

## **DIMENSIONI DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE**

### **NELL'IMPRESA**

**Convegno**

**Novara, 23 maggio 2014**

## **PASSAGGIO GENERAZIONALE DELL'IMPRESA E**

### **STRUMENTI GIURIDICI DI SUPPORTO:**

### **UN PERCORSO COMPLESSO**

**Maurizio IRRERA**

*Professore ordinario di diritto commerciale*

*presso l'Università degli Studi del Piemonte Orientale*

*Avvocato in Torino e Milano*

#### **1. Premessa.**

L'Italia – com'è noto - vanta un numero particolarmente elevato di piccole e medie imprese.

Secondo una ricerca effettuata dalla Camera di Commercio di Monza e Brianza, nel 2013, in Italia, oltre il 99% delle imprese è costituito da piccole e medie imprese e ben il 93 % di queste è a conduzione familiare.

Nel sistema Italia l'impresa familiare non rappresenta un modello di organizzazione societaria di appannaggio esclusivo delle piccole e medie imprese: esistono numerose imprese di rilevanti dimensioni, che ricoprono una posizione cardine nell'economia nazionale che hanno, come struttura di riferimento, un gruppo familiare.

La realtà è che nel nostro paese l'impresa “padronale”, nella quale la proprietà e la gestione sono concentrate in poche mani, con prevalenza di un controllo familiare, rappresenta il modello tipico nazionale.

Per impresa familiare, in questa sede, si intende un'impresa fondata da un soggetto, con spiccate doti imprenditoriali, nella quale i componenti della famiglia occupano posti chiave e li occupano in quanto legati alla famiglia del capostipite<sup>1</sup>.

Le imprese familiari, nella nozione qui impiegata, si caratterizzano, rispetto ad altre tipologie di aziende, per tre profili peculiari:

- in presenza di società di capitali, un componente della famiglia (prima il fondatore, poi il successore) occupa la posizione di Presidente del Consiglio di Amministrazione o di Amministratore unico;
- gli eventuali *manager* esterni alla famiglia che affiancano l'Amministratore accettano più o meno esplicitamente il fatto che la loro attività risulti condizionata dalle dinamiche interne della famiglia proprietaria;
- se alcuni altri componenti della famiglia sono inseriti attivamente nell'impresa, lo sono in posizioni apicali, con possibilità di influenzare la gestione aziendale.

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

Il desiderio di trasmettere la proprietà dell'impresa alla generazione emergente rischia, tuttavia, in taluni casi, di essere più forte della razionalità economica, che porterebbe, viceversa, a privilegiare l'affidamento della gestione a soggetti terzi, estranei alla famiglia, in forza di criteri squisitamente meritocratici.

A tal riguardo, a conferma del fatto che molto spesso il passaggio generazionale dell'impresa conduce ad un elevato tasso di

---

<sup>1</sup> E' opportuno sottolineare in via preliminare che la nozione "impresa familiare" verrà qui impiegata in una diversa accezione rispetto a quella contenuta all'art. 230 *bis* c.c., che, come noto, sotto altro e diverso profilo, si propone di riconoscere una tutela a determinati familiari che collaborano nell'impresa.

“mortalità” delle imprese, si sottolinea come, secondo una stima effettuata a cura della Commissione Europea sulla Trasmissione di Impresa, su 80.000,00 imprenditori che ogni anno in Italia affrontano la successione generazionale, appena un quarto supera il primo passaggio, il 14% supera il secondo, mentre al terzo rimane in piedi solo il 5% delle imprese.

Nonostante tale sconcertante dato, in Italia il passaggio generazionale continua ad essere lo strumento preponderante e predominante per attuare la “trasmissione” dell’impresa: se, infatti, in altri paesi europei esso assume un carattere quasi residuale (ad esempio, in Norvegia le successioni familiari sono circa il 10%, in Olanda il 30 - 40%, in Danimarca il 60%), in Italia raggiunge percentuali ben superiori.

Vi è ovviamente da tener conto che, in altri contesti economici e giuridici, le nascenti imprese che conseguono buoni risultati economici possono accedere con più facilità al mercato del capitale di rischio, così venendo in tempi relativamente brevi a perdere la connotazione familiare.

Quel che è certo è che il passaggio generazionale rappresenta una fase critica, nella quale l’imprenditore si trova ad affrontare il problema dell’individuazione della strategia di uscita graduale dall’azienda di famiglia più idonea a garantire la continuità in un ambiente esterno competitivo ed in continua evoluzione.

Il passaggio generazionale deve, dunque, essere inteso alla stregua di un percorso che il capofamiglia è opportuno che intraprenda già, se possibile, in età relativamente giovane, al fine di perseguire i seguenti fondamentali obiettivi:

- a) consentire a ciascun futuro erede di acquisire una competenza imprenditoriale specifica, evidentemente prodromica alla futura gestione dell’impresa di famiglia, successivamente all’ “uscita di scena” del fondatore;

- b) riservare in proprio favore alcuni poteri di monitoraggio sulla gestione dei futuri eredi;
- c) “blindare”, per quanto possibile, l’impresa familiare da scalate di soggetti esterni alla famiglia;
- d) evitare che eventuali dissidi tra i futuri eredi arrechino pregiudizio allo svolgimento delle attività di impresa;
- e) prevenire, successivamente, alla morte del fondatore, l’insorgere di dispute successorie, conseguenti, ad esempio, alla contestata lesione da parte di uno o più eredi dei propri diritti di legittima, o anche alla contestata violazione del divieto dei patti successori stabilito dal codice civile.

Il ricorso a più o meno complesse architetture societarie, adeguate agli aspetti peculiari che contraddistinguono la situazione concreta, può garantire il perseguimento dei primi quattro obiettivi.

L’attuazione del passaggio generazionale deve in ogni caso necessariamente “misurarsi” anche con i principi cardine del diritto successorio, quali, ad esempio, i diritti di riserva riconosciuti in favore degli eredi legittimari e il divieto dei patti successori. Un’efficiente pianificazione non può – e non deve - entrare in collisione con i principi del diritto successorio.

E’, dunque, necessario al fine di perseguire l’ultimo degli obiettivi indicati tenere in adeguata considerazione gli strumenti – come, ad esempio, il patto di famiglia – che possono porre al riparo le attuazioni del passaggio generazionale da eventuali lesioni di dei diritti di legittima o dalla violazione di divieti di legge, quali quello dei patti successori.

E’ opportuno, dunque, soffermarsi più da vicino, in primo luogo, sugli strumenti che ciascun imprenditore ha a disposizione, per cercare di perseguire i primi quattro fondamentali obiettivi indicati, al fine di attuare un razionale ed efficiente passaggio generazionale di impresa e, in secondo luogo, sugli strumenti, posti a disposizione del diritto successorio, che possono consentire all’imprenditore di prevenire

controversie tra gli eredi, stabilizzando in questo modo il passaggio generazionale dallo stesso progettato.

## **2. Le *holding* di famiglia.**

Particolarmente frequente è il ricorso allo schema della *holding* di famiglia per l'attuazione del passaggio generazionale; esso consiste nella costituzione di una *holding* a seguito dello scorporo dell'attività operativa tramite il conferimento dell'azienda in una cosiddetta *newco* o in più *newco* qualora l'attività originaria sia utilmente frazionabile in più rami; situazione, quest'ultima, congeniale al caso in cui l'imprenditore voglia, altresì, affidare a ciascuno dei suoi eredi la gestione operativa delle varie *newco*.

In buona sostanza, la società conferente riceve in cambio dei rami conferiti la quote totalitarie o di maggioranza delle *newco*, andando a rivestire – di conseguenza - il ruolo di *holding* di partecipazione.

Le società operative costituite per effetto dei conferimenti eseguiti dalla società “madre” verranno gestite da ciascuno dei futuri eredi, i quali assumeranno posizioni apicali nelle compagini societarie delle medesime.

La suddivisione in più società operative ciascuna gestita dagli eredi designati ha, tra l'altro, la funzione di evitare sin dall'inizio l'insorgenza di liti sulle scelte gestionali *day by day*, giacché i futuri eredi faranno “esercizio” delle loro capacità di gestione in due società diverse; consente, poi, agli stessi di acquisire, nel corso del tempo, una competenza imprenditoriale specifica, assurgendo, quindi, le società operative a strumento anche per “testare” le capacità imprenditoriali dei successori designati.

Nella compagine sociale della *holding* il capo famiglia detiene, di regola, la maggioranza delle quote di partecipazione della *holding* e, conseguentemente, anche il controllo delle società operative da essa partecipate. Tale posizione consente evidentemente al capo famiglia di

“monitorare” l’attività di gestione svolta dai suoi successori, potendo egli, grazie al ruolo ricoperto, eventualmente intervenire sulle scelte dagli stessi operate e, nei casi più estremi, anche rimuoverli dall’incarico.

Inoltre, la posizione di socio di maggioranza della *holding* consente al capo famiglia di accentrare la gestione finanziaria, concedendo eventuali garanzie su finanziamenti in favore delle società operative e, se del caso, fornendo ulteriore *equity* alle stesse.

La creazione della *holding* di partecipazione consente, dunque, la trasmissione dell’attività di gestione ai futuri eredi, mantenendo accentrata la proprietà.

L’ingresso nella compagine societaria della *holding* da parte dei futuri eredi, quando ancora il capo famiglia è in vita, potrà viceversa avvenire tramite aumenti di capitale sottoscritti dai successori designati.

Attraverso una successiva operazione di scissione societaria, potrà invece essere realizzata una suddivisione non solo più della gestione, ma anche della proprietà, tramite l’assegnazione delle partecipazioni delle società operative a ciascuno dei discendenti, in modo non proporzionale.

### **3. Atti costitutivi, clausole statutarie e patti parasociali.**

Non deve trascurarsi come anche attraverso la predisposizione di specifiche clausole contenute nell’atto costitutivo, negli statuti o in patti parasociali *a latere*, sia possibile regolare, compatibilmente con il divieto dei patti successori sancito dal Codice Civile, il passaggio generazionale di determinate partecipazioni gestorie.

In particolare, nell’ambito di realtà societarie caratterizzate dalla presenza di due o più familiari consanguinei che svolgono attività gestoria, costoro possono avere l’interesse a preservare gli assetti di governo societario, nel caso in cui uno di essi dovesse venire a mancare.

Il ricorso a specifiche clausole statutarie od a patti parasociali potrebbe, infatti, garantire che la successione di uno dei soci che

svolgeva ruoli gestori si realizzi consentendo all'altro socio gestore superstite di mantenere il governo dell'impresa, senza essere *ipso jure* affiancato da eventuali eredi ancora impreparati a svolgere una siffatta attività, possibili portatori di interessi contrapposti o anche eventualmente litigiosi.

Per scongiurare tali ultime evenienze, potrebbe essere opportuno predisporre pattuizioni *ad hoc* che, in relazione, ad esempio, ad una società in accomandita semplice gestita da due o più accomandatari consanguinei, prevedano che alla morte di uno degli accomandatari, gli eredi di quest'ultimo divengano soci accomandanti.

Una tale previsione – che non appare lesiva del divieto del patto successorio – contempera due opposte finalità: da un lato, evita il repentino ingresso nella gestione della società di soggetti senza una specifica preparazione e comunque, molto spesso, estranei alla gestione operativa della società; dall'altro, pone – in qualche modo - al riparo gli stessi eredi dal trauma di una partecipazione alla gestione operativa, evitando di esporli, altresì, al rischio della responsabilità illimitata.

Gli eredi, come soci accomandanti, hanno certamente la possibilità di sviluppare, nel corso del tempo, una propria capacità di gestione, che, in un successivo momento, potrà consentire loro l'accesso, nei più diversi modi o nelle più diverse forme, al governo dell'impresa.

Analoghe clausole o patti, ovviamente opportunamente adattati, possono essere concepiti anche con riferimento alle società a responsabilità limitata.

Come noto, ai sensi dell'art. 2468, comma 3, c.c., l'atto costitutivo di una s.r.l. può attribuire a singoli soci, a prescindere dall'entità delle loro quote di partecipazione, particolari diritti riguardanti l'amministrazione della società o la distribuzione degli utili, nel rispetto ovviamente dei limiti derivanti da norme imperative.

Ad esempio, in forza dell'autonomia riconosciuta dalla disposizione di cui all'art. 2468, comma 3, c.c., è possibile riconoscere a taluni soci il diritto ad amministrare senza limiti di tempo, il diritto di veto in ordine a precise scelte gestionali, il diritto di nominare uno o più amministratori.

La possibile esistenza di poteri così penetranti in capo a singoli soci di una società a responsabilità limitata pone in risalto il ruolo protettivo e disciplinatorio che può essere svolto da specifiche clausole statutarie o da patti parasociali: questi, infatti, allo scopo di evitare la trasmissione agli eredi di poteri particolarmente incisivi possono, ad esempio, prevedere che le prerogative connesse a determinate quote si estinguono *ipso jure* con la morte del socio o, comunque, regolare nel modo più opportuno l'uscita di scena di un socio.

#### **4. La società in accomandita per azioni come “cassaforte” di famiglia.**

Lo schema della *holding* di famiglia può apparire particolarmente appropriato per attuare il passaggio generazionale dalla prima alla seconda generazione.

Viceversa, per i passaggi successivi, che, dunque, si connotano per la presenza di ceppi familiari piuttosto numerosi, si può rendere necessario perseguire un altro e diverso obiettivo, consistente nel mantenimento della coesione tra i familiari, stante il fisiologico allentamento dell'*affectio familiaris* che si realizza tra gli stessi allorché le famiglie siano numerose ed i vincoli di parentela meno stretti.

Tale obiettivo può essere perseguito mediante l'impiego di un tipo societario – la società in accomandita per azioni – che, almeno sino alla prima metà degli anni ottanta, costituiva un modello societario pressoché estinto.

Mi ero occupato della società in accomandita per azioni negli anni '80 del secolo scorso, in occasione della redazione di una voce del



*Novissimo Digesto Italiano* e, in tale occasione, avevo avuto modo di rilevare che, nel 1982, erano esistenti in Italia unicamente cinque società in accomandita per azioni, di cui una quotata in borsa: la Pirelli & C. (che, per di più, non era una società operativa, ma finanziaria).

Le ragioni sottese al tradizionale marginale utilizzo della società in accomandita per azioni possono essere agevolmente comprese se ci si sofferma sulle sue caratteristiche.

La disciplina della società in accomandita per azioni, infatti, contenuta agli artt. 2452 e 2461 c.c., si caratterizza per l'esistenza di un indissolubile connubio tra la posizione di socio accomandatario e quella di amministratore: a differenza, infatti, di quanto avviene nelle società in accomandita semplice, nelle quali gli accomandatari possono, ma non necessariamente debbono, essere amministratori, nella società in accomandita per azioni gli azionisti accomandatari sono di diritto amministratori in maniera stabile e rispondono illimitatamente per le obbligazioni sociali, pur sempre in via sussidiaria rispetto alla società (art. 2461, comma 1, c.c.), per la durata del loro incarico, giacché, nel momento in cui la loro eventuale cessazione dall'incarico viene iscritta nel registro delle imprese, essi cessano altresì di rispondere delle obbligazioni sociali (art. 2461, comma 2, c.c.).

Gli accomandatari, per contro, oltre ad essere titolari del potere di rappresentanza e di gestione come gli amministratori delle altre società di capitali, rispetto a questi ultimi hanno alcuni vantaggi in più, consistenti nella maggior stabilità della loro posizione (la revoca, infatti, deve essere deliberata dall'assemblea straordinaria) e nel potere di veto riconosciuto, in taluni casi, agli stessi: l'art. 2457 c.c. prevede, infatti, che la nomina di nuovi amministratori, in sostituzione di quelli in carica, deve essere deliberata dall'assemblea straordinaria, con l'approvazione di tutti gli amministratori rimasti in carica; allo stesso modo, ai sensi dell'art. 2460 c.c., le modificazioni dell'atto costitutivo devono essere approvate da tutti gli amministratori e, dunque, dagli accomandatari.

Le caratteristiche del tipo societario in commento avevano indotto Gastone Cottino, con un passo del suo *Manuale* che ha fatto storia, ad osservare che “*non vi è nessuna ragione al mondo perché si abbandoni la comoda barca dell’irresponsabilità per avventurarsi, in vista di qualche scampolo di potere in più, nelle minacciose lande della responsabilità personale. Se è possibile gestire senza pagare in proprio, perché mai unire i due momenti della gestione e della responsabilità?*”.

In buona sostanza, per molto tempo è sembrato che gli scampoli di potere in più di cui gli accomandatari erano titolari non sembravano potessero giustificare l’abbandono di ciò che per molti secoli era parso un consistente privilegio ovvero sia la responsabilità limitata.

Tuttavia, proprio le peculiari caratteristiche della società in accomandita per azioni, apparentemente priva di particolare *appeal* per le ragioni indicate, sono state valorizzate in un ruolo particolare: quello di “cassaforte” di famiglia o, con altra espressione, di custode delle partecipazioni di famiglia.

Proprio a partire dalla metà degli anni ottanta del secolo scorso, infatti, con la creazione della Giovanni Agnelli e C. S.a.p.az., questo modello societario ha assunto un ruolo strategico nell’ambito di grandi gruppi industriali e finanziari di carattere familiare.

Il meccanismo operativo divenuto ormai classico può essere così descritto: la società in accomandita per azioni (c.d. *super holding*) possiede le partecipazioni di controllo della *holding* finanziaria, che, controlla, a sua volta, le varie società appartenenti al gruppo. Il ruolo degli accomandatari verrà ricoperto da quei discendenti (figli, altri discendenti o collaterali) ritenuti dal consesso familiare i più competenti per la gestione dell’imprese, eventualmente affiancati da uno o più *top manager*, che ricopriranno anch’essi il ruolo di accomandatari, sia pur con una partecipazione assolutamente minoritaria, che, grazie al loro bagaglio di esperienza e di competenza di prim’ordine, potranno

accompagnare gli accomandatari designati in una conduzione dell'impresa il più possibile efficiente e competitiva.

La rigida disciplina di ricambio dell'organo gestorio che contraddistingue questo tipo sociale (come accennato, la nomina di nuovi amministratori deve essere deliberata dall'assemblea straordinaria, con il consenso di tutti gli amministratori rimasti in carica) garantisce stabilità e continuità al governo della società, ponendolo al riparo, da un lato, dal rischio di polverizzazione dei pacchetti di maggioranza nel passaggio generazionale; dall'altro, da eventuali tentativi esterni di scalata (quest'ultimo rischio può essere ulteriormente ridotto, innalzando i *quorum* assembleari per la nomina delle cariche sociali).

In buona sostanza, il momento più delicato è rappresentato dalla scelta dei soggetti idonei a rivestire il ruolo di accomandatari, nonché degli eventuali *top manager*; una volta effettuata la scelta, la stabilità è assicurata proprio grazie alle particolari modalità con cui è possibile revocare gli amministratori (la delibera di revoca deve essere approvata dall'assemblea straordinaria), nonché dal potere di veto riconosciuto agli accomandatari, in ordine alla nomina di nuovi amministratori.

Peraltro, sotto un altro e diverso profilo, occorre sottolineare come gli accomandatari designati alla successione, ricoprendo tale ruolo nell'ambito della *superholding* di famiglia che, in buona sostanza, si limita a detenere le partecipazioni della *holding* finanziaria, sono sostanzialmente titolari, insieme con i soci accomandanti, di una comunione di azioni relativa ad una società non operativa e, dunque, non hanno particolari ragioni per temere i rischi connessi alla responsabilità illimitata.

Il descritto ruolo della *super holding* pone la stessa ed i suoi soci accomandatari al riparo da reali responsabilità, giacché, come accennato, l'attività di direzione e coordinamento è in concreto svolta dalla *holding* finanziaria sottostante a cui, tutt'al più, potrà essere imputata l'eventuale responsabilità *ex art. 2497 c.c.*

## 5. Il ricorso ai patti di famiglia per prevenire le dispute successorie.

Tutte le pianificazioni dei passaggi generazionali, anche quelle più sofisticate, devono comunque sempre “fare i conti” con i principi cardine del diritto successorio, soprattutto nelle situazioni in cui vi sia un *parterre* di eredi variegato; situazione questa che può essere particolarmente foriera di dispute tra gli eredi.

Tutte le attribuzioni di partecipazioni attuate con atti di donazione, anche indiretta, o *mortis causa* possono, infatti, arrecare una lesione alle quote di riserva di eventuali eredi legittimari oppure costituire una violazione del divieto del patto commissorio.

Non è affatto infrequente l'emersione di dissidi tra eredi legittimari esclusi dalla successione e i beneficiari degli atti dispositivi realizzati con donazioni anche indirette o con atti *mortis causa*.

L'esito di tali controversie giudiziali è, non di rado, proprio la disgregazione dell'azienda che il *de cuius* si proponeva di salvaguardare.

Il legislatore, con la L. 14 febbraio 2006, n. 55 ha introdotto, sotto il titolo IV dedicato alla divisione, il capo V *bis*, intitolato *Del patto di famiglia*, composto dagli articoli da 768 *bis* a 768 *octies*.

L'istituto dei patti di famiglia si propone proprio di consentire a colui che sia titolare di un'attività economica – in forma individuale o societaria – di imprimere, in deroga al divieto generale dei patti successori sancito dal Codice Civile, una direzione stabile all'impresa in favore dei propri discendenti, ponendo, altresì, le proprie scelte al riparo da eventuali azioni di riduzione o di collazione da parte di legittimari, che assumano la lesione dei propri diritti di riserva.

La riforma del 2006 consente all'imprenditore o al titolare delle partecipazioni, con un contratto che deve essere redatto per atto pubblico, a pena di nullità (art. 768 *ter* c.c.), di trasferire in tutto o in parte l'azienda o le partecipazioni societarie ad uno o più discendenti, a

condizione che alla stesura del contratto partecipino – a pena di nullità – anche il coniuge e tutti coloro che rivestirebbero la posizione di eredi legittimari, se in quel momento si aprisse la successione (art. 768 *quater* c.c.).

Come, dunque, si può constatare, il cedente, secondo la disposizione contenuta all'art. 769 *quater* c.c. è l'imprenditore o il titolare di partecipazioni.

Gli assegnatari, viceversa, non possono essere tutti familiari del disponente, ma esclusivamente i discendenti.

Affinché, comunque, detto contratto sia immune da eventuali successive pretese da parte dei legittimari non assegnatari, è previsto che (art. 768 *quater*, comma 2, c.c.), al di fuori dell'ipotesi (remota) in cui i legittimari non destinatari dell'azienda o delle partecipazioni rinunzino espressamente ad ogni diritto successorio, il contratto stipulato (od un successivo contratto ad esso collegato) debba prevedere una liquidazione in favore di costoro di una somma corrispondente al valore delle quote di riserva previste dagli artt. 536 e ss. c.c.

La determinazione del valore delle quote di riserva che devono, a pena di legittimità, essere liquidate ai legittimari non beneficiari dell'azienda è rimessa all'autonomia delle parti: da ciò emerge chiaramente l'opportunità che, al fine di evitare future controversie, nel contratto vengano indicati i criteri ed i parametri adottati.

La liquidazione potrà essere effettuata dall'assegnatario, o anche dal cedente stesso, che, in tal modo, compirà una liberalità *a latere* del patto di famiglia, da ritenersi sottratta, come osservato in dottrina, da azioni di collazione o riduzione.

I contraenti possono, comunque, convenire, in forza dell'autonomia privata agli stessi riconosciuta, che la liquidazione delle quote avvenga, in tutto o in parte, in natura. Ad esempio, gli assegnatari potranno scorporare dall'azienda un cespite immobiliare e conferirlo

agli altri legittimari, in tal modo soddisfacendo i diritti di legittima di quest'ultimi.

Inoltre, ovi i beneficiari delle partecipazioni non dispongano delle risorse necessarie per provvedere alla liquidazione delle quote degli eredi non assegnatari, potranno ricorrere al *family buy out* (stretto "parente" del *leveraged buy out*) che consente, tramite finanziamenti esterni, di liquidare le quote degli eredi che non proseguono nella gestione dell'impresa.

Non può sottacersi, comunque, come il reperimento delle risorse necessarie per liquidare le quote degli eredi legittimari non assegnatari rappresenti un significativo ostacolo, in molti casi, preclusivo rispetto al ricorso all'istituto in esame.

Se, comunque, il patto di famiglia viene stipulato rispettando i criteri indicati, quanto ricevuto dai contraenti non è soggetto a collazione ed a riduzione (art. 768 *quater* c.c.).

La stabilità del patto è rafforzata dall'art. 768 *sexies* c.c., in forza del quale, nel caso in cui, all'apertura della successione, sopravvengano legittimari estranei all'accordo (ad esempio, secondo coniuge dopo lo scioglimento del matrimonio, figli nati successivamente), il patto conserva la propria efficacia, giacché i sopravvenuti possono chiedere ai beneficiari del patto stesso (non solo i destinatari dell'azienda o delle partecipazioni ma anche gli altri legittimari che hanno partecipato al patto) la somma prevista dall'art. 768 *quater*, comma 2, c.c. (ovverosia una somma corrispondente al valore della quota di riserva aumentata degli interessi legali).

Occorre, inoltre, tenere presente che, secondo l'art. 768 *bis* c.c., il trasferimento delle quote attraverso il ricorso al patto di famiglia deve avvenire "*compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare e nel rispetto delle differenti tipologie societarie*".

A tal riguardo, merita sottolineare come un indirizzo dottrinale, muovendo dal presupposto per cui il legislatore qualifica il disponente

nel patto di famiglia come imprenditore (cfr. artt.768 *quater* comma 1, c.c. e 768 *sexies* c.c.), ha ritenuto trasmissibili tramite patto di famiglia solamente le partecipazioni utili e strumentali alla gestione dell'impresa, la cui continuazione si vuole assicurare.

Si tratta, tuttavia di un'interpretazione che non sembra meritare accoglimento, giacché, a prescindere dal fatto che nel testo dell'art. 768 *bis* c.c. non è prevista alcuna limitazione né quantitativa né qualitativa alle partecipazioni trasferibili ai discendenti tramite il patto di famiglia, la stessa disposizione, nel descrivere la prestazione effettuata dal disponente, stabilisce che l'imprenditore trasferisce l'azienda e il titolare delle partecipazioni trasferisce le quote.

La qualifica di imprenditore è quindi riservata al titolare dell'azienda, né potrebbe essere altrimenti, atteso che in caso di impresa collettiva, sia essa società di persone che società di capitali, è pacifica l'attribuzione di tale qualifica in capo alla società stessa e non ai membri della compagine sociale.

Conseguentemente non pare corretto porre limiti alla trasferibilità delle partecipazioni societarie tramite il ricorso al patto di famiglia, sulla base del più o meno penetrante potere gestorio da esse conferito.

L'istituto del patto di famiglia non ha riscosso, almeno sino a questo momento, particolare successo, vuoi per un'ancora scarsa propensione degli operatori del diritto a "familiarizzare" con un istituto che obiettivamente costituisce un *corpus* estraneo alla nostra tradizione giuridica, vuoi per alcuni significative criticità insite nella disciplina dell'istituto in commento, la più lampante delle quali è rappresentata dal fatto che, come visto, i beneficiari dell'azienda possono essere esclusivamente i discendenti. Tale limitazione ha, dunque, l'effetto di precludere l'impiego dei patti di famiglia per i trasferimenti in favore di collaterali molto vicini al cedente (ad esempio, i fratelli) o in favore del coniuge.

A tali criticità deve poi aggiungersi l'ostacolo applicativo, rappresentato dalla difficoltà, in molte situazioni, di reperire le risorse per provvedere alla liquidazione di tutti i legittimari non beneficiari, soprattutto in presenza di *parterre* familiari numerosi.

Ciò che, dunque, emerge dalle considerazioni che precedono è che il passaggio generazionale dell'impresa rappresenta, per vari motivi (difficoltà nello scegliere i successori più meritevoli per la prosecuzione dell'attività imprenditoriale ed eventualmente *top manager* a cui affiancarli, complessità delle scelte concernenti gli assetti societari più adeguati per garantire la coesione della famiglia, necessità di conformare l'attuazione del passaggio generazionale al diritto successorio), un momento certamente critico nella vita dell'impresa.

Non a caso è comune la constatazione che uno dei principali limiti insiti nel modello di impresa di tipo "padronale" sia rappresentato proprio dalla grande difficoltà, in molte situazioni, di attuare un passaggio generazionale proficuo dell'impresa.

Occorre dunque che l'imprenditore, utilizzando anche i più acconci strumenti giuridici disponibili, sia disponibile ad intraprendere un percorso caratterizzato da particolare ponderatezza e lungimiranza, nella consapevolezza che gli errori compiuti in tale delicata fase possono portare alla disgregazione dell'attività d'impresa con i conseguenti svantaggi non solo per la famiglia dell'imprenditore, ma per la stessa collettività.