

SOMMARIO: 1. La transizione generazionale nell'impresa di famiglia dal punto di vista socio-culturale. – 2. Patti di famiglia per l'impresa: *ratio* e disciplina. – 3. Patti di famiglia per l'impresa: rapporti con il divieto dei patti successori. – 4. Patti di famiglia per l'impresa: alcuni aspetti problematici. – 5. Il trust con funzione di patto di famiglia per l'impresa.

1. La transizione generazionale nell'impresa di famiglia dal punto di vista socio-culturale

La transizione generazionale rappresenta un momento critico nella vita dell'impresa.

Tale problema è particolarmente sentito in Italia, dove la maggior parte delle piccole e medie imprese è riferibile ad un nucleo familiare, nel senso che sia la proprietà del capitale di rischio, sia l'amministrazione sono in capo alla famiglia stessa¹.

Secondo una ricerca effettuata da SDA Bocconi, oltre il 70% di tali imprese non ha amministratori esterni.

Nella maggior parte dei casi abbiamo infatti un imprenditore/fondatore unico responsabile dell'azienda, in capo al quale sono concentrate tutte le competenze e l'assunzione delle decisioni.

Da ciò scaturisce il problema del passaggio di testimone dall'imprenditore accentratore ad altri soggetti della famiglia in vista del proprio ritiro dal mondo del lavoro, del sopraggiungere di un'eventuale incapacità fisica o psichica e infine della propria morte.

¹ Per un inquadramento del fenomeno si vedano tra le tante le seguenti monografie: AA.VV., *La successione in azienda, eredi, manager e soci fra proprietà e controllo: le scelte finanziarie più opportune caso per caso*, in *Amministrazione & finanza oro*, 2001, 3; N. VANESSA, *Family governance*, Ipsosa, 2006.

Non sempre è agevole per l'imprenditore individuare i continuatori dell'impresa con tranquillità. Le difficoltà sono a volte di carattere oggettivo, a volte di carattere morale.

Tra gli ostacoli che si possono presentare vi sono ad esempio:

- l'assenza di successori capaci;
- l'impossibilità di prevedere o di stabilire chi tra i discendenti o i familiari sia maggiormente idoneo;
- la giovane età dei discendenti;
- il desiderio di non “fare differenze” tra i figli, al fine non creare in conflitti in seno alla famiglia (il che porta a volte a scelte basate sui legami di sangue e non sull'effettiva capacità imprenditoriale);
- il desiderio di rispettare la libertà dei discendenti in relazione alle loro scelte di studio o professionali;
- la scarsa propensione alla delega e il desiderio di rimanere al comando il più a lungo possibile (l'imprenditore è spesso un “*self-made man*” e si identifica completamente con l'impresa) dal che deriva spesso la
 - sottovalutazione del problema.

Tutte queste difficoltà fanno sì che soltanto il 30% delle aziende familiari superino la seconda generazione e soltanto il 15% vada oltre la terza, anche a causa dell'elevata litigiosità giudiziaria tra gli eredi dell'imprenditore.

Si calcola che nei prossimi cinque anni sei aziende su dieci dovranno affrontare il problema della successione nell'azienda di famiglia.

A seconda della composizione della famiglia e dell'attitudine dei familiari dell'imprenditore, la successione avviene solitamente secondo uno dei seguenti schemi:

- *successione completa*: dopo il passaggio generazionale, l'impresa rimane sia quanto alla proprietà, sia quanto alla direzione e gestione, all'interno della famiglia. Ciò presuppone che esistano uno o più eredi capaci ed intenzionati alla continuazione);
- *successione nella proprietà ma non nell'impresa*: dopo il passaggio generazionale, in assenza di eredi o familiari idonei alla gestione e direzione dell'attività, la stessa viene affidata ad amministratori esterni, mentre la famiglia conserva la proprietà e controlla l'operato dei managers attraverso le decisioni assembleari;
- *successione esterna alla famiglia*: in assenza di discendenti o nel caso in cui nessuno di essi abbia capacità o velleità imprenditoriali, l'imprenditore può decidere di alienare l'azienda di famiglia a terzi.

L'importanza del momento del passaggio generazionale è stata evidenziata da tempo dall'Unione europea.

L'interesse comunitario al problema risiede nel fatto che la cattiva gestione di tale momento fisiologico comporta spesso la paralisi dell'attività di impresa, con conseguente decozione e scomparsa dell'impresa stessa.

Ciò determina l'insorgenza di costi sociali, quali la perdita di posti di lavoro oltre a ricadute negative sugli altri operatori di mercato, con conseguente innesco di un deleterio effetto domino.

In considerazione di tale problema, la Raccomandazione della Commissione CE n. 94/1069 del 7 dicembre 1994 sollecita gli Stati membri a razionalizzare le norme successorie che regolano il trasferimento delle imprese di piccole e medie dimensioni alla morte dell'imprenditore, nonché a predisporre le modalità necessarie ad indurre l'imprenditore a preparare la sua successione finché è ancora in vita.

Il tema è stato oggetto anche del Regolamento CE n. 70/2001 ed è stato affrontato a più riprese dal Comitato Economico Sociale Europeo, che ha fatto pressione sui Paesi membri tra l'altro per un alleggerimento della tassazione, attraverso il riesame dei regimi fiscali e la revisione delle tasse di successione che scoraggiano il processo successorio nell'impresa.

2. Patti di famiglia per l'impresa: *ratio* e disciplina

I professionisti italiani, investiti dai loro clienti del problema di realizzare nel modo più indolore e più sicuro la successione nell'azienda di famiglia, avevano fino a poco tempo fa a disposizione pochi strumenti tradizionali che non davano tuttavia alcuna garanzia di stabilità all'attribuzione.

In particolare lo strumento maggiormente utilizzato si identificava con la donazione dell'azienda o delle partecipazioni al familiare prescelto.

Spesso la donazione non riguardava l'intera piena proprietà, poiché l'imprenditore si riservava l'usufrutto dell'azienda o delle partecipazioni, in modo da potersene assicurare il controllo fino alla morte.

Nell'ordinamento giuridico italiano, ove regna sovrano il principio dell'intangibilità della legittima, le donazioni scontano sempre il rischio della loro riduzione tramite l'apposita azione reale, che i legittimari lesi o pretermessi possono esperire nei dieci anni dalla morte del donante.

In più tutte le donazioni fatte a legittimari sono soggette a collazione in sede di divisione ereditaria, potendo gli altri eredi pretendere l'imputazione del relativo valore alla quota di legittima del donatario o portare addirittura alla riconduzione del bene in natura nella massa ereditaria da dividere.

Nel tentativo di recepire le raccomandazioni comunitarie, e di predi-

sporre strumenti che permettano garantire la stabilità dell'assegnazione dell'azienda o delle partecipazioni, l'Italia ha introdotto nel Codice civile la disciplina dei "Patti di famiglia per l'impresa" di cui agli artt. da 768-*bis* a 768-*octies*.

Tralasciando il lungo iter parlamentare dell'istituto, iniziato con una proposta di legge del lontano 1995, fino a giungere all'approvazione delle norme che regolano il nuovo istituto con la legge 14 febbraio 2006, n. 55, tentiamo di analizzarne la disciplina.

La ratio del patto di famiglia, quale risulta dai lavori preparatori, è quella di assicurare che la stabilità e la continuità di un'impresa già operante sul mercato non sia compromessa dalle vicende successorie che coinvolgono i beni produttivi, al fine di soddisfare il superiore interesse al mantenimento dei livelli occupazionali e al buon funzionamento del sistema economico².

Su tale ratio economico-sociale, si innesta anche la funzione economico-particolare di garantire o perlomeno tentare di garantire, al singolo imprenditore una successione certa nell'interesse dell'azienda di cui è titolare, preservando la ricchezza di famiglia.

Per facilitare ciò, e conferire stabilità al negozio con cui si attua il passaggio generazionale, il legislatore italiano ha eliminato, almeno parzialmente, alcuni ostacoli finora insormontabili posti dall'ordinamento giuridico italiano, e precisamente:

- il divieto dei patti successori;
- l'irrinunciabilità all'azione di riduzione durante la vita del donante;
- la realtà dell'azione di riduzione.

Schematicamente il patto di famiglia per l'impresa disciplinato dal codice civile si articola nel modo seguente:

a) in forza di atto pubblico l'*imprenditore* trasferisce, senza corrispettivo alcuno, a uno o più *discendenti* in tutto o in parte l'*azienda* o la *partecipazione sociale*;

b) al *contratto* devono *partecipare il coniuge e tutti coloro che sarebbero legittimari* se in quel momento si aprisse la successione dell'imprenditore;

c) i *discendenti assegnatari* devono *liquidare i legittimari partecipanti* corrispondendo o obbligandosi a corrispondere loro, in denaro o in natura, il valore della quota di legittima loro spettante sull'azienda o sulla partecipazione, nel medesimo atto o in atto successivo di cui siano parte gli stessi contraenti del primo atto;

² E. MINERVINI (a cura di), *Il patto di famiglia. Commentario alla legge 14 febbraio 2006, n. 55*, Giuffrè, 2006, p. 9.

d) i *legittimari non assegnatari partecipanti al patto* possono rinunciare a tale liquidazione;

e) le assegnazioni e le liquidazioni effettuate con il patto di famiglia *non sono aggredibili con l'azione di riduzione, né sono soggette a collazione*;

f) gli *eventuali legittimari sopravvenuti*, dopo la morte dell'imprenditore, potranno solo pretendere dai beneficiari del patto il pagamento della somma corrispondente alla loro quota di legittima, oltre agli interessi legali, ma non esperire l'azione reale di riduzione (quindi è loro riconosciuto un semplice diritto di credito);

g) il patto può essere sciolto o modificato solo *con il necessario intervento di tutti coloro che ne furono parte*;

h) il recesso è ammesso *solo se espressamente previsto* nel patto e solo se esercitato mediante dichiarazione recettizia certificata da notaio, che deve pervenire a tutti coloro che furono parte dell'originario contratto.

3.

Patti di famiglia per l'impresa: rapporti con il divieto dei patti successori

La disciplina del nuovo istituto si pone espressamente quale deroga al divieto dei patti successori previsto dall'art. 458 c.c., consentendo una regolamentazione pattizia della successione relativa all'azienda o alle partecipazioni societarie di famiglia a favore di determinati soggetti al di fuori del testamento o delle regole della successione legittima e comunque protetta da eventuali azioni di riduzione.

A ben vedere, tuttavia, non vi è alcuna deroga ai patti successori istitutivi, in quanto il trasferimento dell'azienda o della partecipazione è immediato, e non rinviato alla morte dell'imprenditore, ed effettuato secondo la consistenza che il bene ha nel momento stesso del trasferimento, a favore di beneficiari determinati³.

Vi è probabilmente una deroga ai patti successori dispositivi e rinunciativi (con i quali un soggetto dispone di una successione non ancora aperta o rinuncia a diritti che potrebbero spettargli su una successione non ancora aperta) poiché, come vedremo, i legittimari non assegnatari partecipanti all'atto, cui deve essere offerta la liquidazione della propria quota di legittima, possono accettarla oppure rinunziarvi, rendendo in ogni caso stabile e definitivo l'acquisto a favore del beneficiario del patto di famiglia.

³ Si veda il saggio di A. MASCHERONI, *Divieto dei patti successori ed attualità degli interessi tutelati. L'ordinamento successorio italiano dopo la legge 14 febbraio 2006, n. 55*, in *Patti di Famiglia per l'impresa. I quaderni della Fondazione Italiana per il Notariato*, 2006.

4. Patti di famiglia per l'impresa: alcuni aspetti problematici

Con l'introduzione del nuovo istituto, il legislatore italiano ha compiuto un passo in avanti verso la sicurezza e la stabilità dei patti che regolano il passaggio generazionale nell'impresa, soprattutto attraverso la limitazione delle azioni a tutela della legittima relativamente ai soli beni azienda e partecipazioni sociali, che vengono a costituire un sottoinsieme autonomo all'interno della massa ereditaria del *pater familias*.

Tuttavia i patti di famiglia per l'impresa non risultano del tutto soddisfacenti per la realizzazione dello scopo che si prefiggono, presentando numerosi limiti ed incertezze interpretative.

Vediamone alcuni:

a) La norma si riferisce espressamente all'*imprenditore*. Il che ha portato la dottrina che si è occupata della materia a sostenere che oggetto del patto possono essere, oltre all'azienda direttamente esercitata dal *pater familias*, solo le partecipazioni che siano espressione di un'effettiva attività imprenditoriale del titolare e che assicurino in capo allo stesso un potere di gestione e quindi non un qualsiasi pacchetto di partecipazioni, acquistate per finalità di investimento o di speculazione, o tantomeno partecipazioni in società di godimento⁴.

Sono ammesse pertanto quote di società semplici, di società in nome collettivo, quote di spettanza dell'accomandatario nella società in accomandita semplice (ma non quelle dell'accomandante, che per legge non può e non deve interferire nella gestione), quote di società a responsabilità limitata che rappresentino la maggioranza del capitale sociale, o, se di minoranza, che attribuiscono al loro titolare diritti particolari di amministrazione trasferibili a terzi, ed infine azioni di controllo o di riferimento di società per azioni (con l'ulteriore problema dell'impossibilità per il notaio rogante di verificare la concreta ricorrenza di un'ipotesi di controllo di fatto, per cui dovrebbe affidarsi a dichiarazioni delle parti).

b) Soggetti assegnatari possono essere soltanto i *discendenti* in linea retta del *pater familias*, anche se non legittimari nel momento in cui viene stipulato il patto (ad esempio perché ancora in vita il loro ascendente). Sono inspiegabilmente esclusi il coniuge, i fratelli, i nipoti in linea collaterale ed altri parenti o affini, per non parlare del convivente *more uxorio*. Pertanto,

⁴ Si veda F. TASSINARI, *Il Patto di Famiglia: presupposti soggettivi, oggettivi e requisiti formali. I quaderni della Fondazione Italiana per il Notariato*, 2006, p. 156; G. PETRELLI, *La nuova disciplina del "patto di famiglia"*, in *Riv. notariato*, 2006, LX, p. 416; *contra* G. OBERTO, *Lineamenti essenziali del patto di famiglia*, in *Fam. e dir.*, 2006, 4, p. 148.

un imprenditore che non abbia discendenti in linea retta, o che abbia discendenti in linea retta non reputati idonei allo svolgimento dell'attività d'impresa, non potrà avvalersi dell'istituto al fine di dare continuità e stabilità alla propria azienda, pur in presenza di altri soggetti a lui legati che siano in possesso di capacità imprenditoriale.

c) Il patto di famiglia per l'impresa è un *contratto* al quale devono partecipare necessariamente oltre all'imprenditore e all'assegnatario, anche i legittimari "attuali" (cioè coloro che lo sarebbero se in quel momento si aprisse la successione del trasferente), persone che potrebbero essere in quel momento anche minorenni o incapaci o addirittura nascituri concepiti, con conseguente complicazione dovuta alla necessaria rappresentanza legale di tali soggetti – conflitto interessi – e al necessario controllo giudiziale dell'operazione). Secondo la migliore dottrina, la mancanza di uno dei legittimari attuali, anche se sconosciuto alla famiglia, determina la nullità dell'intero patto⁵.

Non è chiaro inoltre se sia valido il patto di famiglia concluso senza la partecipazione di un legittimario attuale che, benché convocato, si sia rifiutato di prendervi parte.

La qualificazione quale contratto, e la previsione di legge, comportano inoltre che tutte le modifiche del patto e lo scioglimento dello stesso debbano essere convenuti con atto pubblico la cui validità è subordinata alla partecipazione di tutti coloro che ne furono parte originariamente, con evidenti problemi in caso di sopravvenuta incapacità o morte dei contraenti iniziali.

Inoltre rimane il dubbio se sia o meno richiesta la partecipazione di coloro che, pur avendo preso parte alla stipula del patto di famiglia, non siano più legittimari (ad esempio il coniuge divorziato). Teleologicamente non sembra necessario un loro coinvolgimento, ma a rigore, sia dal punto di vista letterale, sia in applicazione della disciplina generale in materia di contratto, si potrebbe sostenere il contrario.

d) Secondo il disposto legislativo è *il discendente assegnatario che deve liquidare i legittimari* attuali partecipanti al contratto, con una somma pari al valore della quota di legittima loro spettante, salvo rinuncia.

⁵ Ciò in ossequio alla dottrina dominante (per tutti: G. LOMBARDI-G. MISTÒ, *Il patto di famiglia: l'imprenditore sceglie il proprio successore*, in *Corriere giur.*, 2006, 5, p. 719; F. GAZZONI, *Appunti e spunti in tema di patto di famiglia*, in *www.judicium.it*; A. MERLO, *Appunti sul patto di famiglia*, in *Società*, 2007, 8, p. 948 e ss.). Contrario G. PETRELLI, *La nuova disciplina del "patto di famiglia"*, cit., p. 432, secondo il quale i legittimari non assegnatari devono intervenire al solo fine di fissare i valori della liquidazione, allo scopo di rendere vincolante nei loro confronti il patto.

Ciò è al di fuori della realtà. La normalità vede l'imprenditore trasferire l'azienda al soggetto prescelto e liquidare direttamente gli altri con denaro o con altri beni.

Avviene spesso infatti che i discendenti assegnatari dell'azienda o delle partecipazioni siano in giovane età o che comunque non abbiano le possibilità economiche di compensare in denaro o in natura gli altri soggetti. Essi dovrebbero quindi ricorrere a finanziamenti esterni, o utilizzare strumenti come il *family buy out*.

Alcuni autori ritengono che, anche nell'ambito del patto di famiglia per l'impresa, lo stesso *pater familias* potrebbe provvedere alla liquidazione dei legittimari attuali⁶.

Tuttavia si tratterebbe di applicare alla norma un'interpretazione analogica non consentita data la sua eccezionalità. Inoltre tale modalità verrebbe a configurare nei confronti dell'assegnatario una donazione indiretta collegata con il patto di famiglia ma non coperta dalle limitazioni all'azione di riduzione e all'obbligo di collazione.

e) I legittimari sopravvenuti che non hanno partecipato al patto hanno diritto, all'apertura della successione dell'imprenditore, ad una somma che rappresenti il valore della legittima di ciascuno, oltre ad interessi, da corrispondersi da parte dei beneficiari del contratto.

La norma in oggetto pone una serie di perplessità.

Chi sono i legittimari sopravvenuti?

Chi sono i beneficiari che devono liquidarli?

Quanto al primo punto, fanno parte della categoria i figli nati dopo la stipula del patto di famiglia e il coniuge se il matrimonio è posteriore al patto.

Per quanto attiene ai figli naturali ed adottivi, l'appartenenza alla categoria dipende dal tempo in cui si verificano il riconoscimento o l'adozione.

Rientrano nel novero dei legittimari sopravvenuti anche i cosiddetti legittimari di secondo grado, viventi ma non legittimari alla data del patto (ad esempio ascendenti dell'imprenditore, allorché ad esso premuovano tutti i discendenti).

Non possono essere considerati legittimari sopravvenuti coloro che lo sono divenuti per rappresentazione, in seguito a premorienza del loro dan- te causa, che partecipò al patto di famiglia: il patto è loro opponibile in quanto subentrano nello stesso luogo e grado del loro ascendente ai quali la legittima relativa all'oggetto del patto era già stata liquidata.

⁶ Contrario G. RIZZI, *I patti di famiglia. Analisi dei contratti per il trasferimento dell'azienda e per il trasferimento di partecipazioni societarie*, Cedam, 2006, p. 23 e ss.

Quanto al secondo punto, vi è incertezza se debitori della liquidazione siano i soli discendenti assegnatari dell'azienda o delle partecipazioni, o anche, i legittimari partecipanti ma non assegnatari.

Si pensi al seguente esempio:

L'imprenditore al momento della stipula del patto è sposato e ha due figli.

L'azienda di famiglia, del valore di 100, viene da lui assegnata ad un figlio.

L'assegnatario provvede a liquidare alla madre e al fratello la somma di 25 ciascuno, corrispondenti alla rispettiva quota di legittima e ritiene per sé un valore di 50, corrispondente alla legittima e a tutta la disponibile.

Alla sua morte, l'imprenditore lascia un nuovo coniuge, avendo divorziato dal primo, e i due figli.

Chi è tenuto al pagamento al legittimario sopravvenuto (secondo coniuge)?

– si può ipotizzare che spetti al figlio assegnatario, che ha ricevuto la disponibile;

– si può ipotizzare che spetti al primo coniuge, che deve abbandonare quanto ricevuto con pieno diritto al momento del patto;

– si può ipotizzare che spetti sia al figlio assegnatario, sia al primo coniuge in parti uguali, perché entrambi hanno ricevuto di più del dovuto

– si può infine ipotizzare che la liquidazione sia a carico di tutti i partecipanti al patto, in proporzione di quanto ricevuto (2/4 l'assegnatario, 1/4 il primo coniuge, 1/4 l'altro figlio), configurando un'obbligazione solidale, ma allora il figlio non assegnatario riceverebbe meno della legittima⁷.

Infine: su chi deve gravare l'eventuale insolvenza dei beneficiari?

La norma che regola i diritti dei legittimari sopravvenuti porta a ritenere che, anche in assenza di legittimari attuali, quando l'imprenditore abbia un solo discendente in linea retta cui trasferire l'azienda o le partecipazioni, e malgrado alcuni autori la pensino in modo diverso⁸, si possa ricorrere al patto di famiglia, e non solo a una semplice donazione.

In caso di donazione, infatti, i legittimari all'apertura della successione del donante potrebbero agire in riduzione nei confronti del donatario, cosa che non si verificherebbe in caso di patto di famiglia per l'impresa.

⁷ È quest'ultima l'opinione dominante.

⁸ Così ad esempio G. PETRELLI, *La nuova disciplina del "patto di famiglia"*, cit., p. 434, il quale ritiene che in caso di inesistenza di legittimari diversi dall'assegnatario non sia possibile applicare la disciplina di cui agli artt. 768-bis e ss. c.c., non tenendo conto degli eventuali legittimari sopravvenuti al patto.

5. Il trust con funzione di patto di famiglia per l'impresa

Come abbiamo visto, i patti di famiglia per l'impresa rappresentano un primo passo per tentare di gestire in modo più semplice rispetto al passato il passaggio generazionale nell'impresa, ma bisogna riconoscere che permangono una serie di dubbi interpretativi che in molti casi ne possono compromettere l'applicazione.

Inoltre il nuovo istituto si limita a regolare il trasferimento della proprietà dell'azienda o della partecipazione societaria, tralasciando aspetti di fondamentale importanza quali le scelte relative alla leadership e all'assetto di governo. Se i vertici aziendali non funzionano l'azienda entra in crisi e di conseguenza entra in crisi anche la proprietà.

Con l'introduzione della disciplina dei patti di famiglia per l'impresa, il legislatore ha dato vita ad un istituto avente scarsa flessibilità, poiché incentrato sul diritto proprietà e quindi, ancora una volta, come nel caso della norma sui vincoli di destinazione (artt. 2645-ter c.c.)⁹, un istituto caratterizzato da staticità e passività e non da dinamicità ed attività.

Ci si chiede se, anche dopo l'introduzione della disciplina del patto di famiglia, sia consentito ricorrere per la medesima finalità ad un istituto molto più flessibile e dinamico quale il trust.

Non bisogna dimenticare infatti che il ricorso ad un istituto di diritto straniero, regolato da una legge diversa da quella italiana, si giustifica solo in quanto il nostro ordinamento non preveda strumenti atti a tutelare in maniera altrettanto efficace determinati interessi.

L'estrema flessibilità del trust, d'altra parte, soddisfa tale requisito in quanto permette di perseguire tutte le finalità che il pater familias si propone nell'ottica del passaggio generazionale e che non è possibile perseguire completamente con i patti di famiglia.

In particolare con il trust è possibile:

- mantenere efficiente la gestione dell'azienda di famiglia;
- regolamentare nell'atto istitutivo le modalità di gestione e il modo di esercitare i diritti inerenti le partecipazioni sociali;
- assicurare unitarietà al patrimonio familiare;
- confidare nella certezza delle attribuzioni fatte;
- assicurare reddito o mantenimento anche agli altri membri della famiglia;

⁹ Ha rilevato la debolezza dei vincoli di destinazione, aventi scarso appeal in quanto incentrati su profili di diritto reale, M. LUPOLI, *Gli "atti di destinazione" nel nuovo art. 2645-ter cod. civ. quale frammento di trust*, in *Trusts e att. fiduc.*, 2006, 2, p. 172.

– segregare i beni in trust, che rimangono pertanto insensibili alle vicende personali del trustee.

Il ricorso al trust si giustifica ad esempio quanto all'aspetto soggettivo, quando il familiare che dovrà continuare l'attività di impresa non è un discendente in linea retta del disponente (unica ipotesi prevista dai patti di famiglia), ovvero se l'imprenditore è privo di discendenti ma desidera comunque assicurare continuità alla propria impresa destinandola a un parente diverso o a quella persona che nel tempo si dimostrerà più idonea.

Oppure ancora nel caso in cui i discendenti siano ancora troppo giovani per manifestare qualsivoglia attitudine imprenditoriale.

Tra l'altro il disponente può riservare a sé il potere (come attribuirlo ad altri soggetti) di individuare in un momento successivo i beneficiari se non ha ancora maturato una decisione in tal senso, oppure di aggiungerne altri.

Altra ipotesi non prevista dalla disciplina codicistica è quella dell'imprenditore legato da rapporto di convivenza.

Il trust è certamente lo strumento più idoneo allorché l'impresa sia gestita da più rami di una stessa famiglia (ad esempio da più fratelli). La normativa sui patti di famiglia ha infatti riguardo all'imprenditore singolarmente considerato: nel caso di impresa gestita da più fratelli, ad esempio, ognuno di loro dovrebbe stipulare un proprio patto di famiglia con i soggetti appartenenti al proprio ramo, cosa che non sarebbe di alcuna utilità per l'azienda.

I fratelli, quali disponenti, potrebbero invece istituire un unico trust, trasferendo ad un trustee la proprietà dell'azienda o autodichiarandosi trustee, costituendo un collegio.

In questo modo otterrebbero il vantaggio di mantenere uniti il capitale e i beni produttivi, evitandone la frammentazione fra più eredi ed assicurandone la protezione nell'ottica di una gestione oculata dell'impresa.

Ovviamente le utilità prodotte nel corso della durata del trust ed il fondo in trust una volta sopraggiunto il termine della sua durata potranno essere suddivisi tra gli appartenenti alle diverse stirpi di cui i fratelli sono capostipiti, secondo il regolamento predisposto nell'atto istitutivo.

La flessibilità del trust si manifesta anche nella possibilità di saltare una generazione, allorché manchi un soggetto idoneo nella precedente.

Può essere anche strutturato in modo tale da escludere dall'attribuzione di beni di famiglia i coniugi dei discendenti, che sono a volte elemento destabilizzante negli equilibri familiari, ad esempio in occasione della crisi del matrimonio.

Nell'atto istitutivo il disponente regola a lungo termine il trasferimento delle partecipazioni all'interno della famiglia e può dare le prescrizioni più

varie in ordine all'amministrazione, in considerazione delle capacità dei soggetti coinvolti, potendo altresì riservarsela o individuare soggetti esterni che la assumano.

Nel trust possono essere segregati anche altri beni del *pater familias* in modo da soddisfare tutti gli eventuali legittimari, tra cui partecipazioni societarie detenute a scopo di mero investimento o speculativo. Possono essere oggetto dei patti di famiglia, invece, soltanto l'azienda e le partecipazioni espressione di attività di impresa del loro titolare.

Le utilità prodotte dai beni in trust possono essere accumulate nel trust stesso o versate ai beneficiari del reddito, in quote prefissate o secondo la discrezionalità del trustee, o al verificarsi di determinati eventi.

Attraverso le utilità del trust possono essere soddisfatti anche i bisogni di vita del disponente.

I beni in trust saranno devoluti ai beneficiari finali una volta sopraggiunto il termine finale di durata.

Il disponente può prevenire il rischio che le finalità del trust siano vanificate a causa di eventuali azioni di legittimari che si pretendano lesi o pretermessi, facendo in modo che i loro interessi economici legati al trust siano maggiori della loro pretesa, attribuendo loro vantaggi, come ad esempio corrispondendo loro le rendite dell'attività aziendale, e prevedendo la perdita di tali benefici in caso di azione contro il trustee¹⁰.

Il trustee, in quanto portatore di un'obbligazione fiduciaria, è investito dell'attuazione della finalità che il disponente ha individuato nell'atto istitutivo secondo il suo oggettivo discernimento e con l'eventuale controllo di un guardiano o del collegio dei beneficiari.

Se il trust ha per oggetto partecipazioni sociali, il disponente, nell'atto istitutivo, può prevedere una minore o maggiore ingerenza del trustee quale socio dell'impresa di famiglia.

Si può avere un trustee totalmente passivo di fronte alla gestione degli amministratori della società, alle decisioni dei quali si rimette in modo pressoché incondizionato (la massima espressione di questo disinteresse consentito dall'atto istitutivo si ha nei VISTA Trust delle Isole Vergini Britanniche¹¹). Ma il disponente può anche attribuire al trustee un ruolo estremamente attivo, ciò soprattutto se ha il timore che, dopo la sua morte, non vi siano discendenti pronti ad assumere il comando.

Anche l'esercizio del diritto di voto può essere lasciato alla discrezionalità del trustee o subordinato all'assunzione di pareri più o meno vincolanti

¹⁰ D. HAYTON, *Il trust come strumento di gestione dell'azienda di famiglia nel passaggio generazionale*, in *Contr. e impr.*, 2004, 1, p. 253.

¹¹ Cfr. *Virgin Islands Special Trusts Act 2003*.

da esprimersi dal guardiano o dal comitato dei beneficiari.

Come ultimo punto vorrei far rilevare, che a differenza del patto di famiglia che ha struttura contrattuale, l'atto istitutivo di trust è un negozio giuridico unilaterale.

Il disponente può riservare a sé o attribuire ad altri soggetti (trustee, guardiano, comitato dei beneficiari) un potere più o meno ampio di modificare determinati aspetti dell'atto istitutivo, senza dover ricorrere alla necessaria compresenza e partecipazione di tutti i soggetti interessati, il che rende molto più snello rispetto a quanto previsto per i patti di famiglia procedere ad una revisione delle disposizioni originarie.

In base alle considerazioni svolte, che non intendono essere esaustive ma solo esemplificative, la conclusione che si trae è che l'istituzione di un trust per gestire il passaggio di testimone nell'azienda di famiglia non solo è ammissibile anche dopo l'introduzione dei patti di famiglia, ma anche consigliabile nella maggior parte delle situazioni.

È pertanto opportuno che il professionista approfondisca la conoscenza di questo istituto in tutti i suoi aspetti, legali e tributari, in modo da essere in grado di offrire al proprio cliente in questa delicata fase una soluzione diversa da quelle tradizionali, tuttavia sicura e modellata sulle sue esigenze concrete.

