", come previsto ad esempio per le società di persone, la tassazione deve avvenire direttamente dai soci della società. Tale tassazione si effettua nell'anno di realizzo della plusvalenza, seguendo il **principio di competenza** (non di "cassa"). Nel caso in cui la società cedente possieda l'azienda da un periodo uguale o superiore a 3 anni, la tassazione può avvenire in quote costanti nell'arco di cinque anni.

La cessione d'azienda in forma di cessione quote

Le imprese possono essere trasferite anche come beni di secondo grado, ovvero sotto forma di partecipazioni.

Nel caso in cui la cessione venga effettuata tramite la vendita delle partecipazioni da parte di un privato, ai fini delle imposte dirette la plusvalenza deve essere tassata in capo al cedente; essa viene calcolata come differenza tra costo d'acquisto della partecipazione e prezzo di cessione della medesima.

La misura della tassazione varia a seconda della tipologia di partecipazione:

### ■ Partecipazione qualificata

Le partecipazioni si considerano "qualificate" se superano uno dei seguenti limiti, relativi alla percentuale di diritto di voto (pieno e incondizionato)

esercitabile nell'assemblea ordinaria o alla percentuale di partecipazione al capitale sociale (o patrimonio):

- a) società quotate in borsa o al mercato ristretto: partecipazioni superiori al 2% dei voti oppure superiore al 5% del capitale sociale o del patrimonio;
- b) società di capitali non quotate e altri soggetti equiparati che hanno obbligo di approvazione formale da parte dei soci di un bilancio: partecipazioni con diritti di voto superiori al 20%;
- c) società di persone: partecipazioni superiori al 25% del capitale (visto che non hanno obbligo formale di approvazione di un bilancio tra i soci).

Nel caso a) è sufficiente che sia superato uno solo dei due limiti al fine di classificare la partecipazione come qualificata. Il superamento dei limiti nell'arco di 12 mesi comporta l'assoggettamento al regime di tassazione previsto per le partecipazioni qualificate.

Nel caso della cessione di una partecipazione qualificata da parte di una persona fisica si dovrà tassare dal 2009 in avanti il **49,72%** (prima del 2009 era il 40%) della plusvalenza realizzata secondo le aliquote progressive Irpef, precisando che la tassazione della plusvalenza segue il criterio di cassa.

### ■ **Partecipazione non qualificata**

Come partecipazioni non qualificate sono da considerare tutte le partecipazioni non aventi la qualifica di partecipazione qualificata.

Nel caso della cessione di una partecipazioni non qualificata si dovrà tassare la plusvalenza relativa con l'imposta sostitutiva nella misura del **12,5%**. Anche in questo caso la tassazione della plusvalenza segue il **criterio di cassa**.

## **Cessione di azienda con beni immobili: lo spin-off**

Spesso ci si trova nella situazione in cui nel patrimonio della società si trovano uno o più fabbricati strumentali. Qualora questo patrimonio im-

mobiliare sia di valore rilevante, si può pensare ad una **riorganizzazione immobiliare**, realizzando una **operazione di spin-off immobiliare**, con attribuzione del complesso immobiliare ad una società beneficiaria. In tal modo si effettua una scissione, generalmente parziale e proporzionale, del complesso immobiliare al valore di libro, senza emersione di plusvalenze o minusvalenze, e il conseguente trasferimento del relativo fondo ammortamento.

L'operazione è spesso finalizzata a realizzare successivamente il passaggio delle quote della scissa – che continuerà con l'attività di core business – ai **figli** degli attuali soci mediante atto di **donazione**, ovvero alla cessione di quote a terzi interessati ad investire nell'azienda (in quest'ultima ipotesi l'alleggerimento del patrimonio della scissa con l'espulsione della parte immobiliare, ne facilita l'ingresso con un esborso minore per l'acquisizione della quota di partecipazione). Gli immobili trasferiti alla società beneficiaria potranno essere locati, a prezzo di mercato, alla società scissa.

È tuttavia consigliabile non sottovalutare i rischi di elusione fiscale collegati a tale modus operandi, adottando giuste motivazioni economiche e tempistica adeguata.

### **I plusvalori nelle riorganizzazioni aziendali**

Ai fini delle imposte dirette esiste la possibilità di applicare la disposizione dell'**art. 176**, comma 2-ter, TUIR, ossia di dare **rilevanza fiscale anche ai plusvalori** emersi in conseguenza dell'operazione di spin-off immobiliare. In questo caso è necessario pagare un'imposta sostitutiva per la liberazione dei predetti maggiori valori.

L'opzione è da esercitare al più tardi nella dichiarazione relativa al **periodo d'imposta successivo al quello in cui si è effettuato l'operazione di spin-off**.

Il riconoscimento fiscale riguarda i maggiori valori attribuiti in bilancio agli elementi dell'attivo relativi all'azienda e costituenti immobilizzazioni materiali e immateriali. Esso viene eseguito in seguito al pagamento dell'imposta sostitutiva sui maggiori valori attribuiti nella misura del **12%**, del **14%**

o del **16%**, rispettivamente per plusvalori fino a 5 milioni di Euro, tra 5 milioni di Euro e 10 milioni di Euro, superiori ai 10 milioni di Euro.

Con la **legge 185/2008** è stata introdotta una deroga alla predetta modalità di riconoscimento fiscale dei maggiori valori emersi, esclusivamente con riferimento a determinate immobilizzazioni immateriali (avviamento, marchi d'impresa, altre immobilizzazioni immateriali) emerse in occasione di operazioni straordinarie (fusioni, scissioni, conferimenti). Questi maggiori valori possono essere riconosciuti ai fini fiscali pagando l'imposta sostitutiva del **16%**, invece che del 12%. In tal caso **l'ammortamento** dei maggiori valori attribuiti all'avviamento o ai marchi d'impresa potrà essere effettuato fiscalmente in quote annue non superiori a **1/9**, al posto di 1/18. La deducibilità della quota di ammortamento nella misura maggiorata di un nono potrà avvenire a partire dal periodo d'imposta successivo a quello in cui è stata versata l'imposta sostitutiva.

Questa possibilità rende più conveniente anche la disciplina del riallineamento dei valori per quanto riguarda i beni che frequentemente emergono nelle operazioni di aggregazione/riorganizzazione aziendale.

## Cessione d'azienda mediante conferimento in società

Nel caso dell'impresa individuale, qualora l'imprenditore intenda trasferire la propria impresa a più persone, si può pensare al **conferimento dell'impresa individuale in una società**. Quest'ultima sarà formata da quelle persone alle quali l'imprenditore intende cedere la propria impresa e si può regolare poi i rapporti di proprietà della società con successivi trasferimenti di quote sociali.

Ai fini delle imposte dirette l'**art. 176, DPR 917/86**, consente il conferimento dell'impresa individuale in una società in regime di **neutralità fiscale**; la cessione successiva delle quote sociali segue in ogni caso la tassazione prevista per le partecipazioni qualificate.

La successione nell'azienda può essere realizzata anche mediante il con-

ferimento d'azienda e la cessione della partecipazione ricevuta in cambio del conferimento effettuato.

I vantaggi che possono essere conseguiti, cedendo un complesso aziendale secondo lo schema operativo **“conferimento d'azienda in Newco – cessione della partecipazione ricevuta in cambio”**, anziché secondo la diretta cessione dell'azienda, attengono sia ai profili dell'imposizione diretta, sia a quelli dell'imposizione indiretta, nonché ad aspetti civilistici. Per quanto concerne l'imposizione diretta, il vantaggio fiscale è riconducibile alla possibilità di **“trasformare”** la plusvalenza da cessione d'azienda (tassata in misura piena) in una **plusvalenza da cessione di partecipazioni** (in larga misura esente da imposizione, ove sussistano i requisiti pex, ossia Participation Exemption, di cui all'art. 87 del TUIR).

Per quanto concerne i profili dell'imposizione indiretta, il vantaggio fiscale è riconducibile alla possibilità di **“trasformare”** le **imposte d'atto** (imposta di registro e, nel caso in cui nell'azienda sia presente una componente immobiliare, le imposte ipotecarie e catastali) **da proporzionali a fisse**.

Il vantaggio fiscale che si consegue ai fini delle imposte dirette è **lecito** e generalmente non suscettibile di contestazioni di merito alla natura elusiva dell'operazione. Invece, nel caso delle imposte indirette, il vantaggio potrebbe generare un'azione di recupero da parte dell'Amministrazione finanziaria, secondo una sua ormai consolidata – ma discutibile – prassi operativa che ravvisa nell'**art. 20, DPR 131/1986**, il presupposto normativo che legittima la sua azione.

Ai fini delle **imposte sul reddito**, la cessione di un complesso aziendale genera in capo al cedente una **plusvalenza imponibile** pari alla differenza tra il corrispettivo pattuito e il costo fiscalmente riconosciuto del complesso aziendale ceduto. In ogni caso, qualunque sia la modalità di tassazione prescelta, la plusvalenza realizzata mediante la cessione dell'azienda risulta imponibile in misura pari al **100%**. Se, in occasione di una cessione d'azienda, si procede ad alienare il medesimo complesso aziendale, conferendolo però in una Newco (new company) e cedendo poi le partecipazioni ricevute in cambio della società conferitaria, si ha che:

- il conferimento nella Newco può essere effettuato avvalendosi del regime di **neutralità fiscale** di cui all'art. 176, Tuir;
- la successiva cessione della partecipazione può beneficiare della **pex** (esenzione della plusvalenza al 95% per i soggetti Ires, esenzione della plusvalenza al 50,28% – per i soggetti Irpef) di cui all'art. 87 del TUIR, purché sussistano tutti i requisiti ivi previsti, ossia:
  - ininterrotto possesso dal primo giorno del dodicesimo mese precedente al quello dell'avvenuta cessione,
  - iscrizione in bilancio tra le immobilizzazioni finanziarie nel primo bilancio chiuso durante il periodo di possesso,
  - residenza fiscale della società partecipata diversa dai paesi black-list,
  - esercizio da parte della società partecipata di un'effettiva attività commerciale o industriale da almeno tre anni.

La decisione riguardo quale strumento usare nel processo di successione è fondamentale, poiché da essa possono derivare vantaggi fiscali per una o per l'altra parte.

Per quanto riguarda il **cedente**, la scelta fiscalmente **più onerosa**, ossia la **cessione diretta dell'azienda**, si accompagna ad un **beneficio fiscale per il cessionario** sotto forma di maggiori ammortamenti deducibili, in quanto l'avviamento e gli eventuali plusvalori pagati sui singoli cespiti sono fiscalmente riconosciuti in capo al cessionario d'azienda. Invece, la scelta fiscalmente **più vantaggiosa**, ossia la **cessione indiretta dell'azienda**, si accompagna a un aggravio fiscale per il cessionario sotto forma di minori ammortamenti deducibili, in quanto i plusvalori relative all'azienda vengono acquisiti sotto forma di partecipazione (ossia di bene non ammortizzabile), mentre l'azienda sottostante alla partecipazione viene acquisita per il tramite della conferitaria sulla base dei medesimi valori fiscalmente riconosciuti in capo al conferente – cedente (salvo il caso di opzione per il regime dell'imposta sostitutiva).

Laddove viceversa il predetto regime di esenzione non risultasse applicabile, la plusvalenza realizzata sulla cessione della partecipazione risulterebbe

be imponibile, esattamente come lo sarebbe stata la plusvalenza realizzata direttamente sull'azienda.

In conclusione, si fa presente che nella prassi si realizza la successione nell'azienda – soprattutto ove trattasi di realtà consistenti e complesse – con una combinazione di diverse forme di trasferimento, perseguendo così al meglio gli obiettivi da raggiungere da un punto di vista civilistico e fiscale. È quindi fondamentale in questi casi potersi affidare ad una consulenza **adeguata, professionale e preventiva** per cogliere le opportunità più favorevoli offerte dalla normativa italiana.

## La valutazione d'azienda

Il tema della valutazione delle aziende ha assunto rilevanza a seguito di una serie di trasformazioni economiche connesse ai fenomeni di ricambio generazionale al vertice delle società ed alla progressiva internazionalizzazione dei mercati finanziari e commerciali.

### Valore e prezzo dell'azienda

La distinzione tra valore e prezzo dell'azienda è essenziale al fine di evitare gravi fraintendimenti. Mentre il valore è un'espressione quantitativa risultante da un **processo di stima**, il prezzo è un **dato certo** rilevato in una o più contrattazioni.

Il valore è quindi un dato incerto, poiché è **stimato, soggettivo** e prevalentemente legato a **fattori interni** alla realtà aziendale. Il processo estimativo, mediante il quale è possibile determinare il valore dell'azienda, deve essere **razionale** nei fondamenti teorici e **dimostrabile** nella scelta e definizione delle variabili.

Diversamente, il prezzo è un riferimento **certo**, derivante da uno scambio influenzato da **fenomeni esterni** spesso incontrollabili (efficienza dei mercati, andamento della domanda e offerta, ecc.). Per tale motivo esso è tendenzialmente **instabile**.

Pertanto il **valore economico di un'azienda**, o il valore del capitale eco-

nomico, esprime una valutazione **generale, razionale, dimostrabile** e tendenzialmente **stabile**. Per generale si intende una valutazione condotta in condizioni normali e che astrae da particolari situazioni delle parti in causa; per razionale, una valutazione costruita su uno schema logico chiaro, esplicito e condivisibile; per dimostrabile, una valutazione basata su variabili e parametri che, pur stimati, abbiano un buon grado di credibilità ed accettabilità; per stabile, infine, una valutazione che non consideri fattori provvisori e contingenti.

In sintesi, il valore economico è espressione del **teorico valore di scambio** attribuibile al capitale proprio, comprensivo dei diritti patrimoniali e dei poteri di gestione e di controllo dell'impresa. Il capitale economico non è da confondere con il valore potenziale o soggettivo, che definisce il valore dell'azienda in funzione dell'utilità di uno specifico soggetto interessato. Il valore potenziale è importante in particolari fattispecie valutative, ma non rappresenta il valore generale associabile ad un'azienda in condizioni normali.

### **Criteri di determinazione del valore economico**

I diversi criteri correntemente utilizzati nella prassi, al fine della determinazione del valore economico di un'azienda, sono i seguenti:

■ **i criteri patrimoniali**, che fondano le determinazioni quantitative sul valore corrente di mercato dei beni costituenti il patrimonio aziendale. Si distingue tra il criterio patrimoniale semplice e il criterio del patrimonio netto rettificato.

Il criterio patrimoniale semplice consta in una valutazione separata degli elementi attivi o passivi del capitale di funzionamento.

Il Criterio del patrimonio netto rettificato consiste nella valutazione separata ed analitica dei singoli elementi dell'attivo e del passivo del capitale di funzionamento, integrata in taluni casi dalla stima di beni non iscritti a bilancio (per esempio beni immateriali).

■ **i criteri reddituali**, che determinano il valore economico del capitale aziendale in funzione delle autonome capacità di generare redditi, non

considerando le condizioni qualitative e quantitative del patrimonio. Il principio ispiratore dei criteri reddituali si fonda sulla teoria che il valore economico dipende in via esclusiva dalla capacità di produzione del reddito della società considerata. Il valore economico desunto dal metodo reddituale, con un reddito medio e durata illimitata, è ottenuto con la seguente semplice formula:

$$W = R/i$$

In questo calcolo la metodologia di determinazione del reddito "R" e del tasso di capitalizzazione "i" influenzano notevolmente il valore che si otterrà come risultato.

■ **i criteri misti patrimoniali – reddituali**, che associano i principi essenziali dei criteri patrimoniali e reddituali. Tali criteri, in sostanza, considerano unitamente nella stima del capitale economico d'impresa la consistenza patrimoniale e le potenzialità reddituali del complesso aziendale. Tra questi, i più diffusi sono i criteri che prevedono la stima autonoma del valore d'avviamento;

■ **i criteri finanziari**, che si basano sull'attualizzazione di flussi monetari generati dalla gestione e disponibili per l'investitore e, in talune forme, del valore dell'azienda alla fine del periodo considerato.

I criteri finanziari sono criteri basati su variabili poco dimostrabili, non obiettivi e, di conseguenza, carenti nel requisito di **generalità**. Nella prassi italiana, tali criteri sono poco utilizzati, fatta eccezione per i casi in cui sia relativamente facile e precisa la previsione della successione di flussi finanziari futuri (banche, supermercati, ecc.).

I problemi dei metodi finanziari possono essere superati mediante l'utilizzo di criteri reddituali. Tali criteri sostituiscono ai flussi finanziari quelli reddituali, in genere calcolati come successione di un reddito medio normale per un arco di tempo indefinito. Ciò è coerente con l'osservazione che, nel lungo periodo, i flussi finanziari distribuiti devono coincidere con i redditi prodotti; di conseguenza tali criteri sono nel complesso **razionali e più facilmente dimostrabili**.

Infine, i criteri patrimoniali sono dotati della **massima dimostrabilità**, non essendo influenzati, se non in minima parte, da previsione di dati futuri. Loro non relazionano il valore d'azienda ai flussi futuri, bensì al **valore corrente dei suoi beni**, astraendo anche dalla capacità di produzione di ricchezza.

Nella prassi l'esperto non utilizza un solo criterio, ma una combinazione di **più criteri**, spesso considerati l'uno principale e gli altri di controllo, al fine di cogliere gli aspetti positivi delle diverse metodologie e di temperarne i lati deboli. Ciò consente, inoltre, di riscontrare reciprocamente le risultanze numeriche dei diversi criteri.

## Esempio di valutazione d'impresa

Di seguito un esempio di valutazione peritale giurata di una società a responsabilità limitata, attiva nel settore del commercio di prodotti chimico-tecnici.

### Valutazione peritale giurata della XY Srl al \_\_\_\_\_ 2008

#### A. PREMESSA

Il sottoscritto Dott. \_\_\_\_\_, nato a \_\_\_\_\_, il \_\_\_\_\_, residente in \_\_\_\_\_, Via \_\_\_\_\_, cod. fisc. \_\_\_\_\_, iscritto all'albo dei revisori contabili, Gazzetta ufficiale del \_\_\_\_\_, quarta serie speciale 31-bis, iscritto all'albo dei dottori commercialisti di Bolzano il \_\_\_\_\_, n° \_\_\_\_\_, è stato incaricato dalla XY Srl di valutare la predetta società, con sede in \_\_\_\_\_ (BZ), Via \_\_\_\_\_, iscritta al Registro delle Imprese di Bolzano al n. iscrizione \_\_\_\_\_, capitale sociale Euro \_\_\_\_\_ interamente versato.

#### 1. Obiettivo ed oggetto della valutazione

Obiettivo della presente perizia è quello di quantificare il valore economico della XY Srl, con capitale sociale al 31/12/\_\_\_ di Euro 1.000.000 interamente versato, ai fini della determinazione del valore di partenza della suddetta società in vista dell'imminente cessione della società XY (cessione avvenuta nel 2008).

#### 2. Identificazione della Società

La società XY, con sede in \_\_\_\_\_, Via \_\_\_\_\_, capitale sociale Euro 1.000.000, interamente versato, è stata costituita in data 9 febbraio 1973, con atto repertorio n. \_\_\_\_\_, atti privati, vol. \_\_\_\_\_, trasformata in società a responsabilità limitata con atto Notaio Dr. \_\_\_\_\_, repertorio n. \_\_\_\_\_, registrato a \_\_\_\_\_ il \_\_\_\_\_, al n. \_\_\_\_\_, vol. \_\_\_\_\_, atti pubblici.

### 3. Sviluppo attività societaria

L'attività è iniziata nel 1973 quale commercio all'ingrosso di prodotti chimico-tecnici di ogni genere. Di seguito il giro d'affari in migliaia di negli esercizi 2003–2008 e le previsioni per gli esercizi 2009–2014.

<b>Esercizio</b>	<b>fatturato</b>
2003	5.158
2004	5.867
2005	5.606
2006	5.767
2007	5.901
2008	7.205
2009	7.151
2010	7.252
2011	8.087
2012	9.511
2013	11.190
2014	9.279

### B. COMPOSIZIONE DEL CAPITALE SOCIALE

1. Il capitale sociale al \_\_.\_\_.2008, era suddiviso come segue:

Soci	Valore nominale	%
A	200.000	20
A (nuda proprietà)	400.000	40
B	200.000	20
C	200.000	20
<b>Totale</b>	<b>1.000.000</b>	<b>100</b>

Soci	Usufrutto
D	200.000
E	200.000
Totale	400.000

## 2. Principali documenti e fonti utilizzati

I documenti e le informazioni utilizzati ai fini del presente lavoro sono stati essenzialmente i seguenti:

- Bilanci civilistici relativi alla società relativi agli esercizi 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008.

## 3. Ipotesi generali considerate

La valutazione del valore economico è basata sull'ipotesi generale di funzionamento della XY Srl al \_\_.\_\_.2008.

Inoltre, va tenuto presente il fatto che la società disponeva alla data del \_\_.\_\_.2008 di un know-how, non brevettato, tale da potersi difendere egregiamente sul mercato.

La capacità reddituale futura per gli esercizi 2009–2014 è stata valutata facendo riferimento ai bilanci prospettici redatti per i relativi anni futuri ed apportando ivi opportune rettifiche. La capacità reddituale per gli esercizi 2003–2008 si ricavava direttamente dai bilanci già esistenti, apportando opportune rettifiche. Il valore effettivo dell'azienda è stato determinato poi come valore medio tra il reddito normalizzato storico intergrato dell'avviamento e il reddito normalizzato attualizzato prospettico.

## 4. Metodologia di valutazione

In considerazione di quanto sopra esposto, della redditività dell'impresa, del fatturato realizzato, della solidità patrimoniale e delle buone prospettive di mercato dimostrate dalla XY Srl al \_\_.\_\_.2008 si è fatto utilizzo delle seguenti metodologie di valutazione:

- metodo della determinazione del valore reddituale puro su base prospettica relativo agli anni 2009–2014;
- metodo della determinazione del valore reddituale, integrato di un autonomo valore di avviamento, sulla base del periodo 2003–2008. In questo contesto per avviamento si intende un plusvalore patrimoniale determinato in relazione alla redditività dimostrata dalla XY Srl nei sei esercizi presi in esame, rispetto a quella giudicata soddisfacente per il settore specifico;
- media dei due metodi suddetti.

Il reddito medio normalizzato è stato individuato nella media aritmetica dell'utile civilistico rettificato come infra al punto C 1) e C 3). Il tasso di capitalizzazione applicato per la capitalizzazione della rendita infinita del reddito normalizzato è stato individuato nel tasso che si sarebbe spuntato effettuando un investimento finanziario praticamente privo di rischi, maggiorato, a titolo di rischio imprenditoriale, di uno spread ritenuto congruo per il settore in cui opera la XY Srl.

L'avviamento è stato determinato moltiplicando per sei il plusvalore reddituale, che, tenuto conto del volume d'affari e della penetrazione e posizione di mercato raggiunte dalla società al \_\_\_\_.2008, è stato individuato in sei volte il plusvalore reddituale. Si consideri che i coefficienti moltiplicatori generalmente utilizzati per il settore industriale si collocano tra sei e nove.

## **C. PROCEDIMENTO DI VALUTAZIONE**

### **1. Determinazione del reddito normalizzato prospettico**

Dai bilanci prospettici della società si desumono i seguenti redditi relativi al periodo 2009–2014 (dati in migliaia Euro):

Esercizi	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Utile netto di bilancio	372	577	343	351	261	274
Rettifica per scomputo ammortamenti accelerati	64	45	38	35	37	65
Rettifica per componenti finanziari e straordinari e imposte	372	498	531	337	305	293
Reddito operativo lordo	808	1.120	912	723	603	632

$$\text{Media semplice} = \frac{808 + 1.120 + 912 + 723 + 603 + 632}{6} = 800$$

Media semplice	800
- Carico fiscale (52,2%)	(418)
Reddito normalizzato	382

## 2. Capitalizzazione della rendita perpetua relativa al reddito normalizzato prospettico

■ Tasso su investimento finanziario alternativo medio 2009–2014	7,8%
■ Maggiorazione rendimento per rischio di settore	1,5%
■ Tasso di attualizzazione	9,30%
■ Reddito normalizzato 2009–2014	382
■ Reddito normalizzato attualizzato prospettico (A) 382 / 9,3% =	4.108

## 3. Determinazione del reddito normalizzato storico

Dai bilanci depositati della società si desumono i seguenti redditi relativi al periodo 2003–2008 (dati in migliaia Euro):

Esercizi	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Utile netto di bilancio	355	402	342	265	264	184
Rettifica per scomputo ammortamenti anticipati	0	0	0	0	0	0
Rettifica per componenti finanziari e straordinari e per imposte	360	331	370	231	256	211
Reddito operativo lordo	715	733	712	496	529	395
Reddito operativo lordo adeguamento al 31/12/08	1,0000	1,060997 7	1,131072 5	1,187132 3	1,241957 7	1,317696 6
Reddito operativo lordo rivalutato	715	778	805	589	657	520

$$\text{Media semplice} = \frac{715 + 778 + 805 + 589 + 657 + 520}{6} = 667$$

Media semplice	677
- Carico fiscale (52,2%)	(354)
Reddito normalizzato	323

#### 4. Capitalizzazione di rendita perpetua del reddito normalizzato storico

Tasso su investimento finanziario alternativo vigente inizio 2008	9,1%
Maggiorazione rendimento per rischio di settore	1,5%
Tasso di attualizzazione	10,6%

Reddito normalizzato 2003–2008 = 323

Reddito normalizzato attualizzato storico (B) =  $323 / 10,6\% = 3.047$

## 5. Integrazione del valore reddituale storico con l'avviamento

Per avviamento si è inteso la maggiore redditività della XY Srl rispetto a quanto considerato sufficiente per il settore in cui essa opera. Alla data del \_\_.\_\_.2008 tale rendimento minimo era determinabile applicando un tasso percentuale al patrimonio netto della società; predetto tasso percentuale tiene già conto del rischio imprenditoriale vigente nel settore considerato.

Esercizi	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Patrimonio netto da bilancio	2.075	1.661	1.312	1.066	853	698
Rendimento % medio settore	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Rendimento medio settore	187	149	118	96	77	63
Utile (perdita)	355	402	342	265	264	184
Maggior (minor) rendimento	168	253	224	169	187	121

Maggior redditività annua media 2003–2008:

$$1.122 / 6 = 187$$

Avviamento: maggiore redditività media prevista per gli anni 2003–2008

$$187 \times 6 = 1.122$$

Reddito normalizzato attualizzato storico (B)	3.047
Avviamento	1.122
<hr/> Totale (C)	<hr/> 4.169

## 6. Determinazione del valore aziendale della XY Srl

Metodo del reddito normalizzato attualizzato prospettico (A) 4.108

Metodo del reddito normalizzato attualizzato storico integrato dell'avviamento (C) 4.169

$$\text{Media dei due metodi} = \frac{4.108 + 4.169}{2} = 4.139$$

Il valore periziale al \_\_.\_\_.2008, attribuito dal Perito in esecuzione dell'incarico ricevuto dalla XY Srl, è di

**4.139 (migliaia di Euro).**

Bolzano, li \_\_\_\_\_

In fede

Dott. \_\_\_\_\_

Allegati:

- Bilanci d'esercizio depositati e bilanci prospettici
- Determinazione del tasso ordinario di rendimento di investimento finanziario alternativo senza rischio
- Movimenti nel capitale sociale (dal libro soci)

**David Feichter e Hugo Perathoner**

Dottori commercialisti



## ■ ASPETTI SOCIALI DELLA SUCCESSIONE AZIENDALE

### Le piccole aziende di famiglia e lo sviluppo della società

In uno scenario socio-politico in profonda **trasformazione**, la piccola impresa, controllata nel patrimonio e gestita nella quotidianità da famiglie, è entrata in **crisi**.

L'intero sistema economico, basato sulla grande concentrazione di risorse e capitali, mostra segni di grande difficoltà, sia per aver rinnegato il ruolo guida del mercato a favore di interessi finanziari, sia per aver traghettato la gestione e il controllo a ruoli manageriali che hanno dimostrato di non sapere interpretare la visione di lungo periodo dell'imprenditore, a favore di un risultato a **breve termine**.

Il **Nord Italia** è stato per decenni una guida ed un esempio internazionale di dinamicità e flessibilità soprattutto grazie ad una efficace **integrazione** delle piccole imprese familiari con il sistema culturale e con il territorio, producendo effettivi benefici sull'intero tessuto sociale.

Questo capitolo vuole porre alcune questioni quali la **corretta gestione del cambio generazionale** ed il **recupero di valori** delle comunità locali e dei distretti industriali come ponte per una **rivalutazione del ruolo dell'azienda-famiglia** all'interno di una società in cambiamento.

### Economia, società e cultura

Per comprendere le problematiche sociali della successione familiare all'interno dell'impresa è necessario considerare un ampio scenario comprendente **l'economia**, la **società** e la **cultura**.<sup>1</sup>

Giulio Sapelli (2002), presentando la ricerca che delinea le vicende imprenditoriali della famiglia Corna Pellegrini Spandre in Val Camonica, conferma la tesi per cui "non è l'economia a fondare la società, ma piuttosto quest'ultima a preformare la prima, in una **virtuosa circolarità**, mediata dalla **cultura** antropologicamente intesa [...]. La **storiografia** è la cartina

---

<sup>1</sup> Cesaro, Cancelli, 2005

di tornasole di questa interpretazione dei rapporti esistenti tra economia, società e cultura.”

Preferisco quindi partire dall’assunto generale che è la società a definire il sistema economico, anche perché da qui ci sarà possibile creare più facilmente un legame tra lavoro, impresa e società.

Come sostiene Donati (2001), “se si considerano le nuove modalità di osservare e valorizzare il lavoro, esso appare come una **relazione** che media la sfera privata e quella pubblica”.

Pertanto, il lavoro diventa un **mezzo simbolico e generalizzato di interscambio**, avente un carattere propriamente e pienamente sociale: esso ha un valore perché si riferisce alla realizzazione di un **compito relazionale**, e perché contiene in sé un bene sociale di carattere **morale**, oltreché **economico e politico**. In altri termini, “il lavoro rivela ex novo la sua natura di **legame sociale** che significa e rigenera qualcosa che non è puramente economico, e neppure politico, ma originariamente sociale”.<sup>2</sup>

Il problema nasce, citando Galbraith (2004), quando ci si rende conto che “in nessun campo, più che in economia e in politica, la realtà è deformata dalle preferenze e inclinazioni sociali, nonché dal tornaconto personale e di gruppo”, quindi quando accanto alle attenzioni al sociale si concentra l’azione **sull’interesse del singolo**.

Lo dimostrano molto bene i deludenti risultati di “**trapianto**” **ingegneristico** dei meccanismi di mercato in contesti socio-culturali come quelli dell’Est europeo, privi di quel retroterra relazionale e valoriale che nei Paesi del capitalismo storico ha implicitamente funzionato da meccanismo regolatore.<sup>3</sup> “Si avverte oggi una forte consapevolezza del fatto che il valore economico non è del tutto tale se non riesce a essere almeno in parte **valore sociale**, ovvero **risorsa per uno sviluppo umano** nel senso più pieno e più complesso del termine”.<sup>4</sup>

---

2 Donati, ibidem

3 Sacco, 2000

4 Sacco, ibidem

Questo concetto sembra una conquista del tutto recente, ma la riteniamo oggi invece una riscoperta di quei valori fondativi che non a caso spingono molti a vedere ne *La ricchezza delle nazioni* di Adam Smith (1776) il “vero” atto di nascita della teoria economica. È infatti Smith, che ricordiamo essere stato innanzitutto un docente di filosofia morale prima di essere uno studioso di economia, attraverso il suo celebre “teoria della mano invisibile”, a realizzare il gioco di prestigio intellettuale che dà all’economico **piena dignità morale** e all’economia il pieno diritto di cittadinanza all’interno delle **scienze sociali**, affermando e dimostrando non soltanto la compatibilità dell’interesse individuale e di quello sociale, ma addirittura che il libero perseguimento del primo è la strada migliore per promuovere il secondo.

#### **Teoria della mano invisibile di Adam Smith:**

Nel libero mercato la ricerca del proprio interesse giova tendenzialmente all’interesse dell’intera società.

## **Il cambiamento del sistema economico e sociale**

Un generale senso di disagio, causato da fattori legati alla sicurezza personale, all’economia ed in genere alla crisi di un modello di valori a cui ha fatto riferimento per lunghi decenni la società definita “occidentale”, è sotto gli occhi di tutti.

“Nella vita reale a comandare non è la realtà; sono la **moda del momento** e **l’interesse pecuniario**. Questi fattori hanno un tale peso che la stessa percezione quotidiana del sistema economico ne ha subito l’influenza”.<sup>5</sup>

In riferimento all’economia, voglio per prima cosa ricordare che il sistema conosciuto come **capitalismo**, comune a tutti i paesi più industrializzati e, in modo più disomogeneo, a tutti gli altri (fatta eccezione per la Corea del Nord, Cuba e, a parole ma non nei fatti, la Cina) attribuisce l’autorità ultima

---

<sup>5</sup> Galbraith, 2004

in campo economico a coloro che controllano le industrie, i macchinari, la terra e le risorse finanziarie. Un tempo si trattava dei proprietari dei beni in questione; ma oggi, nelle realtà al di sopra di certe dimensioni e con compiti di una certa importanza, ogni decisione spetta al **management**.<sup>6</sup> Questo è un primo aspetto che non coinvolge le piccole imprese nei motivi della crisi del sistema: in genere in queste organizzazioni non ci sono i manager.

In secondo luogo va ricordato che in passato, nella tradizionale dottrina dell'economia, i mercati sono stati collegati con la **sovranità del consumatore**, cioè con la facoltà di quest'ultimo di decidere cosa dovesse essere prodotto, comprato e venduto. Era l'autorità ultima alla quale la produzione industriale e lo stesso capitalista erano in larga misura subordinati.

La progettazione e l'aggiornamento dei prodotti dovrebbero costituire fasi di uno dei principali processi economici, e nessun industriale dovrebbe realizzare un prodotto nuovo o aggiornarlo senza coltivare la corrispondente **domanda**. Il punto di partenza attuale, invece, è il risultato finanziario a breve: si lavora e si produce per gli **azionisti** e non più per i clienti. È così che entra in scena il mondo della **pubblicità**, della **vendita**, della **televisione** e della **manipolazione del consumatore**; e con esso il ridimensionamento della sua sovranità. "Nessuno domina il mercato, né i singoli né le imprese. Nessuna forma di supremazia economica è mai evocata. Marx ed Engels sembrano non essere mai esistiti. C'è solo l'**impersonalità del mercato**: una frode del tutto innocente".<sup>7</sup>

Oggi è solo in aree protette dell'esistenza, riservate alla cultura, all'arte, all'istruzione e alla scienza, che la creatività umana è messa alla prova in ambiti più convenienti della capacità di fare soldi. La frode, più che trascurabile, sta nel misurare il **progresso sociale** solo in base alla **produzione** decisa in gran parte dai produttori, cioè all'incremento del **Pil**.<sup>8</sup>

---

6 Galbraith, ibidem

7 Galbraith, 2004

8 Bruni, Porta 2004

Attraverso il progressivo passaggio del controllo di innovazione, produzione e vendita dal consumatore al produttore, i passi avanti dell'economia e della società vengono misurati in base all'aumento della produzione complessiva di beni e servizi: il risultato finanziario e della ricchezza pro-capite a breve. La composizione del Pil è determinata non dai cittadini nel loro insieme, ma da coloro che producono le sue componenti. Nel mondo reale la Borsa e l'industria influenzano largamente i prezzi e la domanda di mercato, avvalendosi a questo fine di monopoli, oligopoli, progettazione e diversificazione dei prodotti, pubblicità e altre tecniche di vendita e commercializzazione.<sup>9</sup>

“Oggi si nega che singole imprese e singoli capitalisti detengano il potere economico; e non si ammette che il mercato sia governato in modo ampio ed efficace: questo modello è qualcosa che non si trova in gran parte della dottrina economica”.<sup>10</sup>

## **Economia, società e piccola impresa**

È quindi utile riflettere sull'andamento e sui risultati che hanno condotto il sistema economico a **crisi ricorrenti** quali quella attuale. Anche in relazione alla **globalizzazione** e alla **liberalizzazione** di molti settori, ci si rende conto che il ruolo delle aziende, dalle più piccole alle multinazionali, tende sempre più a trascendere quello strettamente economico e a implicare l'assunzione di **responsabilità autonome**, o meglio “istituzionali”, nei confronti del proprio ambiente naturale o umano, che spesso sono la stessa cosa.

Infatti, “può sembrare paradossale, ma spesso le aziende **prosperano o falliscono** più per **ragioni umane e sociali**, che per cause di natura strettamente economica. Perché l'azienda è un'**entità vivente**, e non una struttura meramente economica”.<sup>11</sup>

---

9 Cesaro, 2004

10 Galbraith, 2004

11 Correale, Penco, 2002, Francis Fukuyama, Congresso eapm, 2003

Tuttavia, è sulla piccola impresa che ora desidero concentrare l'attenzione. Essa è, infatti, **attiva e determinante** in Italia e in altri Paesi, anche quelli più rappresentativi in termini di ricchezza prodotta. La piccola impresa è rappresentata da attività molto **dinamiche**, in particolare in campo **tecnologico** e **finanziario**, nei quali il fondatore, più che rappresentante della proprietà, resta il **punto di riferimento**. Le imprese di piccole dimensioni sono ancora comuni anche in **agricoltura**, nel **commercio**, nei **servizi** e contrastano la più conosciuta e moderna realtà economica che è in genere imperniata sul sistema di controllo, sulla finanza e sulla sua burocrazia. In queste aziende è risaputo che il lavoro può essere gravoso. Il proprietario lavora in prima persona nell'azienda, la dirige e si sente responsabile dei suoi successi e insuccessi. Il piccolo imprenditore, la piccola impresa commerciale o di servizi, come l'agricoltore indipendente, sono ancora figure importanti per l'economia e la politica: evocano il sistema economico descritto dai classici dell'economia dei secoli passati. Tuttavia, non sono quasi mai rappresentati nella realtà attuale; sono spesso solo i simboli di una tradizione rispettata, pur rappresentando numericamente più dell'80% delle attività nazionali.

## **Piccole imprese familiari e distretti industriali**

Il ruolo sociale della piccola impresa prende corpo nel fenomeno dei **distretti** che tradizionalmente intendiamo come "un particolare **raggruppamento di imprese** specializzate in un complesso **processo produttivo** e strettamente legate al sistema di **relazioni sociali, istituzionali e ambientali**, instaurate, sedimentate e strutturate nel tempo e nello spazio tra gli attori presenti sul territorio e il territorio stesso".<sup>12</sup>

Il concetto di distretto industriale nasce, in senso proprio, in un'opera giovanile di Alfred e Mary Marshall (1879) atta a mostrare che, per certi tipi di produzione (ad esempio tessile, metallurgia leggera ...) esiste una forma di organizzazione della produzione alternativa a quella fondata su stabilimenti sempre più grandi, sotto il cui tetto si aduna il massimo numero di

---

<sup>12</sup> Bersani, Letta, 2004

fasi di ogni dato processo produttivo. È un diverso sentiero di industrializzazione basato sulla concentrazione territoriale di molti piccoli stabilimenti e attività localizzate, la cui peculiarità risiede nel fatto che essi includono, come forza produttiva che va a comporsi con i fattori produttivi combinati dall'imprenditore, "il territorio su cui insiste la produzione, con tutta la sua storia, la quale si rivela nei valori, nelle conoscenze, nei costumi e nelle istituzioni tipici del luogo".<sup>13</sup>

È un concetto che potrebbe evocare **chiusura** e **provincialismo** e che invece va ricondotto, al di là della sua specificità economica, proprio al suo grande ruolo sociale.

Questo fenomeno si caratterizza soprattutto "per il forte **rapporto orizzontale** tra i vari componenti dello stesso territorio, che è in grado di strutturare il legame di **solidarietà** della comunità locale e di facilitare la messa in rete di **conoscenza**".<sup>14</sup>

Questo comportamento ribalta le consuetudini di un mercato che normalmente vede i vari attori contrapposti ferocemente gli uni agli altri per ottenere risultati che dovrebbero garantire la sopravvivenza, indipendentemente dalle vicende altrui.

Il ruolo dei distretti in Italia ha assunto un'**importanza prioritaria**. Un ruolo troppe volte considerato solo per la sua caratteristica di sviluppo spontaneo e che invece rappresenta la **chiave di volta** del Paese che verrà. Sono **199** i distretti industriali italiani individuati dall'Istat, e a loro si deve il **38% del Pil** italiano e il **40% della forza lavoro** industriale nazionale, con **2,7 milioni di occupati**. La rappresentazione geografica dei distretti è a macchia di leopardo, con poca presenza nel Mezzogiorno. Troviamo 59 distretti nel Nord-ovest, 65 nel Nord-est, 60 al Centro e solo 15 nel Sud.

Complessivamente i distretti italiani rappresentano anche una buona fetta sociale del paese: vi abitano infatti **14 milioni di persone**, un quarto della popolazione italiana. Che si tratti di un mondo attivo e dinamico lo

---

13 Becattini, 2000

14 Bersani, Letta, 2004

testimoniano le cifre legate alle attività di settore. Sono i distretti italiani, per quanto riguarda l'export, a coprire il **50%** del fatturato per cuoio, pelli, piastrelle, tessuti, filati, gioielli e calzature.<sup>15</sup>

La discussione sui distretti in questo periodo preoccupa per due motivi: il primo verte sul problema "se i fenomeni che vanno sotto il nome di **globalizzazione** del mercato intacchino la coerenza socio-culturale del distretto a un punto tale da metterne in questione la competitività, e quindi la sopravvivenza"; il secondo è centrato sul processo di trasferimento dell'impresa da una generazione all'altra, meglio conosciuto come "**ambio generazionale**", da cui sembra ancora dipendere in larga misura la possibilità di proseguire l'attività del fondatore.

Si tratta, infatti, di imprese quasi esclusivamente gestite da famiglie che ne detengono la proprietà e ne determinano il futuro. Nel nostro Paese, secondo l'Associazione italiana delle imprese familiari (AIDAF), l'**83%** delle piccole e medie aziende è controllato da **una famiglia**, mentre nella classifica delle prime cento società per fatturato, 42 sono tramandate di padre in figlio. La maggior parte dell'imprenditoria italiana è quindi formata da figli d'imprenditori, fenomeno che fa del passaggio generazionale un problema serio, dalla cui risoluzione dipende la vita stessa di molte aziende.

Secondo alcune statistiche infatti soltanto il **30%** delle aziende familiari superano la **seconda generazione**, soltanto il **15%** va al di là della terza; di queste, il 10% non cresce e appena il 5% si sviluppa.

## **Piccole imprese familiari: un modello in crisi**

L'analisi di quello che per diversi decenni è stato un modello di sviluppo tutto italiano, autopropulsivo, fondato su piccole e medie imprese, denuncia profonde **trasformazioni sociali**, processi di **internazionalizzazione** e cambiamenti degli scenari mondiali ed Europei, che hanno inciso notevolmente su quella che, negli anni Novanta, è stata la locomotiva d'Italia.

---

<sup>15</sup> Unioncamere, 2004

Dal 1997 ad oggi il Pil del Nord Italia è stato inferiore al dato medio del paese. Oltre alla **crescita demografica** sostenuta solo dall'immigrazione (400 mila stranieri presenti, circa il 6% della popolazione), il territorio sta affrontando anche il fenomeno, non meno dirimpente, della **domanda di lavoro non manuale**. Infatti, il **77%** dei giovani che esce dalle scuole superiori si iscrive all'università con l'idea di trovare un'occupazione nel terziario privato, rapportata al titolo di studio, e coinvolge il 45% di quanti entrano nel mercato del lavoro, a cui si aggiunge un altro 26% che aspira a lavorare in un negozio o alle dipendenze del pubblico.

Sporcarsi le mani nella "fabbrichetta" o nell'azienda artigiana di famiglia non attira più. La modificazione carsica dell'economia locale va ora alla ricerca di un disegno **condiviso** ed "**esplicito**", a cui sono chiamati tutti i soggetti pubblici privati. Questo, secondo Cipolletta (2004), deve fare accantonare la spinta propulsiva del "fai da te", tipico della piccola iniziativa imprenditoriale, per mettere in campo azioni sinergiche tra partner, nel campo delle tecnologie, dei trasporti, dell'export, etc. "In sostanza bisognerà realizzare una **nuova orditura di relazioni e coesione di interessi**, dismettendo la cultura dell'**agire individuale**, che è stato decisivo per raggiungere gli attuali livelli di sviluppo, a favore dell'agire concertato, in cui anche il pubblico deve fare la sua parte".<sup>16</sup>

È questa una profonda differenza dalle lodi tessute per trent'anni da sociologi ed economisti di tutto il mondo che esaltavano la creatività, la semplicità, a volte l'ingenuità, l'**imprenditorialità infettiva** (che fra le altre cose era propria di tutto il Nord Italia), ma anche la **mancanza di un vero e proprio modello**, che oggi paga per una crescita molto effervescente, ma anche disordinata e caotica, proprio perché è mancata una programmazione. Basta guardare le infrastrutture, la viabilità, la formazione professionale: elementi che sarebbero stati fondamentali per uno **sviluppo sociale ed economico**.

---

<sup>16</sup> Nord est 2004-Rapporto sulla società e l'economia, Fondazione Nord Est, Venezia 2004

I veri modelli sono stati rappresentati, invece, dalle persone: i padri, i nonni, i maestri di bottega, coloro che fianco a fianco hanno trasmesso cultura del lavoro e del sacrificio, amore per la terra e per i valori che rappresenta. Per questo motivo più che di modello si può parlare di **risultato**, come più volte espresso anche da Stella (1996). Ed è appunto nella **perdita progressiva di questo modello** familiare e culturale, che ben si esprime nel problema del cambio generazionale, che noi proponiamo di approfondire la ricerca.

Il punto centrale è questo: 6 imprenditori su 10 hanno tutti (sottolineo tutti) i figli impiegati nella propria azienda. Non basta: nel 5% dei casi l'impresa dà lavoro al padre del titolare, nel 25% al coniuge, nel 19% ai fratelli, nel 18% a cugini, cognati o altri parenti; queste sono imprese dove il padre passa al figlio non solo le chiavi dell'impresa ma anche i valori su cui contare.<sup>17</sup>

Tutti i valori bocconiani vengono battuti dagli insegnamenti avuti in dote dal papà "**self-made man**": l'accortezza di non fare mai il passo più lungo della gamba (nell'83% dei casi), l'etica del lavoro (nel 83%), il senso della responsabilità sociale dell'impresa (nel 76%), l'importanza dei problemi finanziari (nel 60%).<sup>18</sup>

Tuttavia, vi sono anche – e soprattutto – altre variabili, assolutamente "familiari", che influiscono nel processo di successione.

In primo luogo è doveroso specificare che nelle aree del Nord-Est c'è **un'impresa ogni due famiglie**. La cultura di mischiare casa e impresa, del resto, ha origini antiche. "Alla fine dell'Ottocento ogni cucina delle case coloniche aveva da una parte le pentole, dall'altra lègrisiolè coperte dai banchi da seta e non c'è quasi attività artigianale che non sia nata nel deposito dismesso degli attrezzi agricoli o nella stalla svuotata e ripulita".<sup>19</sup>

In secondo luogo, il **legame fra lavoro, impresa e territorio** nelle suddette aree è fortissimo: se è vero che l'impresa, in teoria, dovrebbe cer-

---

17 Cesaro, 2000

18 Strassoldo, M., Buratto, F., Tessarin, N., Salvador, S., 1999

19 Stella, 1996

care la localizzazione ottimale, quando la propria casa non è più la localizzazione ottimale della minuteria metallica, l'imprenditore veneto non ci pensa un attimo a spostarsi. Non di casa però: cambia settore. Il suo obiettivo è **restare dove sta**, ossia nel capannone dietro casa, facendo la cosa al momento più conveniente, tanto è vero che la natalità e la mortalità delle imprese in queste aree è immensa. Poi si parla di flessibilità della piccola impresa.

Infine, sempre in questi territori, l'azienda parte dal **tipo di lavoro** che può fare la famiglia. Dopodiché si aggrega, ampliando non l'industria ma la famiglia. Cioè inglobando dipendenti che devono rispettare il titolare come un padre, considerare l'impresa come una casa, obbedire, lavorare anche di sabato o di domenica se il padre-padrone dice che è necessario e così via.

Questo fenomeno, spesso erroneamente attribuito al Nord-Est, ha una diffusione ampia in Italia, ed osservando alcuni dati si comprende meglio perché riteniamo di dover studiare più in profondità le dinamiche che mettono in relazione la **società, l'impresa famiglia e la cultura di riferimento**: sui dati quantitativi che riguardano la numerosità e la localizzazione delle imprese-famiglia abbiamo già riferito. Sulla loro significatività va ricordato che il 40% dei primi 200 gruppi classificati da Mediobanca appartiene a questa categoria.

Va ora ricordato un dato anagrafico: costituite prevalentemente attorno agli anni '50 e '60, oggi il 70 % di queste aziende è guidato da persone che hanno superato i **65 anni** di età.

Osservando questi dati è giustificata una preoccupazione crescente :

- secondo un'indagine dello Studio Ambrosetti la successione è **in cima alle preoccupazioni dell'89%** delle aziende familiari intervistate;
- **consuetudini ed accordi verbali** continuano a prevalere su assetti societari atti a favorire la governabilità;
- manca in genere un **disegno strategico** che prepari alla successione e allo sviluppo armonioso tra impresa e famiglia;

- mancano **meccanismi chiari di delega**, cosa che non attrae in genere il management più qualificato che teme di ottenere solo deleghe di attività e non deleghe di risultati.

## L'azienda familiare: le problematiche

Se, come dimostrato, gran parte della forza dell'economia italiana è rappresentata principalmente dalla Piccola-Media Impresa, in realtà questa tipologia aziendale è sempre esistita<sup>20</sup>, generando in particolare quei gruppi industriali e commerciali legati alle famose dinastie anglosassoni e austroungariche (Ford, Rockefeller, Krupp, etc.). Si profila pertanto la necessità di trarre **considerazioni generali** utili ad una comprensione di fenomeni trasversali a qualsiasi tipo di impresa-famiglia nelle diverse culture. Questa forza propulsiva nel tempo sembra si sia affievolita, soprattutto a causa di problemi che esulano dalla materia economica fine a se stessa: casomai il risultato tecnico può essere la conseguenza di altre cause.

Yanagisako (1990), in una ricerca sulle piccole aziende italiane, fece notare già quindici anni fa che la situazione di stallo in cui era e sarebbe caduta l'impresa familiare andava ricercata anche nel conflitto culturale e generazionale tra:

- a. un **vecchio imprenditore** molto inserito nel sociale, che veniva spesso vissuto come riferimento di una collettività che ne riconosceva i modi del **condottiero**, in un sistema dalle caratteristiche spesso naïf;
- b. **uno o più eredi** con una visione molto più **egoistica** e votata a finalità più individuali, quali **l'immagine**, il **capitale**, ed il **potere** fine a se stesso;
- c. **l'azienda**, che ha avuto il suo successo negli anni '70/'80 ed è generalmente stata creata negli anni '50/'60, ossia negli anni della ricostruzione e del boom economico, caratterizzati da una cultura prevalentemente ancora contadina, da un'imprenditoria poco istruita, ma molto votata all'impegno ed al sacrificio;

---

20 Weiss, 1984, Bamford, 1987, Gottardi, 1992

d. la **seconda generazione**, quella che si è affacciata negli anni '70/'80, ha vissuto momenti di crisi sociale ed economica, ma ha partecipato anche al mito dilagante dello yuppismo, della managerialità a tutti i costi, della divulgazione dell'informatica e della telematica.<sup>21</sup>

Di fronte alle minacce ipotizzate dai grandi cambiamenti, la piccola impresa sembra rinchiudersi istintivamente in se stessa, **si irrigidisce**, pone **barriere economiche e finanziarie** al mutamento imposto o forzato dall'esterno o dalle nuove generazioni, più istruite ma comunque inesperte.

Le **dinamiche** che governano questo stato di fatto sono:

1. l'instaurarsi di **comportamenti del piccolo gruppo familiare**, che tende a proseguire nel tempo l'esperienza culturale dell'azienda così come era stata fondata, attraverso modalità che mirano al consenso ed all'unione delle persone e delle risorse (patti di famiglia);
2. per contro, il verificarsi di **situazioni conflittuali**, che portano alla decisione di concludere l'esperienza imprenditoriale con la frequente conseguenza di danneggiare anche le relazioni familiari.<sup>22</sup>

## Prospettive e problematiche sociali

Si aprono pertanto diverse aree di rilevanza psicosociale:

- comprendere quali sono le **variabili del cambiamento** che permettono la sopravvivenza di un patrimonio culturale come quello dell'azienda di famiglia in un contesto sociale di profondo cambiamento;
- definire **attori e condizioni** che fanno sì che il cambio generazionale si trasformi in un conflitto familiare e, spesso, nella dispersione del patrimonio stesso;
- verificare quali sono le eventuali **modalità** in cui si realizza questa sopravvivenza, soprattutto alla luce delle implicazioni sociali evidenziate nella prima parte del lavoro.

---

21 Yanagisako, 1990

22 Ward, 1987, IRE, 2004

Fin qui abbiamo sostenuto che il successo e la sopravvivenza dell'azienda sono in relazione alla sua capacità adattiva; mantenimento della tradizione ed innovazione si integrano così in funzione delle situazioni e delle richieste dei contesti esterni; motore di queste strategie adattive è il settore psicologico, vale a dire chi assume la funzione di manager nella grande impresa, e chi rappresenta la nuova generazione nella piccola impresa.<sup>23</sup>

Questo processo segue, innanzitutto, due grandi orientamenti pratici. Nella grande impresa **resistenza o possibilità di cambiamento** significano spesso **giochi "politici"** per la conquista del potere, e questa è una questione che esula dal nostro ragionamento in quanto è ristretto all'ambito organizzativo ed economico-finanziario legato proprio alla crisi del sistema socio-economico: "Nella grande industria non i proprietari del capitale, ma i **manager**, detengono oggi il potere effettivo. Per questa ragione, e perché il termine 'capitalismo' rammenta un passato a volte sgradevole, quest'ultimo è in declino".<sup>24</sup> Nella piccola-media impresa, invece, il conflitto generazionale si traduce spesso nella **paralisi dell'operatività** o quantomeno **nell'autoespulsione** o nella **sottomissione** di una delle parti: spesso la nuova generazione. Questo è un esito che ha ripercussioni dentro e fuori le famiglie e le imprese che loro stesse governano, con rischi importanti riguardo il mantenimento delle caratteristiche culturali delle collettività in cui esse sono inserite.

Per una piccola impresa, i rapporti tra azienda e famiglia sono determinanti, nel bene e nel male per il successo o l'insuccesso dell'azienda. Frequentemente, l'inserimento di familiari nell'azienda non è dovuto alle loro particolari **capacità e competenze**, come avviene per i soci o i dipendenti, ma per i loro **rapporti di parentela** con il capo.

Riguardo a quest'ultimo punto, è interessante notare quanto è stato documentato dalla Yanagisako (2000) sul ruolo svolto dalle **donne** in queste imprese: le nuore e le cognate sembra **sabotino** il lavoro degli uomini nei

---

23 Boisot, 1987, Perotto, 1988

24 Galbraith, 2004

casi in cui essi siano guidati da una mera spinta di miglioramento dello status sociale, e non garantiscano di conseguenza il successo a breve dell'azienda. Questo fatto "rende difficile l'adozione di **criteri professionali** nell'organizzazione aziendale, come la valutazione e il compenso secondo il merito e **l'interesse dell'azienda in quanto tale**".<sup>25</sup>

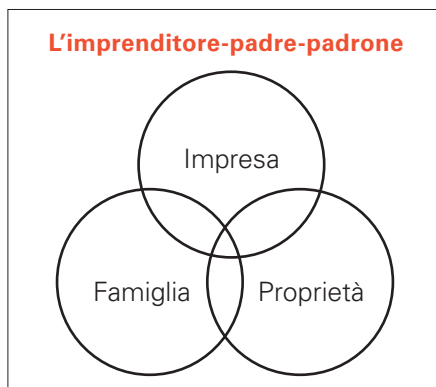
Il cambio generazionale diventa inoltre un argomento di particolare rilevanza nel momento in cui l'avvento della net economy pone le aziende di fronte alla necessità di un ripensamento radicale della propria strategia, in presenza della possibilità di profonde destrutturazioni, a partire da quelle tra business dell'informazione e business dei beni e servizi "tangibili".

Le turbolenze relative ai rapporti generazionali possono, infatti, essere trasformate da un problema in una grande **onda portante** per la trasformazione di una vecchia azienda in un e-business capace di competere nei tempi futuri.<sup>26</sup>

Pertanto, nel rapporto tra impresa e famiglia si ritrovano le stesse connotazioni e contraddizioni che esistono tra società e famiglia, dove quest'ultima ha un ruolo drammaticamente preponderante,

una chiocciola che non lascia crescere i suoi pulcini perché ha paura di perderli.

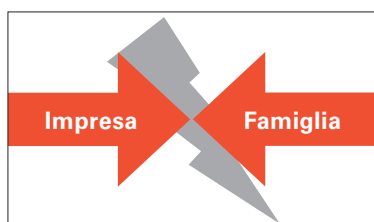
Così, **l'imprenditore-padre-padrone** dell'impresa **tiene troppo a lungo lo stretto controllo dell'azienda**, non le permette di strutturarsi, impedisce spesso l'ingresso di manager e culture diverse. E così i figli se ne vanno, portando idealmente con loro anche i figli degli impiegati, dei fornitori, dei clienti, dei concorrenti.



<sup>25</sup> Correale, Penco, 2002

<sup>26</sup> Correale, Penco, 2002

Si può sostenere che il **ruolo della famiglia** è stato, ed è, fondamentale allo sviluppo economico di tutti i principali Paesi ed è dalla famiglia che in Italia parte l'iniziativa imprenditoriale. Purtroppo troppo spesso la commistione di interessi tra famiglia e impresa è diventata, da fattore di crescita, fattore di **freno alla crescita**. Infatti, la piccola dimensione delle imprese è spesso un'arma a doppio taglio. Nelle imprese familiari è molto sofferto, ad esempio, il passaggio generazionale nel caso in cui il capitale sociale è totalmente detenuto nelle mani della prima generazione. Questo aspetto può essere un vincolo alla crescita, per la presenza contemporanea di **due forze contrapposte**: da una parte quella **centrifuga dell'impresa** che, per essere competitiva, ha bisogno di crescere e dall'altra quella centripeta della famiglia, che non permette la perdita di controllo.<sup>27</sup> "Il futuro dell'economia italiana è in fondo legato proprio alla **riconciliazione** di questi due aspetti contrastanti. E qualche debole segnale di comprensione di tale fenomeno si comincia a intravedere"<sup>28</sup>, proprio grazie alle riflessioni scaturite da questo momento storico di crisi economica diffusa.



Va anche considerato che la crescita della **concorrenza internazionale** ha messo fortemente in discussione il modello di specializzazione settoriale, mentre il progresso scientifico ha notevolmente accorciato i tempi di adeguamento tecnologico, rendendo più

vulnerabile la competitività delle produzioni tipiche del nostro sistema produttivo.

C'è chi sostiene la necessità di impedire la frammentazione del sistema, permettendo alle aziende di crescere di dimensione rimuovendo gli ostacoli che ne impediscono lo sviluppo, ad esempio:

27 Tria Gian Luca, 2002

28 Paolazzi, 2000

### ■ La **resistenza culturale**

Ci si riferisce in questo caso all'inerzia del sistema di tradizioni, valori e preferenze ereditati dal passato che condizionano il comportamento degli agenti economici. In particolare appare determinante proprio la natura prettamente familiare del modello di gestione delle imprese, che caratterizza la gran parte del sistema produttivo anche oltre la piccola impresa.

### ■ Il **prevalere di interessi sul mantenimento della stabilità proprietaria**

Questo fenomeno rallenta l'articolazione della gestione aziendale per funzioni, anche perché l'attenzione sembra concentrata quasi esclusivamente sulla produzione, mentre vengono meno seguite le altre funzioni come la gestione delle risorse umane, la finanza, la ricerca.

### ■ **Altri fattori decisamente esterni all'impresa**

Essi condizionano opportunità e sviluppo dell'impresa e sono, ad esempio: la regolamentazione del mercato del lavoro e il debole apporto del capitale di rischio, la struttura finanziaria delle piccole imprese è infatti in larga misura rimasta legata principalmente all'autofinanziamento e al ricorso di capitale di credito per lo più a breve termine.<sup>29</sup>

## I **problemi di uno sviluppo disordinato**

Non va dimenticato l'impatto sul sociale di una crescita disordinata e lasciata alle iniziative dei singoli ad iniziare dal punto di vista ambientale e urbanistico. Il fervore delle piccole imprese ha creato molto spesso **danni** a volte irreversibili all'ambiente, e questo fenomeno non esclude il Nord Italia, anzi. Alcuni dati per comprendere il problema: nel 2002, in Italia, per **ogni ettaro** sono stati edificati **7,9 metri cubi di cemento**. Nel Veneto oltre il doppio: **17,9**. Un incremento che pare abbia portato la Regione ad avere ormai almeno 175 milioni di metri quadri coperti da capannoni industriali. Più i terreni di servizio intorno, più le strade, più gli ipermercati, più i centri direzionali, le palestre, le ville a schiera, ecc.

---

29 Bersani, Letta 2004

“Certo, la bella campagna veneta di un tempo era maledetta dai poveretti che a milioni furono costretti dalla fame e dalla pellagra ad andarsene a ‘catàr fortuna’ all’estero. Solo i poeti la possono piangere, così com’era. Però ...”<sup>30</sup>

Il primo dato già emerso toglie il respiro: nella sola provincia di **Treviso**, secondo l’assessore al Territorio Antonio Padoin, **le zone industriali sono 556** e occupano complessivamente **56 milioni e 430 mila metri quadrati**. Una superficie pazzesca, che dimostra con chiarezza abbagliante l’entità del problema. “Molto spazio, come dicono a Castelfranco gli autori d’un dossier sui capannoni abbandonati, è stato buttato via. Sprecato per la megalomania di “ex-poareti” fortunatamente arrivati al successo, per la **mancanza totale di coordinamento**, per **l’insipienza degli amministratori locali**”.<sup>31</sup>

Eppure si continua a costruire, mentre dagli USA (effettivamente qualcuno direbbe: “Da quale pulpito!”) scienziati come Federico Faggin invitano inutilmente a investire di più sulla tecnologia e i prodotti di altissimo livello, superando la logica fino a ieri vincente ma perversa di puntare troppo su un’industria ultra-specializzata ma vecchia che fa del Veneto la regione con la più alta produzione pro-capite di rifiuti industriali e nocivi.

“L’idea è che per capire la strana specie del capitalismo italiano bisogna considerarlo in tutte le sue sfaccettature: un **puzzle variopinto**, composto di elementi che si sono stratificati nel tempo e nello spazio. L’elemento spazio-tempo inteso come territorio-storia, luoghi in cui il passato si trasforma in sapere e saper fare”.<sup>32</sup>

## Il ruolo delle imprese familiari nel cambiamento

Sembra importante pertanto l’impegno per una vera e propria attività di pianificazione mirante a garantire la sopravvivenza dell’azienda familiare **in armonia con il territorio e la struttura sociale** nel suo insieme e che si

---

30 Dalla Puppa, 2003

31 Dalla Puppa, 2003

32 Paolazzi, 2000

può tradurre, peraltro, anche in una serie di vantaggi per la società nel suo complesso per una serie di motivi.

Come primo aspetto va considerato che tutta una serie di ricerche, sia in Italia che in altri Paesi (American Institute of Certified Public Accountants, 1984), evidenziano che **le piccole imprese tendono ad assumere, con maggior facilità delle grandi, donne, giovani, anziani e personale a tempo parziale**. Dal momento che la stragrande maggioranza delle imprese familiari sono delle piccole aziende, possiamo ragionevolmente affermare che le imprese familiari hanno, nei confronti della società, questi stessi meriti.<sup>33</sup>

In secondo luogo è molto **difficile** che le aziende familiari **trasferiscano i propri dipendenti**. La stessa impresa familiare difficilmente si trasferisce e rimane nello stesso luogo che l'ha vista nascere per lo meno da un punto di vista geografico.

Inoltre, le famiglie titolari di imprese svolgono, generalmente, un **ruolo attivo nella comunità locale**: fanno parte dei consigli di associazioni di servizio sociale, di beneficenza, culturali, sportive, ecc. In tal modo queste famiglie contribuiscono in maniera significativa alla **stabilità** ed al **benessere** della comunità locale.

Va aggiunto, infine, che le avventure e disavventure delle grandi aziende coinvolte in fusioni e acquisizioni non toccano, in genere, le piccole imprese; tuttavia recentemente si assiste ad una crescita del fenomeno anche in questo comparto. I piccoli imprenditori sono, per lo più, molto circospetti e gelosi della proprietà e del controllo delle loro aziende, con tutti gli effetti positivi o negativi che questo atteggiamento comporta. "Molto spesso invece preferiscono crescere in rete, come nei distretti produttivi e, auspicabilmente, nei nuovi distretti elettronici".<sup>34</sup> Il tutto si traduce in una **maggiore stabilità del sistema di relazioni** ed in una **difesa del patrimonio culturale** di riferimento.

---

33 Ward J.L., 1990

34 Correale, Penco 2000

È possibile che dalla collaborazione fra tutti gli operatori, le istituzioni, i mediatori ed i portatori di nuova cultura si possa realizzare un **nuovo sistema economico**, nel rispetto dei valori e delle esperienze delle persone e delle famiglie promotrici di iniziative imprenditoriali.

La difesa dei cosiddetti **“artefatti culturali”**, specifici dei territori di riferimento, può essere possibile grazie all'utilizzo ed allo sviluppo di nuove tecnologie, che possono arricchire le tradizioni proprio attraverso l'incontro tra differenze: prima di tutte quella tra diverse generazioni che invece di contendersi il potere possono convivere per lungo tempo, valorizzando le reciproche conoscenze ed abilità.

La speranza è che le chiusure e le resistenze del sistema delle aziende familiari alle forti spinte al cambiamento che provengono dall'esterno lascino il passo ad una nuova prospettiva di confronto costruttivo, utile ad un maggiore benessere sociale.

## I **“Giovani rampolli delle famiglie imprenditoriali”**

**“Chi vuole avere la libertà gratis mostra di non meritarsela”.**

Inizio questo paragrafo citando Ernst Jünger, (1982), anche per affermare che il fenomeno del cambio di testimone, spesso trattato nella letteratura sulle **“dinastie”** anglosassoni, non ha nulla di nuovo, anzi è alquanto popolare, come testimoniano i serial televisivi come Beautiful o Dynasty che hanno riscosso successi planetari proprio rappresentando le saghe familiari.

Studio questi fenomeni dal 1986 e ho osservato centinaia di famiglie di imprenditori che mi hanno sottoposto a più riprese il loro vero problema: **la convivenza fra generazioni diver-**



**se.** E non si tratta solo di due generazioni, poiché spesso sono coinvolte nelle dinamiche relazionali e organizzative **tre o più generazioni**, in quanto il “fantasma del nonno” è di frequente molto più presente di qualche nipote o figlio, che non ha le caratteristiche di presenza, cultura e imprenditorialità dei predecessori. Questo aspetto crea ulteriori questioni da risolvere, ivi compresa una frustrazione trasversale che corre lungo l’asse generazionale coinvolgendo aspetti quali **l’identità e l’autostima** delle persone coinvolte, quel disagio che sta attorno alle domande reciproche che si fanno interiormente le persone coinvolte nelle vicende fra generazioni. Mentre i padri si chiedono “Sarà in grado? Sarà adatto?”, i figli si domandano “Sarò all’altezza? Sarò degno? Sarò come lui?”. In genere sono falsi problemi e false domande.

## Una metafora

Fulvio Scaparro, è uno dei più illuminati pensatori sulle problematiche della famiglia e lo annovero fra i miei maestri inconsapevoli. L’ho recentemente affiancato in una conferenza dopo la quale ho letto su suo consiglio un libro del 1930 del pensatore spagnolo José Ortega y Gasset.

Come da lui preannunciato sono stato colpito da un capitolo intitolato **“L’epoca del ,signorino soddisfatto”**, in cui l’autore ipotizza una stagione simile a quella in cui ci troviamo a vivere oggi, nel nostro mondo, in cui ci possiamo permettere il lusso del superfluo. Di seguito segnalo alcune considerazioni tratte dagli appunti di Scaparro che ci saranno molto utili successivamente.

Il “signorino soddisfatto” o il “bimbo viziato”, di cui parlava Ortega quasi 80 anni fa, è **l’erede che si comporta esclusivamente come tale**, colui che non avendo costruito con il sudore e con il sangue la fortuna, i vantaggi e le libertà che si trova tra le mani, crede che il mondo sia così com’è, con le sue **comodità** e le sue **sicurezze**, perché così deve essere, per **puro diritto ereditario**.

Come ricorda nelle sue lezioni Scaparro, questo giovane sarebbe convinto che la vita sia **facile, sovrabbondante, senza tragiche limitazioni** e dun-

que ritrova in sé una sensazione di **superiorità** e di **trionfo**. Egli prende per buono e completo il proprio patrimonio morale e intellettuale e questo appagamento lo porta a **chiudersi al mondo esterno**, a non ascoltare, a non giudicare le proprie opinioni e a non tenere in alcun conto quelle degli altri.



Di solito egli è l'erede di un patrimonio che **non ha costruito**, ed è portato a credere che la sua vita sia di **qualità superiore** rispetto a quella di chi è costretto a lottare tutti i giorni con la scarsità di mezzi e di opportunità.

Mi è capitato di vedere molti dei cosiddetti "eredi" impegnati a progettare l'utilizzo dei risultati della corretta gestione d'impresa più che alla realizzazione delle opere o alla corretta gestione, foriera in seguito di profitti e benessere. L'uso di un **materialismo sfrenato**, spesso senza senso, perché non desiderato, atteso o guadagnato col sacrificio e con il rischio, porta lentamente questi giovani **lontani dalla realtà**: questo stato non è comunque legato all'età, ma allo stato di coscienza in cui si impantanano molti "eredi".

Il problema è che questa convinzione non li spinge a provare un senso di coinvolgimento e di solidarietà verso gli altri, ma preferiscono dire a se stessi che le cose stanno così per i **meriti della famiglia**, di alcune **facoltà proprie**, della **cultura** o del gruppo di appartenenza. Secondo loro, se gli altri si trovano a non avere un'eredità o ad avere eredità negative hanno, in buona sostanza, ciò che loro, la loro famiglia o la loro cultura o gruppo si meritano.

L'idea che le cose non stiano così non li sfiora oppure, e se questo avviene, viene ricacciata indietro come una fastidiosa e inquietante perturbazione della propria tranquillità. Essendosi trovati fin dalla nascita collocati, senza quasi sapere come, nel mezzo della **ricchezza, dell'abbondanza** e dei **privilegi**, vivono la vita approntata da altri, dai loro padri e madri, e sono condannati, agli occhi degli altri – ma anche guardandosi allo specchio – a non essere né quelle persone, né loro stessi, mai.

La sovrabbondanza di mezzi economici, di sicurezze, di facilitazioni tecnologiche non li lascia vivere il loro personale destino e pian piano atrofizzano la loro esistenza, perché, invece, nella realtà ogni vita vera è **lotta, sforzo e sacrificio** per essere se stessa.

### Alcuni spunti

Ciò che risveglia e mette in movimento le nostre capacità sono proprio le difficoltà in cui ci imbattiamo per realizzare la nostra vita, all'opposto del "signorino soddisfatto".

"La sua vita invece – scrive Ortega – perde, inesorabilmente, d'autenticità, e si tramuta in pura rappresentazione o finzione di un'altra vita."

I fondatori o generatori dell'idea imprenditoriale conoscono bene questo processo di sviluppo e di affermazione attraverso l'impegno, gli errori e la continua presenza fisica e intellettuale nel lavoro.

Il problema è che si sono spesso scordati, nel loro agire frenetico, di trasmettere le modalità ai giovani, mostrando loro **solo i risultati**.

Infatti, come ricorda Scaparro, lo **stimolo alla lotta** per guadagnarsi la propria condizione viene trasmessa in genere dalle generazioni più vecchie; per un giovane è necessario avere la possibilità di arrivare gradualmente alla comprensione e al cambiamento. La memoria delle fatiche necessarie per la conquista delle nostre libertà turba perché costringe a pensare alla precarietà e alla fatica di ogni risultato che, senza una continua vigilanza, può essere sempre perduto.

Nella realtà di tutti i giorni siamo invece costretti a meritare quell'eredità **faticando, lottando e lavorando per conservarla e ampliarla** e dunque per sentirla davvero nostra. Questa consapevolezza ci costringe inoltre a rispettare il diritto di chi non ha ereditato nulla ed è costretto a costruirsi il proprio patrimonio. Nel confronto con questa diversità "il signorino" si vede costretto a limitare le sue prerogative e i suoi privilegi personali per "non umiliare mai nessuno, egli diventa [...] una mina vagante".<sup>35</sup>

---

35 Ortega

Verbalmente i padri e le madri ricordano ai figli le origini e la loro storia di sacrificio e di mancanza di mezzi e risorse: e ottengono spesso l'effetto contrario.

Proprio per evitare tutti questi pensieri disturbanti, il "signorino soddisfatto" preferisce non ricordare o costruirsi una **storia di comodo**. E si **angustia**, si **irrita** e diventa **aggressivo** se qualcuno glielo ricorda. Non accetta alcuna **frustrazione** né **responsabilità** delle sue azioni e preferisce attribuirne la colpa ad altri o alla sfortuna. Come già ricordato i "signorini soddisfatti" non sono soltanto alcuni giovani. La possibilità di comportarsi come "erediteri" viziati e arroganti nei confronti di chi non ha ereditato nulla è un pericolo diffuso in ogni età della vita e pare che quei giovani che hanno fatto loro questo comportamento, altro non siano che i degni allievi dei loro maestri.

## Un ponte tra due generazioni

Non dobbiamo mai dimenticare a livello sociale, ma anche di nucleo familiare, che quelli che ci hanno preceduto ci hanno lasciato un **patrimonio** che fa parte di noi; naturalmente questo è possibile se intendiamo stabilire una relazione creativa con questo patrimonio, cioè se lo sappiamo usare per svilupparne qualche cosa di **nuovo**.

Di conseguenza il legame con le culture tradizionali (come quelle di paese, agricole o montane per intenderci) è essenziale per costruire un futuro di libertà, un futuro ricco, fondato su una visione unitaria dell'essere umano.

Il **riconoscimento di questo patrimonio** può essere la base per superare i contrasti generazionali: il patrimonio comune può e deve essere sfruttato anche per interessi diversi che debbono essere riconosciuti gli uni agli altri.

Gli interessi materiali e di tutela della prole e del proprio nuovo nucleo familiare è l'espressione massima dei contrasti laddove i figli si sposano e, sulla spinta degli affini, mettono in crisi i già precari **equilibri** della famiglia originaria.

È sulla condivisione del patrimonio culturale che si possono trovare **intese**: come ricorda Scaparro, quelle non erano culture create per scopi commerciali, ma esprimevano e comunicavano valori, interiorità, sentimenti. Se vogliamo mantenere integro l'essere umano come unità di cultura, di lingua, di espressività, di capacità di progettare se stesso e di riconoscersi nella propria vita, allora quelle culture diventano fondamentali. Certo, se invece vogliamo svendere tutto **all'idolatria del consumo** e degli abbagli del breve periodo, quelle culture non serviranno.

I mediatori di questo contrasto di solito sono i vecchi, gli anziani, i nonni, che non sono più controparte (perché spesso fuori dai giochi delle imprese e delle famiglie) dei figli e che vedono nei nipoti la loro "immortalità", la prosecuzione biologica e culturale del loro esistere.

Diventa indispensabile quindi invitare a stabilire un ponte tra giovani e anziani, a seguire la via più ardua, quella che molti ritengono impossibile: il **dialogo tra generazioni distanti**, quella fra nonni e nipoti.

## Le difficoltà

La prima difficoltà consiste, ad esempio, nel fatto che al giorno d'oggi, non vivendo più nella stessa casa dei nonni, i ragazzi non hanno più la cognizione delle **tappe importanti della vita**, come la malattia, l'invecchiamento e la morte.

Poi va considerato il problema della **comunicazione**: dialogare non è esperienza frequente nella nostra giornata. Presuppone, infatti, che due o più persone confrontino posizioni diverse impegnandosi ad ascoltarsi con attenzione, cercando di capire le ragioni dell'altro, mettendo in discussione e, se convinti, modificando le proprie posizioni iniziali. È un processo difficile perché viviamo in un'epoca in cui si scambiano comunicazioni in una quantità e a un ritmo senza precedenti. Ma mai come in questa nostra epoca c'è tanta **solitudine**, forse perché nel flusso crescente di comunicazioni il dialogo è sempre più raro.

In terzo luogo bisogna far conto con la **mancanza di fiducia negli adulti** e nella possibilità di **comprensione** da parte dei figli e nipoti; non bisogna

infatti comunicare ai giovani ansia, i giovani ne hanno già loro, quindi se sovraccaricati diventano aggressivi.

Il rischio, infine, è quello di **identificarsi con i figli** mentre è necessario prendere distanza, anche se questo comporta un duro sforzo.

Ma i nonni biologici spesso non ci sono più: prende allora corpo la possibilità di rappresentare quelle figure con le generazioni di appartenenza; se non ci sono i nonni, si devono cercare dei pari, cioè persone in azienda, in famiglia o fuori, già pensionate o coinvolte in altri interessi e luoghi, che sono disponibili a raccontare, raccontarsi, narrare le storie e le vicende necessarie per capire.

### **L'importanza di saldare il proprio debito con la storia**

Si scoprirà a quel punto che molti uomini e donne prima di noi hanno lottato una vita, in condizioni personali e sociali difficilissime, per difendere i loro valori e per potere diventare almeno in parte autori della propria esistenza e non semplici attori di un copione scritto da altri.

Dimenticando queste storie noi ci appropriamo di un copione scritto da loro e lo interpretiamo da pessimi attori perché non sappiamo nemmeno cosa stiamo recitando. Partendo dalla **memoria** di chi ci ha preceduto, dobbiamo riscrivere e interpretare la nostra storia e assumerci i rischi e le fatiche conseguenti.

Alcuni sacrosanti **diritti** (al lavoro, alla salute, all'istruzione, alla cittadinanza e così via) debbono per forza essere **trasformati in doveri**, innanzitutto il dovere **morale** di dare un contributo per "pagare" almeno in parte ciò che abbiamo trovato già fatto dalle generazioni precedenti. Solo così tutto il patrimonio materiale e di valori assumerà un significato di proprietà, e non solo di possesso (di uso, quasi di prestito), che è il modo con cui le nuove generazioni vivono e sfruttano ciò che si ritrovano fra le mani.

Noi dobbiamo riscrivere il copione che abbiamo ricevuto dai nostri padri e nonni, bello o brutto che sia, magari adattandolo ai nostri tempi e alla nostra storia individuale. Chissà che questo non ci aiuti a comprendere

meglio le ragioni e i bisogni di chi non ha il necessario per vivere, e ad agire di conseguenza.

E per non dare ragione al proverbio che sul tema “generazioni e soldi” dice: “La prima li crea, la seconda li mantiene, la terza li distrugge”.

### Alcune istruzioni per l'uso

Ancora Scaparro ci ricorda che il distacco, fisico prima che psicologico, tra vecchi e giovani comporta, dunque, anche un vero e proprio **buco di memoria**. Molti ragazzi non possono più contare sui racconti degli anziani, testimoni di un'epoca non lontana in cui molto di ciò che oggi appare assodato e scontato era invece oggetto di dura lotta.

La **scuola** dovrebbe essere il luogo nel quale questo ponte tra presente e passato, tra cronaca e storia, potrebbe essere percorso da insegnanti e allievi. Ma spesso le istituzioni educative si sottraggono a questo compito e lo studente, tornato a casa, non trova quasi mai un nonno o una nonna che possa trasmettere l'esperienza delle generazioni passate, né può troppo contare su adulti che abbiano tempo, sensibilità e voglia di affrontare queste questioni.

La **formazione** e la consulenza mirata a questi problemi e a queste situazioni di relazione difficile può sopperire alla necessità di nuovi maestri di valori ma soprattutto di “narratori”.

Ascoltando le storie degli altri e depositando in documenti gli eventi e le culture che hanno fatto da premessa alla costruzione di patrimoni, si potrà dare valore anche alle parole dette spesso con rancore e frustrazione da chi è convinto di non essere capito.

Dobbiamo tornare a ridare senso e dignità a tutte le età della nostra vita, dall'infanzia alla vecchiaia. L'identità ci viene da una storia: in mancanza di una storia troveremo qualche fragile identità di accatto, ci legheremo al carro delle identità altrui.

La vita si allunga e anche i tempi di lavoro si allungano: dobbiamo quindi prepararci a molte situazioni di convivenza che devono centrarsi sulla stima reciproca e sulla valorizzazione delle diversità generazionali.

Dialogando tra generazioni distanti impareremo che nulla di ciò che abbiamo di materiale veramente conta e riusciremo ad amare ciò che facciamo per ottenere risultati non senza fatica e impegno. Rispetto, affetto, attenzione, giustizia, molto spesso non sono doni ma conquiste.

Come ci ricorda ancora Scaparro: “Lo sanno bene coloro che hanno conosciuto tempi in cui molti dei diritti che oggi sembrano pacificamente garantiti erano invece negati ai più: i diritti elettorali, quelli sindacali, l’istruzione e tanto, tanto altro ancora”.

E qui torniamo a rileggere il “signorino soddisfatto”, chiara metafora del clima culturale nel quale viviamo e grazie al quale forse riusciremo meglio a capire perché è tanto difficile trasmettere il valore del rispetto per gli altri e per gli anziani come strumento per definire e rafforzare la propria storia e la propria identità.

### **Franco Cesaro**

Consulente e Formatore a sostegno dello Sviluppo delle imprese familiari  
Docente di Psicologia Sociale presso l’Università di Verona

## ■ ALTRE FORME DI SUCCESSIONE: PATTO DI FAMIGLIA E TRUST

Accanto alle forme “classiche” di successione si sono affermate, soprattutto negli ultimi anni, tipologie alternative. I metodi più utilizzati sono il patto di famiglia ed il trust, i quali vengono trattati in questo capitolo.

### Patto di famiglia

Il c.d. patto di famiglia è stato introdotto in Italia attraverso la legge numero **55 del 14 febbraio 2006**. Secondo l’articolo **768-bis** C.C. il **patto di famiglia** è:

“il contratto con cui [...] l’imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l’azienda, e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote, ad uno o più discendenti”.

Il patto di famiglia è una convenzione **inter vivos**. L’imprenditore o il titolare di partecipazioni societarie può trasferire la sua impresa, in tutto o in parte, ai suoi discendenti, minimizzando il pericolo di eventuali **pretese**, che potrebbero sorgere dopo la sua morte da parte degli altri eredi legittimi.

I **beneficiari** del contratto possono essere **solo i discendenti dell’imprenditore**, ossia figli/e o nipoti. Le consorti, i fratelli e le sorelle non possono quindi partecipare alla suddivisione del capitale tramite patto di famiglia. Tuttavia, il coniuge e tutti i legittimari devono essere d’accordo al momento della stipulazione del contratto.

Dal punto di vista fiscale, il trasferimento a discendenti (diretti) tramite patto di famiglia viene considerato **donazione**.

Come da circolare numero 3/E dell’Agenzia delle Entrate del 22 gennaio 2008, l’esonero dal pagamento delle imposte di successione e di donazione è possibile nel caso di trasferimento di:

■ Aziende o rami d’azienda;

- Quote di partecipazione in società di persone;
- Quote di partecipazione o azioni di società di capitali, con le quali il beneficiario ottiene o integra il controllo (art. 2359 C.C., comma 1).

Inoltre, il trasferimento deve avvenire a discendenti diretti o al coniuge. Questi soggetti, per un periodo non inferiore ai 5 anni, devono

- aver continuato l'attività imprenditoriale, oppure
- aver mantenuto la quota di controllo della società di capitali.

L'esenzione dalle imposte di successione e di donazione trova applicazione anche nei trasferimenti effettuati tramite patto di famiglia e trust.

Gli assegnatari dell'azienda o delle partecipazioni societarie devono liquidare gli altri partecipanti al contratto tramite pagamento di una somma di denaro.<sup>36</sup> Anche in questo caso il trasferimento viene considerato come donazione.

Il patto di famiglia deve essere concluso per atto pubblico, a pena di nullità.<sup>37</sup>

## Il trust

Con **trust** si indica un **rapporto giuridico** con il quale un soggetto (**disponente** o **settlor**) **trasferisce dei beni** – inter vivos o mortis causa – ad un altro soggetto (**trustee**) che li deve amministrare e gestire a favore di altri soggetti (**beneficiari** o **beneficiaries**) o in funzione di un determinato **scopo**.

Il trustee diventa dunque **proprietario** dei beni che costituiscono il **fondo del trust**. Egli non è tuttavia legittimato a disporne a proprio vantaggio, poiché deve amministrarli secondo le **disposizioni** dell'atto istitutivo, essendo obbligato nei confronti dei beneficiari, i quali godono di **diritto di rivendicazione**.

---

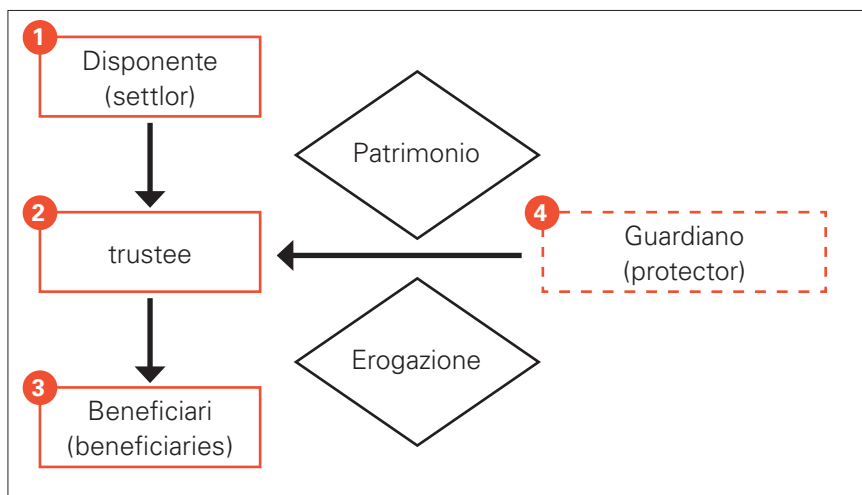
<sup>36</sup> Articolo 768-quater C.C.

<sup>37</sup> Articolo 768-ter C.C.

È importante menzionare come particolarità che, attraverso il trasferimento dei beni al trustee, questi vanno a creare un **regime patrimoniale separato**, che non è soggetto alle pretese né dei creditori del trustee né di quelli del disponente. In caso di decesso del trustee il fondo del trust non è sottoposto alla normativa in materia di successione e rimane esclusa dal patrimonio soggetto a successione. Inoltre, il patrimonio oggetto del trust può essere anche sostituito.

## I soggetti del trust

Di seguito uno schema riassuntivo sul funzionamento del trust:



### 1. Il disponente

Il disponente è il soggetto (in possesso della capacità di agire) che costituisce il trust e prepara quindi il relativo atto istitutivo. Quest'ultimo contiene il **programma del trust** e regola i **diritti e doveri del trustee**, l'amministrazione dei beni e le modalità e i tempi del futuro trasferimento degli stessi ai beneficiari.

Il disponente è titolare di **diversi diritti**; egli può, ad esempio, stabilire la durata del trust, l'amministrazione del patrimonio e le possibili modifiche

dell'atto istitutivo. È tuttavia consigliabile che egli costituisca il trust per atto pubblico redatto dal notaio.

Tramite un altro negozio giuridico, il c.d. **atto dispositivo del trust**, i beni vengono **trasferiti** al trustee. Il disponente cede in questo modo la proprietà dei beni.

## 2. Il trustee

Il trustee rappresenta l'unico **soggetto assolutamente necessario**, senza il quale non può esistere il trust. Il trustee può essere una persona fisica, una società o un'associazione, alla quale vengono trasferiti da parte di un terzo beni mobili o immobili oppure altri diritti. In relazione a questi, egli si obbliga ad amministrarli o ad utilizzarli in nome proprio, ma a vantaggio di un terzo.

Il trustee può adempiere i suoi obblighi **gratuitamente** oppure verso **pagamento** di una somma di denaro che viene fissata nell'atto di trust. Poiché i beni in trust sono separati dal patrimonio personale del trustee (c.d. **patrimonio segregato**), essi non vanno a formare l'asse ereditario e non sono quindi soggetti al regime di successione. Nel caso in cui nei beni in trust siano inclusi anche immobili, questi verranno trasferiti al nuovo trustee a seguito del pagamento dell'imposta fissa di registro, ipotecaria e catastale.

## 3. I beneficiari

I beneficiari del trust sono quelle persone che vengono indicate dal disponente quali riceventi di un determinato vantaggio. Si distingue tra:

- **"Vested interest beneficiaries"**: i beneficiari vengono indicati nominalmente nell'atto di trust e ottengono un diritto legale nei confronti del trustee, attraverso il quale diventano beneficiari del reddito in trust e/o del patrimonio alla scadenza del trust stesso.
- **"Contingent beneficiaries"**: la posizione dei beneficiari è legata al sopraggiungimento di una circostanza futura.
- **"Beneficiaries of discretionary trust"**: tramite l'atto di trust viene concesso al trustee il diritto di designare i beneficiari o di determinare il livello dei diritti dei beneficiari prescelti.

#### 4. Il guardiano

Il guardiano (protector) è una figura **opzionale** che ha il compito di sorvegliare l'attività del trustee. Egli garantisce il corretto svolgimento e controlla che questo avvenga secondo le disposizioni dell'atto di trust. Il guardiano può essere in possesso anche di un **diritto istruttorio** nei confronti del trustee per lo svolgimento di determinati compiti.

#### Sviluppo del trust

L'istituto del trust ha le sue radici in Gran Bretagna e nelle colonie inglesi. In seguito, il trust si è consolidato nei **paesi anglosassoni** nell'uso quotidiano per pianificazioni finanziarie, patrimoniali e successorie. A seguito della pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale dell'articolo 2645-ter del Codice Civile il 28 febbraio 2006, venne ulteriormente confermato ciò che molti difensori del trust già da tempo sostenevano: la possibilità di creare un **patrimonio destinato ad un determinato scopo**. In questo modo può aver luogo un trasferimento regolare dei beni.

#### Aspetti del trust

In Alto Adige oltre **5.800 aziende** sono in procinto di effettuare una successione aziendale. Annualmente vengono trasferite alla nuova generazione sino a **1.000** imprese. A questo riguardo, le successioni da parte di soggetti **esterni** alla famiglia sono leggermente più frequenti rispetto a quelle di familiari (rispettivamente 55,7% contro 44,3%). Proprio nelle **imprese familiari** risiede la maggiore necessità di regolare in modo quanto più preciso la successione. Nelle piccole imprese è di centrale importanza soprattutto la scelta del membro della famiglia che in futuro sarà chiamato a dirigere l'impresa. Tuttavia anche per quanto riguarda **le imprese di capitali** alcuni aspetti devono essere considerati con la massima attenzione. In particolare il trasferimento di **quote di capitale** alla generazione successiva può essere molto difficoltoso.

I successori potrebbero essere ancora troppo **giovani** per subentrare nella gestione dell'impresa, oppure, per diverse ragioni, non essere **interes-**

**sati** o **idonei**. Anche i **coniugi** degli eredi potrebbero decidere di influire nel processo, sia durante il matrimonio che in seguito alla separazione, nel caso in cui reclamino una parte del patrimonio aziendale. Per tutti questi motivi i titolari d'impresa cercano delle strade per proteggere l'azienda o le aziende da un **decadimento** o da **malgoverno** nella fase del passaggio patrimoniale.

In questo caso il trust può fornire **protezione**, acquisendo le disposizioni dell'atto di trust particolare rilievo. Presupposto basilare è che il proprietario iniziale acquisisca il ruolo del disponente, trasferendo la quota di capitale ad un trustee. Oltre che con l'atto di trust, il disponente può impartire ulteriori istruzioni anche tramite le c.d. **letters of wishes** (letteralmente: lettere di desiderio).

Il disponente può mantenere indistintamente la sua posizione nell'impresa. Può ad esempio essere previsto che il trustee, alla fine della durata del trust, effettui una **scelta tra più beneficiari** designati. In questo caso può accadere che il patrimonio non venga diviso in maniera omogenea. In altre situazioni può succedere che il disponente desideri **saltare una generazione**, designando i suoi nipoti per la gestione dell'impresa. In questo caso il discendente diretto avrà diritto solamente agli utili derivanti dall'amministrazione dei beni in trust, mentre la direzione dell'impresa sarà trasferita in un secondo momento ai/alle nipoti.

È tuttavia immaginabile che il trustee, non appena sciolto il trust, non crei solo **azioni** ordinarie, ma anche altre tipologie di azioni (come ad esempio azioni di godimento), in modo da poter compensare capacità ed attitudini dei discendenti.

Vi è la possibilità di inserire come disponente **tutti i membri della famiglia** in possesso di un pacchetto azionario. In questo modo si intende ovviare alla frammentazione della partecipazione, come potrebbe avvenire in caso di successione. Questa forma di trust permette quindi di **preservare l'unità dell'impresa**.

Inoltre, attraverso il trust può essere evitato il trasferimento di pacchetti azionari a **discendenti minorenni**. Questo avrebbe, infatti, come prin-

cipale conseguenza l'ottenimento del diritto di usufrutto sulle azioni da parte del suo genitore o tutore. Una simile situazione causerebbe notevoli complicazioni soprattutto nei casi in cui il responsabile non fosse discendente diretto del proprietario iniziale. In questo caso la durata del trust **non viene limitata**, come avviene normalmente, ad un numero limitato di anni: il trust termina quando il beneficiario ha raggiunto la **maggior età**, ottenendo la **capacità di agire**.<sup>38</sup>

### Il trust sotto l'aspetto fiscale

L'Agenzia delle Entrate, con circolare n. 48/E del 6 agosto 2008, ha preso una posizione importante nei confronti del trust. Con ciò sono state rafforzate le interpretazioni dei sostenitori del trust e riviste le disposizioni del "Telefisco". Riguardo l'utilizzo dell'imposta di registro sono significativi i seguenti atti:

- l'atto di costituzione del trust,
- l'atto dispositivo e
- il trasferimento ai beneficiari.

Con l'**atto costitutivo** del trust il disponente dichiara la sua volontà di creare un trust. Poiché viene costituito per atto pubblico, esso è soggetto **all'imposta di registro** a norma dell'art. 11, "tariffa parte prima", **DPR. 131** del 26 aprile 1986. L'importo è pari a **168 euro**.

Attraverso l'**atto dispositivo** i beni del disponente vengono trasferiti nella proprietà del trustee. Poiché quest'ultimo rappresenta un intermediario tra disponente e beneficiari, questo passaggio di proprietà viene inserito nella categoria della donazione. Il patrimonio personale del trustee non viene arricchito; per questo motivo, al fine di determinare l'aliquota e l'importo esentasse da applicare alla **donazione**, viene preso in considerazione il grado di parentela tra disponente e beneficiario (e non quello tra disponente e trustee). Ad esempio, nel caso di coniugi o di eredi in linea

<sup>38</sup> Lupoi, 2001, pag. 653

diretta si adotta l'aliquota del **4%** e l'importo esentasse è di **1.000.000 euro** per persona. Nel caso in cui il trasferimento riguardi aziende o partecipazioni societarie ai discendenti, questa avverrà in totale esenzione da imposte. Poiché oggi giorno il trust avviene con sempre più frequenza all'interno dell'ambito familiare, tale elemento costituisce un utile requisito per la diffusione di questo strumento.

Il **trasferimento dal trustee ai beneficiari** non è soggetto a nessuna ulteriore imposizione fiscale, poiché le imposte di competenza vengono corrisposte già al momento della creazione del trust stesso. In questo modo anche eventuali **incrementi di valore** sono esenti dall'imposta di donazione e di successione.

Nel caso di trasferimento di immobili attraverso trust, **l'imposta ipotecaria** e quella **catastale** vengono calcolate secondo il metodo proporzionale e sono rispettivamente del **2%** e dell'**1%**.

Di seguito uno schema riassuntivo sull'imposizione fiscale relativa al trust:



La **Finanziaria 2007** ha dettato la disciplina fiscale del trust. In particolare, ha riconosciuto la **soggettività tributaria** del trust annoverandolo tra i **soggetti Ires**.

**L'articolo 73** distingue due casi:

- **trust trasparente**, ossia con beneficiari individuati; in questo caso i frutti vengono goduti dai beneficiari, secondo la normativa di trasparenza, e vengono, inoltre, tassati da essi;
- **trust opaco**, ossia senza beneficiari oppure con beneficiari non individuati; in questo caso, invece, i frutti rimangono nel trust stesso.

Un trust può essere contemporaneamente trasparente e opaco, in base a quanto previsto nell'atto di costituzione.

Nel caso in cui i frutti distribuiti siano già soggetti ad **imposta sostitutiva**, non si procederà a nessuna ulteriore imposizione fiscale. Questo è il caso, ad esempio, di alcuni **strumenti finanziari** (imposta sostitutiva pari al 12,50%).

Per ogni tipologia di trust è necessario richiedere un **codice fiscale** oppure, eventualmente, aprire una **partita iva**.

### Trattazione di alcune clausole del trust

È possibile preparare l'atto costitutivo del trust in base alle **proprie esigenze personali**, in modo da ottenere una **soluzione adeguata** ai propri bisogni. La formulazione delle singole clausole è molto importante, poiché una lieve variazione può essere di grande impatto sull'intero trust.

#### Esempio: variazione delle clausole

- Il termine "Beneficiari" indica Diletta, nipote del disponente.
- Sopraggiunto il termine finale della Durata del trust, il Fondo in trust è trasferito di diritto:
  - a Diletta;
  - in mancanza: ai figli di Diletta in quote eguali;

ai quali soltanto il Fondo in trust da quel momento appartiene. Il trustee:

- tiene il Fondo a loro disposizione
- e cura qualunque adempimento necessario per rendere tale appartenenza giuridicamente opponibile ai terzi.

### **Variazione possibile e sue conseguenze:**

- in mancanza: ai figli [allora viventi] di Diletta in quote eguali;<sup>39</sup>

Nel caso iniziale, a seguito del decesso della signora Diletta, il patrimonio viene diviso tra tutti i figli. Dovessero essere venuti a mancare uno o più figli, la loro parte di patrimonio verrà distribuita ai loro eredi aventi diritto.

A seguito della variazione, invece, i figli venuti a mancare prima del decesso della signora Diletta non vengono considerati per la ripartizione del patrimonio; i loro eredi non hanno quindi diritto a nessuna quota dello stesso.

Tra le diverse clausole che possono essere inserite nel contratto, ricordiamo le più rilevanti:

#### **■ Clausole di **scopo e finalità del trust****

Con queste clausole vengono definiti lo scopo e le finalità del trust (ad esempio: tutela della famiglia, scopi caritatevoli).

#### **Esempio 1: scopo del trust**

Scopo del Trust è la corresponsione di somme a enti di ogni genere le cui finalità siano esclusivamente "charitable", operanti nella provincia di <nome>. [...]

#### **Esempio 2: finalità del trust**

Il Trust viene istituito per assicurare il mantenimento del tenore di vita attuale e la cura e assistenza, personale e medica, di mia figlia Maria.

<sup>39</sup> Lupoi, 2005, pag. 72

### ■ Clausole per i **beneficiari del reddito del fondo in trust**

In questa parte vengono indicati i beneficiari del trust e l'impiego del reddito del fondo in trust. Inoltre, viene stabilito un eventuale beneficiario sostitutivo in caso di morte del beneficiario iniziale.

#### **Esempio 3: impiego del reddito del fondo in trust**

Nel corso della durata del trust il trustee versa il reddito del fondo in trust:

- al disponente, per la durata della sua vita;
- in mancanza: ai suoi figli e al suo coniuge [in quote eguali] per la durata delle rispettive vite;
- in mancanza: ai beneficiari del fondo in trust (per esempio: nipoti) secondo le quote spettanti a ciascuno.

#### **Esempio 4: impiego del reddito del Fondo in trust a favore del coniuge del disponente**

Dopo la morte del disponente nel corso della durata del trust, il trustee versa al coniuge del disponente per la durata della sua vita euro 50.000 entro <numero> mesi dal termine di ciascun anno solare.

#### **Esempio 5: i "beneficiari vitalizi"**

A. Il termine "beneficiario vitalizio" indica:

1. il disponente per la durata della sua vita
2. in mancanza: il suo coniuge per la durata della sua vita.

B. Il trustee

1. impiega il fondo in trust in favore del beneficiario vitalizio;
2. in mancanza: tiene il fondo in trust a disposizione del suo figlio primogenito, <nome>.

### ■ Clausole per le **ulteriori necessità del disponente**

Può essere previsto, ad esempio, che qualora il reddito corrente del disponente sia insufficiente per sostenere determinate spese (rispecchianti le proprie necessità), il trustee impegni il reddito e/o il fondo in trust per supplire all'insufficienza.

#### **Esempio 6: necessità del disponente**

Qualora il reddito corrente del disponente sia insufficiente per

1. sostenere spese mediche
2. o mantenere il proprio precedente tenore di vita

il trustee impiega il reddito [e, se insufficiente,] il fondo in trust per supplire alla insufficienza.

### ■ Clausole per la **definizione dei beneficiari**

In questa parte vengono individuati i beneficiari del trust ed i loro diritti al termine della durata.

#### **Esempio 7: appartenenza del fondo in trust ai beneficiari**

A. Il termine "beneficiari" indica Diletta e Angelica, nipoti del disponente.

B. Sopraggiunto il termine finale della durata del trust, il fondo in trust è trasferito di diritto ai beneficiari, ai quali soltanto il fondo da quel momento appartiene; il trustee:

1. tiene il fondo a disposizione
  - a. di Diletta per tre quarti
  - b. di Angelica per un quarto
2. e cura qualunque adempimento necessario per rendere tale appartenenza giuridicamente opponibile ai terzi.

### **Esempio 8: i beneficiari**

Il termine “beneficiari” indica i nipoti di sesso maschile del disponente, figli di suoi figli o figlie ovvero figli di suoi fratelli o sorelle [attualmente <nomi>], nati entro il termine finale di durata del trust [viventi al termine finale della durata del trust].

### **Esempio 9: i beneficiari**

- A. Il termine beneficiario indica <nome di una persona giuridica>.
- B. Qualora il beneficiario non sia più in attività, il termine beneficiario indica una “charity” scelta dal trustee [con il preventivo consenso del guardiano] per la durata del trust.

### **Esempio 10: i beneficiari**

- A. Il termine “beneficiari” indica:
  - 1. i discendenti del disponente viventi al termine della durata del trust;
  - 2. in loro mancanza: <nome di ente> e, qualora esso non sia più in attività, una “charity” scelta dal trustee [per atto autentico e ottenuto il consenso del guardiano] nel corso della durata del trust / le persone [escluso il disponente medesimo] che il disponente nomina nel corso della durata del trust
    - a. individualmente o quale categoria,
    - b. anche a termine o sotto condizione sospensiva [o risolutiva],
    - c. [per testamento] o per mezzo di atti autentici comunicati al trustee.

## ■ **Condizioni** per i beneficiari

È anche possibile fissare determinate condizioni secondo le quali la definizione dei beneficiari cambia. Ad esempio, può essere previsto che il trustee tenga il fondo a disposizione del disponente per tutta la durata della sua vita e, in mancanza, lo tenga a disposizione del figlio primogenito, solamente a determinate condizioni (esempio: se si iscrive all'Ordine degli Avvocati).

### **Esempio 11: il “beneficiario vitalizio”**

Il trustee:

1. impiega il fondo in trust in favore del disponente (“beneficiario vitalizio”) per la durata della sua vita;
2. in mancanza, tiene il fondo in trust a disposizione del suo figlio primogenito, <nome>, qualora egli si iscriva all'Ordine degli Avvocati e rimanga iscritto in tale albo fino all'età della pensione;
3. in mancanza, tiene il fondo in trust a disposizione della sorella del disponente <nome>.

### **Esempio 12: i beneficiari**

- A. Il termine “beneficiari” indica i figli del disponente, eccettuati coloro che nel corso della durata del trust sposino una donna di religione <religione>.
- B. Sopraggiunto il termine finale della durata del trust, il fondo in trust è trasferito di diritto ai beneficiari in quote eguali, ai quali soltanto il fondo da quel momento appartiene. [...]

### ■ Clausole di **esclusione dei beneficiari**

Nel corso della durata del trust é possibile escludere determinati soggetti o gruppi di soggetti dall'essere beneficiari del trust.

#### **Esempio 13: esclusione di beneficiari**

A. Nel corso della durata del trust il disponente può dichiarare per mezzo di atti [autentici] comunicati al trustee [o per testamento] che alcuna persona o categoria di persone non è più inclusa fra i beneficiari.

B. Il potere del disponente è personale e non fiduciario.

#### **Esempio 14: esclusione di beneficiari**

Fino al termine per la nomina / Nel corso della durata del trust il trustee [ottenuto il consenso del guardiano] / il guardiano può dichiarare per mezzo di atti [autentici] [comunicati al trustee/guardiano] che alcuna persona o categoria di persone non è più inclusa fra i beneficiari.

### ■ Clausole di **limitazione dei poteri del trustee**

I poteri del trustee possono essere limitati attraverso queste clausole. Ad esempio, è possibile prevedere che il trustee non possa alienare o locare beni immobili, alienare partecipazioni in società oppure concludere contratti di importo superiore ad una cifra prestabilita.

#### **Esempio 15: limitazioni ai poteri gestionali del trustee**

A. Il trustee non può [senza avere ottenuto il consenso del guardiano / del comitato dei beneficiari]:

1. alienare beni immobili né costituire garanzie reali su di essi;
2. locare beni immobili o consentirne comunque il godimento a soggetti diversi dai beneficiari per un periodo eccedente <numero> anni;
3. alienare partecipazioni in società;
4. sconcludere alcun contratto per un corrispettivo eccedente <numero> euro.

B. I beneficiari [e il guardiano] hanno diritto di agire per l'annullamento dei contratti stipulati in violazione delle disposizioni che precedono.

### ■ Clausole sui **poteri gestionali del trustee**

Con queste clausole vengono definiti con precisione i poteri del trustee, elencando accuratamente le operazioni che egli è legittimato a fare.

#### **Esempio 16: poteri gestionali del trustee**

Il trustee può:

1. [ottenuto il consenso del guardiano] impiegare, ipotecare o vincolare i beni inclusi nel fondo in trust:
  - a. per mutuare somme a un beneficiario attuale; il mutuo può non prevedere né interesse né garanzie;
  - b. per garantire obbligazioni di un beneficiario attuale;
2. prendere somme a mutuo per qualunque finalità;
3. concedere ipoteche o altra garanzie reali in relazione a qualsiasi obbligazione egli abbia legittimamente contratto.

### ■ Clausole per la modifica dell'atto istitutivo

In questa parte é possibile definire i soggetti legittimati alla modifica dell'atto istitutivo, specificando anche eventuali clausole che non possono subire variazioni.

#### **Esempio 17: modificazioni di questo strumento**

Il disponente / Dopo la morte o sopravvenuta incapacità del disponente il trustee [ottenuto il consenso del guardiano / del comitato dei beneficiari, con il voto favorevole del <percentuale>] può modificare [per atto autentico] questo strumento tranne gli articoli intitolati

1. Durata del trust
2. Beneficiari
3. <...>

## ■ Trust in favore di **soggetti deboli**

In questo caso il trust può essere costituito in favore di soggetti deboli. È possibile, ad esempio, impiegare il fondo in favore del soggetto da assistere per la durata della sua vita. Dopodiché, il fondo può essere messo a disposizione di altri beneficiari.

### **Esempio 18: trust in favore di soggetti deboli**

#### Art. 1. Gestione e appartenenza del fondo in trust

Il trustee:

1. impiega il fondo in trust in favore del soggetto da assistere per la durata della sua vita;
2. in mancanza, tiene il fondo in trust a disposizione degli altri figli del disponente in quote eguali fra essi.

#### Art. 2. Impiego del Fondo in trust e del reddito

A. Il trustee impiega in favore del Soggetto da assistere:

1. quanto opportuno del reddito del Fondo in trust e, nel corso del periodo di accumulazione, accumula ogni eccedenza, incrementando il Fondo medesimo;
2. nonché, ove necessario [e ottenuto il consenso del Guardiano], il Fondo stesso.

B. Il trustee [ottenuto il consenso del Guardiano] può eseguire versamenti al tutore del soggetto da assistere in favore di quest'ultimo senza essere tenuto a verificare l'uso delle somme a meno che sia a conoscenza di circostanze che richiedono una verifica.

## ■ Clausole per i **pagamenti anticipati**

Nel corso della durata del trust possono essere previsti dei pagamenti anticipati da parte del trustee a favore dei beneficiari del fondo. Anche in questo caso è possibile specificare determinate presupposti per il pagamento delle somme.

### **Esempio 19: pagamenti anticipati**

Nel corso della durata del trust il trustee [ottenuto il consenso del guardiano e del beneficiario vitalizio] può:

1. versare alla figlia somme dal Fondo in trust [qualora esse gli occorranza per la propria attività commerciale o professionale]
2. [ovvero per la medesima finalità]
3. [impiegare direttamente somme a suo vantaggio]
4. [trasferirgli beni in trust]

■ Riguardo la **durata**, questa può essere:

- fissa;
- limitata al sopraggiungimento di un evento (esempio: laurea del beneficiario);
- fissa, ma prevedendo uno scioglimento anticipato in relazione ad un preciso evento (esempio: morte del disponente);
- fissa, ma un terzo (esempio: fratello) ha il diritto di sciogliere anticipatamente il contratto.

## **Markus Gamper**

Specialista in successione d'impresa presso la Cassa di Risparmio di Bolzano.

Alcune clausole sono state realizzate in collaborazione del Prof. Maurizio Lupoi (Professore ordinario di sistemi giuridici comparati all'Università di Genova).



## ■ BIBLIOGRAFIA

- Lupoi, M. (2001): *Trusts*, 2° Edizione, Milano
- Lupoi, M (2005): *L'atto istitutivo di trust*, Milano
- Bamford, J., (1987), *The Development of Small Firms. The Traditional Family and Agrarian Patterns in Italy*, in *Entrepreneurship in Europe*, ed. by Goffee, R., Scase, R., London: Croom Helm.
- Becattini, G. (2000), "Il terzo sentiero dell'industrializzazione", in Moussanet M. (a cura di) *Duemila verso una società aperta*. 1.2000, *Economia e finanza*, Milano Il Sole 24 ORE S.p.A.
- Bersani, P., Letta, E. (2004), "Viaggio nell'economia italiana" a cura di Lelio Alfonso, Roma, Donzelli Editore.
- Boisot, M., (1987), *Information & Organizations, The Manager as Antropologist*, Fontana/Collins, Glasgow, Uk, Ed.It.,1992, *Organizzazioni e Informazioni, Il Manager Antropologo, un Nuovo Approccio per Disegnare le Mappe del Cambiamento*, Franco Angeli, Milano.
- Bruni, L., Porta, P. L., (a cura di), 2004, *Felicità ed economia. Quando il benessere è ben vivere*, Milano, Guerini e Associati.
- Cesaro, F., (2000), *Azienda, Famiglia e Successione: ipotesi di sopravvivenza*, *Ricerche di Psicologia*, n.1, vol.24.
- Cesaro, F., (2004), *Piccoli e scatenati. Formazione, ricerca e consulenza per le piccole organizzazioni*, Guerini Studio, Milano.
- Cesaro, F., Cancelli, S., (2004), "Gruppi in azione: le famiglie del Nord-Est e lo sviluppo della società", DIPAV, Quaderni, Semestrale di Psicologia e Antropologia Culturale, Milano, F. Angeli.
- Cesaro, F., (2007), "Padri, figli e il signorino soddisfatto", in *Dimensione Pulito* nr. 8, Milano
- Cipolletta, (2004), in *Fondazione Nord Est (rapporto della) "Nord est 2004-rapporto sulla società e l'economia"*, Venezia 2004. <http://www.fondazionenordest.net>
- Correale, G., Penco, C., (2002), *Visione e governo dell'impresa: il nucleo "caldo" della strategia*, *Sistemi & Impresa*, N.3-Aprile 2002.
- Csikszentmihalyi, M., (1975), *Beyond Boredom and Anxiety*, Jossey- Bass, S. Francisco.
- Csikszentmihalyi, M., (1990), *Flow. The Psychology of Optimal Experience*, Harper&Row, New York.
- Csikszentmihalyi, M., (1993), *The Evolving Self. A Psychology for a Third Millennium*, Harper Collins, New York.

- Csikszentmihalyi, M., (1997), *Finding Flow*, Basic Books, New York.
- Della Puppa, F., in Stella, G.A., (2003) *Troppe industrie in Veneto. Non avremo esagerato?*, Tratto da: *Corriere della Sera*, 12 febbraio 2003.
- Donati, P., (2001), *Il lavoro che emerge. Prospettive del lavoro come relazione sociale in una economia dopo-moderna*, Torino, Bollati Boringhieri.
- Fondazione Nord Est (rapporto della) "Nord est 2004-Rapporto sulla società e l'economia"., Venezia 2004. <http://www.fondazione Nordest.net>
- Fukuyama, F., (2003), *Congresso EAPM, 2003* <http://www.labitalia.com>
- Galbraith, J.K., (2004), *L'Economia della Truffa*, Milano, Rizzoli.
- Gottardi, G., (1992), *Piccole e Medie Imprese nella Transizione tra Localismo e Globalità*, in Filippini, R., Pagliarani, G., Petroni, G., (a cura di), *Progettare e gestire l'Impresa Innovativa*, Etas, Milano.
- Inghilleri, P., Cesaro, F., (1994), *L'Azienda Famiglia come Fenomeno Bio-Psico-Sociale*, Annali della Facoltà di Scienze Politiche, Edizioni Scientifiche Sociali, Perugia.
- Inghilleri, P., Massimini, F., (1988), *L'Esperienza Quotidiana tra Biologia e Cultura*, in Caprara, G., (a cura di), *Personalità e Rappresentazione Sociale*, 1988, *La Nuova Italia Scientifica*, Roma.
- Jünger, E., (1982), *"Avvicinamenti. Droghe ed Ebbrezza"*, Multhipla, Milano.
- IRE, (2004), *Il trasferimento dell'Impresa come fattore di successo*, Istituto Ricerche Economiche, Camera di Commercio di Bolzano, Assessorato all'Artigianato e al Commercio e Turismo
- Lazarini, G., (1993), *Sociologia e ordine sociale*, Milano, Franco Angeli.
- Marshall, A., Marshall, M.P., (1975), *Economia della produzione* (traduzione italiana di Giacomo Becattini del testo originale del 1879), Isedi, Milano.
- Massimini, F., Inghilleri, P., (a cura di ), (1987), *L'Esperienza Quotidiana, – Teoria e Metodo di Analisi*, Franco Angeli, Milano.
- Ortega y Gasset, J., (1930), *"La ribellione delle masse"*, Ed. SE (collana Saggi e documenti del Novecento), trad. Battaglia S.; Greppi C.
- Paolazzi, L., (2000), *"Il duplice profilo dell'economia italiana"* in Moussanet, M. (a cura di) *Duemila verso una società aperta. 1. Economia e finanza 2000* Il Sole 24 ORE S.p.A. Milano.
- Perotto, P.G., (1988), *Il Darwinismo Manageriale, Il Nuovo Principe e la Strategia dell'Innovazione*, Ed. Il Sole 24 Ore, Milano.
- Raboni, G., (1997), *"Tutte le poesie (1951–1993)"*, Garzanti, Milano.
- Sacco, P.L., (2000), *"Per un'economia ad alto valore sociale"* in Moussanet, M. (a cura di), *Duemila verso una società aperta, n.1, (2000)*, *Economia e Finanza*, Milano, Il Sole 24 Ore S.p.A.

- Sapelli, G., in Franzoni, O., (2002) "Una Famiglia della Valle Camonica tra Seicento e Ottocento. Agli inizi della borghesia lombarda", Milano, Unicopli.
- Scaparro F., (1998), "Talis Pater", Rizzoli, Milano.
- Scaparro F., (2000), "L'orgoglio", Brossura, Milano.
- Scaparro F., (2001), "Il coraggio di mediare. Contesti, teorie e pratiche di soluzioni alternative delle controversie", Guerini Editore e Associati, Milano.
- Scaparro F., (2003), "Vecchi Leoni e la loro irresistibile alleanza con i giovani", Rizzoli, Milano.
- Scaparro F., (2003), "La voglia di sorridere contro la boria, la presunzione e altre fastidiose complicazioni della vita", Frassinelli, Milano
- Smith, A., (1776), La ricchezza delle nazioni, Milano, ISEDI, 1973.
- Stella, G.A., (1996), Schei, Milano, Baldini & Castaldi.
- Stella, G.A., (2003), Troppe industrie in Veneto. Non avremo esagerato? Tratto da: Corriere della Sera, 12 febbraio 2003.
- Strassoldo, M., Buratto, F., Tessarin, N., Salvador, S., (1999) in Indagine commissionata dai giovani imprenditori del Friuli-Venezia Giulia, Università di Udine
- Tria, G.L., (2002), (a cura di) Un primato conquistato negli anni Settanta. Che non mostra segni di indebolimento. Ma le nuove sfide ... [http://www-1.ibm.com/businesscenter/smb/it/it/distretti/gcl\\_xmlid/10687/nav\\_id/notizie](http://www-1.ibm.com/businesscenter/smb/it/it/distretti/gcl_xmlid/10687/nav_id/notizie)
- Unioncamere 2004 – Guida ai distretti Industriali Italiani 2004, Roma
- Ward, J.L., (1990), Di padre in figlio: l'impresa di famiglia. Come preparare il passaggio generazionale e assicurare continuità e prosperità alle aziende familiari, Franco Angeli, Milano.
- Weiss, L., (1984), The Italian State and Small Business, Arch. European Sociology, Vol.25, pp. 214–241.
- Yanagisako, S.J., (1990), Capital and Gendered Interest in Italian Family Firms, Stanford University, in Kerzter, D., Sallers, R., (Ed.), The History of Italian Family, Yale University Press, New Haven, Conn., Usa.

Finito di stampare  
 nel mese di giugno 2009  
 da Athesia Druck, Bolzano  
 Editore: Cassa di Risparmio di Bolzano



## CASSA DI RISPARMIO

Cassa di Risparmio di Bolzano SpA  
via Cassa di Risparmio, 12/b – 39100 Bolzano  
Tel. 0471 231 111, Fax 0471 231 227  
[www.caribz.it](http://www.caribz.it), [info@sparkasse.it](mailto:info@sparkasse.it)