

CAPITOLO 2

GLI STRUMENTI PER AFFRONTARE IL PASSAGGIO GENERAZIONALE E LA SUCCESSIONE D'AZIENDA

*a cura del
dott. Marco Baldin*

Introduzione

In questo capitolo affronteremo uno degli aspetti più delicati della gestione di un'impresa, soprattutto se di tipo familiare, ovvero il passaggio generazionale.

Questa fase, nelle PMI nazionali, risulta essere un momento di grande discontinuità nella vita dell'impresa che richiede un'attenta pianificazione per poter affrontare al meglio le grandi problematiche connesse a questo evento che avranno riflessi di tipo indubbiamente gestionale ma anche psicologico e giuridico.

L'ottica con cui si vuole affrontare la tematica in questa sede è prettamente tecnica, offrendo una panoramica che si focalizza prevalentemente su quelli che sono gli strumenti che offre il nostro ordinamento giuridico per la gestione del passaggio generazionale e che siano "alternativi" alla disciplina delle successioni in senso stretto. Pertanto, tralasciando l'analisi dei vincoli civilistici tra diritto di famiglia e disciplina delle successioni, è possibile ora calarsi nello studio delle opzioni/soluzioni offerte dal diritto societario per la gestione pianificata di un passaggio generazionale.

1. I conferimenti

Il conferimento d'azienda è un'operazione straordinaria mediante la quale il conferente apporta un'azienda o un ramo d'azienda ad una società diversa (c.d. conferitaria), ricevendo in contropartita partecipazioni della società in cui ha effettuato l'apporto. Oggetto del conferimento possono essere sia l'azienda nella sua totalità che un ramo della stessa, in particolare:

- l'azienda è costituita dall'universalità dei beni materiali e immateriali, nonché dai rapporti giuridici (contratti, crediti, debiti) inerenti l'esercizio dell'impresa in forza del collegamento funzionale esistente tra i medesimi;
- il ramo d'azienda è un'articolazione funzionalmente autonoma ed organizzata ai fini dell'esercizio dell'attività.

In generale, il conferimento d'azienda configura un'operazione attraverso la quale è operato il trasferimento dell'azienda, ma differisce dalla fattispecie di cessione d'azienda sul piano della natura del corrispettivo: nella cessione, il soggetto cedente, in cambio dell'azienda, riceve un corrispettivo in denaro; nel conferimento, invece, il soggetto conferente, in cambio dell'azienda, riceve quale corrispettivo azioni o quote che la società conferitaria emette appositamente.

La disciplina dei conferimenti, ai fini del passaggio generazionale d'impresa, assume un ruolo peculiare sotto diversi profili:

- consente di segregare il patrimonio dell'impresa familiare dalle vicende che coinvolgono i singoli partecipanti;
- consente, attraverso la costituzione della *holding* di famiglia, di eliminare la potenziale conflittualità tra i diversi familiari che partecipano all'impresa, concentrando il momento decisionale e di assunzione delle scelte gestionali in seno alla *holding* e permettendo, così, alla società operativa di continuare a funzionare anche in situazioni di conflittualità;
- consente, attraverso la possibilità di operare conferimenti non proporzionali, di soppesare il ruolo dei diversi successori che subentrano nella società familiare e di attribuire loro una partecipazione che, a prescindere dal conferimento da ciascuno operato, rispecchia l'interesse della conferitaria alla loro presenza nella compagine societaria ed alla loro utilità nell'attività sociale.

Inoltre, dal punto di vista fiscale, il conferimento è un'operazione che gode dell'agevolazione di risultare completamente neutrale. Infatti, questa operazione non genera plusvalenze tassabili in capo al conferente. Affinché il principio della neutralità fiscale possa essere applicato correttamente devono sussistere, contemporaneamente, i seguenti presupposti:

- solo le imprese commerciali possono rivestire i ruoli di conferente e conferitario;
- solo un'azienda può essere oggetto del conferimento,

In più, è stato stabilito che il conferimento di un'azienda può ritenersi neutrale da un punto di vista fiscale solo nel caso in cui:

- Il valore della partecipazione ricevuta assunto dal conferente deve coincidere con il valore riconosciuto dal punto di vista fiscale dall'azienda oggetto del conferimento;
- Per motivi fiscali, il conferitario deve sostituirsi alla posizione di conferente in relazione agli elementi che contraddistinguono l'attivo e il passivo dell'azienda oggetto del conferimento.

Dal punto di vista delle imposte indirette, il conferimento è un'operazione esclusa dal campo di applicazione dell'IVA ex articolo 2 del D.P.R. 633/1972 mentre deve essere soggetto all'imposta di registro nella misura fissa di 200,00 euro.

2. Il passaggio dall'impresa individuale alla società familiare

Il conferimento d'azienda rappresenta uno strumento che consente il passaggio da impresa individuale a società familiare. Molto spesso, infatti, l'impresa familiare nasce e si sviluppa come ditta individuale e, solo successivamente, lo sviluppo delle sue attività e le accresciute dimensioni richiedono e rendono necessaria una gestione societaria. Attraverso il conferimento d'azienda l'impresa individuale inizia quell'iter tramite il quale si trasforma da realtà giuridica individuale a collettiva, consentendo la partecipazione e il coinvolgimento (in qualità di soci) dei componenti del nucleo familiare e permettendo di traghettare, in forma pilotata e sotto tutela, i figli alla conduzione del *business* di famiglia.

Il ricorso al conferimento, nella prospettiva delineata, risulta di particolare interesse in quanto consente di operare un trasferimento di ricchezza all'interno del nucleo familiare e di contemperare la presenza di due generazioni alla guida dell'impresa. L'operazione si sostanzia nel conferimento da parte del genitore della propria azienda in una società di nuova costituzione (*Newco*) alla quale partecipano anche i figli, al fine di realizzare una cogestione dell'uno con gli altri (con ovvia prevalenza decisionale del genitore), la cui durata è subordinata all'acquisizione del grado di autonomia dei figli. Il passaggio da impresa individuale a società familiare consente di segregare i beni facenti parte dell'azienda dalle vicende che riguardano i singoli familiari che partecipano all'attività e crea uno schermo societario che protegge e rende indifferenti tali beni dalle vicende personali dei successori.

3. La Holding di famiglia

Un'efficace soluzione per assicurare continuità all'impresa nella successione generazionale, anche come strumento per costituire una *holding* di famiglia, è, senza dubbio, il ricorso al conferimento. Qualora, ad un genitore che ha sempre rivestito il ruolo di imprenditore, dovessero subentrare due o più figli nella gestione della società di famiglia, le decisioni non verrebbero più prese in modo unitario dal singolo, ma vi saranno più persone ai vertici con facoltà decisionale, e questo potrebbe portare a scontri, disaccordi e conflitti tra le parti coinvolte.

La *holding* non è altro che una struttura societaria che esercita in via esclusiva o prevalente l'attività di assunzione di partecipazioni in altre società. La *holding com-*

pany, anche definita capogruppo o "*madre*", è una tipologia di società che, grazie al fatto che in seguito all'acquisto di quote di partecipazione o di azioni di altre aziende, possiede, in modo diretto o in modo indiretto, una quota del capitale delle stesse, detiene le partecipazioni in una o più aziende. È possibile distinguere le *holding* in tre tipologie fondamentali:

- ***Holding "finanziarie o pure"***: la detenzione delle proprietà del gruppo è la principale attività che svolgono. Alle imprese di cui le *holding* di questa categoria detengono il capitale non vengono offerti ulteriori servizi. Attività, quali la produzione di bene e/o servizi non sono competenza di queste *holding*, che al più si possono occupare di determinate operazioni finanziarie nei confronti delle partecipate, che possono includere, ad esempio, la gestione della tesoreria o l'elargizione di finanziamenti;
- ***Holding "dinamiche o operative"***: gestiscono attivamente aziende e imprese, partecipando alla gestione dei processi decisionali ed alla pianificazione strategica, fornendo alle imprese del gruppo stesso consulenze ed assistenza ove richieste, soprattutto per quanto riguarda la direzione e la gestione dell'azienda stessa;
- ***Holding "industriali o miste"***: sono *holding* che possiedono azioni o quote di imprese o aziende che controllano, e, al contempo, offrono loro anche assistenza e consulenze ove necessario. Sono molto attive anche in termini di scambi commerciali che interessano i prodotti delle aziende, beni materiali o servizi, oltre a regolare e supervisionare l'attività industriale delle stesse.

Nel momento in cui si va a creare una struttura piramidale dove al vertice non vi è la società operativa (o le società operative qualora fossero più di una) ma, piuttosto, i soci, membri stessi della famiglia, che vogliono partecipare in modo attivo nella gestione dell'impresa, diventa possibile distinguere gli interessi dei familiari che vogliono partecipare (ma che non si vogliono interessare della gestione dell'impresa), dagli interessi di altri familiari, che vogliono avere un ruolo più attivo anche a livello gestionale. È a livello di *holding*, a questo punto, che vengono gestiti gli eventuali contrasti che possono insorgere tra i familiari, senza che si vada ad influenzare negativamente, se non addirittura a compromettere, l'andamento dell'attività delle società operative.

Nella *holding* è importante che diversi familiari detengano le partecipazioni al capitale delle società operative, in quanto ciò rende possibile scindere realmente l'aspetto decisionale da quello operativo dell'attività. Il legislatore, come sappiamo, ha concesso alle S.r.l. un'autonomia statutaria molto ampia e ciò rende questa tipologia

di società l'holding di famiglia ideale, in quanto consente alla stessa di introdurre nello statuto delle regole per poter gestire al meglio i rapporti tra familiari-soci.

Le dinamiche familiari risultano, pertanto, essere nettamente separate dagli aspetti che concernono la società operativa e questo grazie al conferimento delle partecipazioni della società operativa in una *holding* S.r.l..

Infatti, a livello di un atto costitutivo è possibile:

- utilizzare specifiche clausole che possano consentire ai soci di rivestire un ruolo distintivo all'interno della società di famiglia, come ad esempio, clausole che ripartiscono le competenze tra soci ed amministratori, che attribuiscono diritti *ad personam*, o che consentono di effettuare conferimenti che di per sè non sono in rapporto proporzionale con il capitale sottoscritto;
- ricorrere a clausole di recesso, di esclusione e di nomina degli amministratori per poter regolare e gestire al meglio i rapporti tra i familiari;
- sfruttare apposite clausole *inter vivos* e *mortis causa* di blocco alla circolazione delle partecipazioni così da poter blindare gli *asset* familiari.

Nel momento in cui l'atto costitutivo viene configurato in modo corretto e nel migliore dei modi, diventa molto più semplice poi regolare i rapporti contrattuali tra i soci quando il genitore è ancora in vita, ma anche i rapporti di successione. Quando si parla di successione, in particolar modo, è possibile promuovere la continuità della gestione familiare consentendo all'erede legittimo e/o designato di poter controllare la gestione della società operativa e, utilizzando i dividendi distribuiti dalla *holding* e percepiti dagli altri eredi, consentire a questi ultimi una partecipazione agli utili.

In questo caso, sarà fondamentale rivolgersi a bravi professionisti in quanto l'ordinamento aziendale dovrà essere ideato, strutturato e redatto "ad hoc" in base alle esigenze di quello specifico imprenditore, dovrà, pertanto, essere uno statuto fatto su misura e che prenda in considerazione la complessità del nucleo familiare, le dimensioni del *business*, e, soprattutto, le diverse specializzazioni ed ambizioni degli eredi, tenendo comunque conto che, come accade spesso, non tutti gli eredi sono realmente intenzionati al prosieguo dell'attività di famiglia, a molti di essi interessa solo ed unicamente il dividendo.

4. La società semplice per la gestione del passaggio generazionale

Le norme che disciplinano la società semplice sono improntate alla massima semplicità e libertà formale, consentendo il realizzo di numerosi vantaggi, specialmente in tema di *governance*. La destinazione all'esercizio di un'attività non commerciale la esclude dall'obbligo di tenuta delle scritture contabili e della redazione del bilancio.

Inoltre, dal punto di vista fiscale, una società semplice è in grado di determinare il proprio imponibile, ma, non producendo reddito d'impresa, l'imponibile si riflette poi direttamente sui soci per questioni di trasparenza, mediante la somma di tutte le categorie di reddito che la società produce.

Per la semplicità della struttura è possibile assistere, dunque, all'abbattimento dei costi di gestione societari. I soci sono dotati di ampia autonomia statutaria che consente loro di regolare la struttura organizzativa e i loro rapporti secondo le proprie esigenze.

Come nelle altre forme di società di persone, è prevista la responsabilità illimitata dei soci anche se la società semplice ha una particolarità aggiuntiva: il creditore particolare del socio, nel momento in cui viene dimostrato che gli altri beni di cui dispone non sono sufficienti per soddisfare i suoi crediti, in qualsiasi momento, può richiedere ed ottenere la liquidazione della quota del socio-debitore.

In caso di morte del socio di una s.s. si prospetta la questione della quota di spettanza agli eredi. Anche in questo caso, come per le *holding* srl precedentemente trattate, lo statuto della società dovrà essere modellato, a monte, in base alle aspettative e desideri del padre, nonché agli interessi dei figli: si potrà prevedere che tutti gli eredi, o solo alcuni, subentrino come soci, con la possibilità di liquidare la quota predeterminando il valore spettante.

Le clausole statutarie rappresentano una sorta di personalizzazione della società al caso concreto, maggiormente utilizzate sono le clausole di prelazione e/o di gradimento al fine di limitare la circolazione delle quote in favore unicamente di alcuni familiari/soci e stabilire a quali eredi verrà liquidata la quota spettante.

Lo statuto può, inoltre, regolare il modo in cui può avvenire la liquidazione della quota stessa in capo all'erede, nello specifico può anche prevedere il fatto che tale liquidazione possa avvenire anche in natura, secondo determinati criteri atti a specificarne i tempi di attribuzione, il valore e tutte le possibili ipotesi contemplate per poter prevenire eventuali screzi con l'erede e situazioni in cui possa venire sconvolta la società o si possano andare a rilevare scompensi a livello del patrimonio della stessa. Pertanto, questa possibilità può considerarsi come alternativa alla *holding* srl ed è caratterizzata da un'ampia autonomia, flessibilità e dai bassi costi di gestione. Occorre, però, considerare che il conferimento di quote in una società semplice è un'operazione realizzativa in quanto la società semplice non possiede una contabilità sociale e di conseguenza non è possibile applicare il regime del realizzo controllato. Il conferimento di quote in una società semplice rileva ai fini delle imposte dirette, ma non rileva ai fini di quelle indirette.