

IL COMMERCIALISTA VENETO n. 130 - LUGLIO / AGOSTO 1999



ASSOCIAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DELLE TRE VENEZIE

L'INSERTO 1

IL CAMBIAMENTO GENERAZIONALE

Strategie mobiliari e non mobiliari
per la successione d'impresa

FRANCESCO BUZZAVO
Ordine di Treviso

IL CAMBIAMENTO GENERAZIONALE

Strategie mobiliari e non mobiliari per la successione d'impresa

FRANCESCO BUZZAVO

Ordine di Treviso

1. Premessa

Le imprese familiari rappresentano in Italia un punto di riferimento assai rilevante del tessuto economico nazionale. Nel Veneto, in particolare, esse costituiscono una condizione portante dello sviluppo economico e sociale.

Negli ultimi anni, infatti, l'affermazione delle imprese venete in ambito internazionale ha contribuito a sottolineare l'importanza dell'impresa familiare sia a livello regionale che nazionale e il fondamentale peso del delicato rapporto impresa-famiglia e delle caratteristiche che lo compongono.

Questo lavoro si pone l'obiettivo di esaminare una fase critica della vita delle imprese familiari: il passaggio generazionale. Tale fase di crisi, anche se risolta in modo brillante, si rivela come un momento di discontinuità per qualsiasi impresa. E' il momento in cui l'imprenditore per motivi naturali non può più continuare a seguire la sua azienda e deve lasciarla ad altri, verosimilmente ai figli. Per questa egli ha spesso sacrificato la famiglia e il tempo libero; l'impresa porta il suo nome e ha assorbito molte delle sue risorse ed energie. L'imprenditore è particolarmente restio ad abbandonare il comando: l'impresa è la sua vita, e spesso egli non ha altri interessi; non vede un successore capace, ma probabilmente nemmeno lo cerca; egli non riflette sul fatto che l'impresa ha ormai una vita propria e sopravviverà al fondatore.

Scrivono Jovenitti¹, in modo particolarmente efficace: "Quando gestisce la sua impresa, l'imprenditore dà tutto se stesso e interpreta differenti ruoli, con grande enfasi, come se si trovasse su di un palcoscenico. La durata della rappresentazione non costituisce un problema per il protagonista che non si preoccupa di dover interrompere lo spettacolo, tanto è concentrato nella gestione della sua impresa".

Questo articolo focalizza l'attenzione su un particolare aspetto del passaggio generazionale: il problema delle scelte finanziarie e delle conseguenze fiscali.

Vi sono esposte alcune strategie mobiliari e diverse per la successione d'impresa.

Si spera, in questo modo, di dare un contributo allo studio della varia e complessa realtà che imprese e famiglie si trovano ad affrontare, in un momento così delicato.

2. La pianificazione della successione

La crescita dell'azienda di famiglia avviene, in genere, in modo "disordinato".

E' necessario quindi ridisegnare l'intero sistema azienda-patrimonio per un periodo medio - lungo, attraverso una ristrutturazione che consideri sia gli aspetti economici sia quelli personali.

L'operazione di organizzazione comporta necessariamente il sostenimento di costi fiscali e amministrativi, nonché il coinvolgimento di numerose persone, quali l'imprenditore, i familiari, i dipendenti e i consulenti.

Qualsiasi riorganizzazione familiare prevede quindi:

1. la fissazione degli obiettivi e l'ideazione dell'intero disegno;
2. la pianificazione delle modalità di esecuzione e dei tempi occorrenti;
3. la considerazione di tutti gli elementi che formano il patrimonio dell'imprenditore e dell'impresa familiare e di tutti gli aspetti legali, fiscali e finanziari;
4. la discussione e l'accettazione del progetto da parte di tutti i membri della famiglia.

E' già stato precedentemente considerato come l'impresa familiare costituisca l'impegno di gran lunga prevalente nella mente e nel portafoglio dell'imprenditore.

L'imprenditore dovrebbe, soprattutto nella fase di età matura, dedicare parte del suo tempo a decidere sulle modalità di pianificazione della successione.

Il processo di pianificazione applicato alla successione dell'impresa familiare presenta i vantaggi della pianificazione aziendale in generale ed i benefici a favore dell'impresa e della famiglia.

Nonostante tali vantaggi e benefici, prevalgono varie remore ad affrontare il problema successorio.

La pianificazione successoria mette a disposizione dell'imprenditore varie soluzioni, mentre la soluzione imposta dall'emergenza comporta rigidità, onerosità e probabile contenzioso.

La decisione di predisporre un processo pianificatorio permette di mettere a confronto varie soluzioni successorie, in modo da analizzarne i costi e i benefici, sia in termini economico-finanziari, sia considerando l'impatto psicologico e finanziario sull'imprenditore e sui suoi familiari.

Il processo di pianificazione permette all'imprenditore di procurare le risorse finanziarie necessarie per la successione, nonché le risorse umane.

La pianificazione dell'evento successorio si realizza attraverso riunioni aziendali e familiari, cercando di ottenere i maggiori consensi, al fine di ridurre il quasi inevitabile contenzioso tra gli eredi.

La mancata pianificazione della successione è, d'altra parte, dovuta a comportamenti irrazionali od emotivi, in considerazione della forte componente psicologica che li caratterizza.

Uno dei casi più diffusi è rappresentato dalla volontà di non voler affrontare il problema successorio, né da parte

¹ P JOVENITTI, Strategie mobiliari per la continuità e la successione d'impresa, Egea, Milano, 1998.

dell'imprenditore, né da parte degli eredi.

Un altro caso frequente è rappresentato dalla convinzione dell'imprenditore che la successione sia un problema degli eredi, i quali dovranno risolverlo quando esso si presenterà.

Nei casi sopra indicati, l'imprenditore è sostanzialmente convinto di non essere attaccabile da eventi naturali, in quanto troppo impegnato a gestire l'impresa quotidianamente e inoltre ritiene negativo il fatto di dover fornire notizie sull'azienda e informazioni su problemi aziendali a terzi estranei all'azienda stessa.

“Oggetto della pianificazione è la successione dell'impresa familiare, non l'eredità e pertanto nella pianificazione deve essere definita la data del passaggio dell'impresa familiare”².

3. Gli aspetti aziendali

Nella prassi corrente si osserva che il processo successorio può essere delineato in maniera diversa a seconda delle tipologie molto differenti che caratterizzano le imprese familiari.

In alcuni casi, la successione non necessita di alcun processo organizzativo, in alcuni casi risulta pianificabile, mentre in altri risulta addirittura non realizzabile.

Per la soluzione delle diverse situazioni, si dovrà considerare la forma giuridica dell'impresa:

- ditta individuale;
- società di persone;
- società di capitali.

4. L'emergenza della successione – La collazione e l'imposta di successione

L'emergenza della successione dell'impresa familiare si verifica al momento della morte dell'imprenditore, senza che sia stata precedentemente pianificata la successione. Tale evento traumatico genera una serie di conseguenze negative, che sono:

- il vuoto considerevole lasciato dall'imprenditore presso i componenti della famiglia e presso i più stretti collaboratori dell'impresa, a causa della sua lunga permanenza nell'impresa stessa e della sua ingerenza in tutti i problemi aziendali, dovuta quest'ultima alla sua incapacità di delegare;
- la ristrettezza del tempo disponibile per la gestione delle conseguenze economiche e fiscali dell'evento stesso, in relazione al periodo di sei mesi concesso dalla legge per la presentazione della dichiarazione di successione;
- la cristallizzazione della situazione dell'imprenditore-persona fisica e dell'impresa familiare, con automatica identificazione dell'imponibile soggetto all'imposta di successione (D. Lgs. 31 ottobre 1990, n. 346);
- il pericolo di conflitti fra i coeredi in relazione alla immodificabilità della situazione patrimoniale e della ravvicinata onerosità e relativamente al problema della collazione, ai sensi dell'art. 737 e segg. del Codice Civile, con la riunione dei beni caduti in successione ai beni precedentemente destinati dal *de cuius* in modo liberale ed in misura non proporzionale alle regole della successione.

5. Il trasferimento dell'azienda: imposte sui redditi e imposta di successione

Sia nel caso di pianificazione della successione, sia in quello traumatico della morte dell'imprenditore, è necessario considerare l'impatto fiscale.

Imposte sui redditi

L'art. 54, comma 5, del D.P.R. 22 dicembre 1986 n. 917,

modificato dalla art. 3, comma 25 della Legge 23 dicembre 1996, n. 662, prevede che: *“...Il trasferimento d'azienda per causa di morte o per atto gratuito a familiari non costituisce realizzo di plusvalenze dell'azienda stessa; l'azienda è assunta ai medesimi valori fiscalmente riconosciuti nei confronti del dante causa. I criteri di cui al periodo precedente si applicano anche qualora, a seguito dello scioglimento, entro cinque anni dall'apertura della successione, della società esistente tra gli eredi, la predetta azienda resti acquisita da uno solo di essi”.*

Secondo le nuove norme, il trasferimento di una azienda per atto gratuito tra familiari non costituisce, a certe condizioni, realizzo di plusvalenza dell'azienda stessa.

In questa ipotesi di cessione aziendale, l'azienda dovrà essere assunta ai medesimi valori fiscalmente riconosciuti nei confronti del donante.

La non tassabilità della plusvalenza da cessione è, dunque, subordinata al vincolo di parentela esistente tra cedente e cessionario; viene infatti stabilito che l'agevolazione si applica solo per trasferimenti tra familiari.

Per determinare, ai fini tributari, la nozione di familiare, è opportuno far riferimento, in mancanza di norma specifica, al concetto di famiglia previsto dalla disciplina civilistica dell'impresa familiare.

L'art. 230 bis del Codice Civile, al comma 3, riporta che, per familiare, si intende il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo grado.

Nel caso in cui gli eredi siano più di uno ed in più di uno intendano continuare la gestione aziendale, si determina la nascita di una società di fatto, che tuttavia non pregiudica il criterio della continuità dei valori contabili fra *dante causa* e società tra i coeredi.

Imposta di successione

L'art. 15 del D.Lgs. 31 ottobre 1990, n. 346 prevede che *“La base imponibile, relativamente alle aziende, comprese nell'attivo ereditario, è determinata assumendo il valore complessivo, alla data di apertura della successione, dei beni e dei diritti che le compongono, compreso l'avviamento ed esclusi i beni indicati nell'art. 12, al netto delle passività risultanti a norma degli artt. da 21 a 23...”.*

Sul valore imponibile si applicano le aliquote percentuali previste dalla tariffa allegata al decreto.

5.1 L'usufrutto e la nuda proprietà

Le modalità di applicazione dell'usufrutto nell'ambito della pianificazione della successione dell'impresa familiare prevede che l'imprenditore generalmente titolare, con la moglie, della totalità delle azioni dell'impresa di famiglia, trasferisca la nuda proprietà delle azioni agli eredi (figli o altri eredi designati).

Il trasferimento avviene a titolo oneroso o per donazione; quest'ultimo caso si verifica qualora gli eredi non dispongano, o non possano dimostrare, la disponibilità del corrispettivo.

Il trasferimento della nuda proprietà riduce l'onere complessivo del trasferimento.

Questa soluzione, infatti, riduce l'imponibile di una cessione di partecipazione, assoggettandola ad una determinata aliquota fissa.

Il valore della nuda proprietà è calcolato sulla base del patrimonio netto, come previsto dall'art. 16 del D. Lgs 31 ottobre 1990, n. 346, relativo all'imposta sulle successioni e donazioni.

Alla morte dell'usufruttuario, l'usufrutto si riunisce automaticamente alla nuda proprietà, rendendo non fiscalmente imponibile tale ricongiungimento.

L'imprenditore mantiene l'usufrutto a suo favore al fine di:
- avere a disposizione una rendita vitalizia, data dai dividendi che saranno distribuiti dalla società;

² cfr. P.JOVENITTI, “Strategie mobiliari per la continuità e la successione d'impresa” E.G.E.A., Milano 1998.

- continuare ad esercitare il diritto di voto nelle assemblee, così da sentirsi ancora elemento attivo e legato all'impresa familiare.

5.2 L'affitto e l'usufrutto d'azienda

Fra le varie ipotesi di pianificazione successoria, si ipotizzano anche i contratti di affitto e usufrutto dell'azienda.

L'oggetto del contratto di affitto d'azienda (o di usufrutto) consiste generalmente nell'intera azienda, ma, talora, anche in un ramo aziendale.

Il ricorso a tale tipo di contratto ha come obiettivo il trasferimento della gestione operativa dell'azienda contenuta nell'impresa di famiglia a quei soggetti/eredi che hanno dichiarato l'intenzione o si ritiene abbiano la capacità di gestire, escludendo altri eredi che si sono dichiarati non interessati o che si ritengono non capaci di proseguire la gestione.

Gli eredi interessati a gestire l'azienda disporranno dei frutti da essa ricavati, in relazione al rischio imprenditoriale, mentre i soci dell'impresa familiare non interessati a gestirla percepiranno una specie di rendita pari al canone d'affitto.

Nei contratti d'affitto d'azienda, a differenza dell'usufrutto destinato a ricongiungersi alla nuda proprietà, è frequentemente prevista una clausola di riscatto che consente all'affittuario di acquistare l'azienda alla scadenza del contratto, contro un corrispettivo pattuito.

5.3 L'acquisto di azioni proprie

“L'operazione di acquisto di azioni proprie consiste nella cessione, da parte di uno, o più soci, delle azioni sociali della medesima società emittente: essa può essere realizzata secondo quanto previsto dagli art. 2357 e segg. del Codice Civile.”³ Essa rappresenta una delle possibili soluzioni di pianificazione dell'evento successorio, allo scopo di anticipare il trasferimento di azioni che diventerebbe obbligatorio ed oneroso alla morte dell'imprenditore oppure di evitare la destinazione di azioni a persone non gradite.

“La vendita da parte dei soci delle proprie azioni alla stessa società emittente permette:

- all'imprenditore di trasferire i suoi titoli nell'ambito sociale, cosicché i titoli di proprietà dell'impresa di famiglia, o destinati agli eredi, contengano anche il pacchetto azionario dell'imprenditore al momento della successione;
- all'imprenditore di disporre della liquidità proveniente dalla vendita delle azioni in modo da consentirgli di effettuare distribuzioni di denaro, direttamente e gratuitamente agli eredi.
- agli azionisti, che vogliono uscire dalla compagine sociale, di monetizzare il proprio investimento.”⁴

L'operazione di acquisto di azioni proprie trova, però, una limitazione nell'articolo 2357 c.c., che stabilisce: “La società non può acquistare azioni proprie se non nei limiti degli utili distribuibili e delle riserve disponibili risultanti dall'ultimo bilancio regolarmente approvato. Possono essere acquistate soltanto azioni interamente liberate. (...)L'acquisto deve essere autorizzato dall'assemblea (...) e in nessun caso il valore nominale delle azioni acquistate (...) può eccedere la decima parte del capitale sociale(...)”.

5.4 Il recesso provocato

Il recesso provocato è un'altra delle possibili soluzioni di mobilità dei titoli dell'impresa familiare per la pianificazione dell'evento successorio, avente le stesse motivazioni già considerate per l'operazione di acquisto di azioni proprie.

Il recesso da una società permette ai soci di ottenere dalla società stessa il rimborso del valore dei loro titoli, qualora si verificano i presupposti previsti dagli artt. 2437 c.c. e dall'art. 13 Legge 18 febbraio 1992 n. 149.

Il recesso è un diritto che spetta inderogabilmente ai soci nei seguenti casi:

- cambiamento dell'oggetto sociale,
- cambiamento della forma giuridica,
- trasferimento della sede sociale all'estero,
- incorporazione di una società quotata in una società non quotata.

Il rimborso del valore dei titoli ai soci dissenzienti viene effettuato ad un corrispettivo che non ha natura di prezzo, per cui l'operazione è fiscalmente neutra in quanto non trova applicazione nella fattispecie la disciplina fiscale sulla tassazione delle plusvalenze (capital gain).

A differenza dell'acquisto di azioni proprie, il recesso diminuisce il patrimonio netto della società in quanto i titoli rimborsati sono destinati all'annullamento.

L'aspetto più interessante dell'operazione di recesso provocata è determinata dalla “formazione artificiale di alcuni suoi presupposti applicativi. Il problema di fondo del recesso provocato sta nella sua credibilità (soprattutto in società a ristretta base sociale) e nel rischio di essere considerata una operazione potenzialmente elusiva sotto il profilo tributario”.⁵

5.5 Il “family buy out” (FBO)

Una soluzione alternativa per consentire l'uscita dall'impresa familiare di alcuni soci è rappresentata dall'operazione denominata “family buy out” (FBO).

I soci che escono dalla società sono quelli non più interessati o disposti a partecipare alla gestione societaria o a permanere nella società.

L'operazione FBO è una variante dell'operazione societaria denominata “leveraged buy out” (LBO), della quale presenta aspetti simili.

E' opportuno, a questo punto, ricordare lo schema della operazione LBO, per individuare i principali aspetti dell'operazione FBO.

I soggetti dell'operazione LBO sono i seguenti:⁶

- la società industriale (*parent company*) che desidera crescere all'esterno mediante l'acquisizione di altre società;
- una società di nuova costituzione (*new company*) partecipata dalla *parent company* con l'obiettivo di acquisire la società individuata per la realizzazione della crescita esterna della *parent company*;
- la società già funzionante (*target company*) che rappresenta l'obiettivo dell'acquisizione.

La *parent company* costituisce la *new company* in forma di società di capitali dotata di un capitale sociale minimo.

Il sistema creditizio concede un finanziamento alla *new company*, a seguito di idonee garanzie concesse dalla *parent company*.

La *new company* utilizza la liquidità proveniente dal finanziamento per acquisire la *target company*.

La *new company* effettua una fusione per incorporazione della *target company*, con contestuale cambio dell'oggetto e della denominazione sociale della *new company* che acquisisce l'oggetto e la denominazione della *target company*.

La società derivante dalla fusione paga gli interessi del debito portato dalla *new company*, grazie alla redditività messa a disposizione dalla *target company*, incorporata nella *new company*.

Le linee principali dell'operazione di LBO sopra indicate possono essere riportate nella operazione di FBO mirata alla

³ P. JOVENITTI, 1998, op. cit. ⁴ P. JOVENITTI, 1998, op. cit. ⁵ P. JOVENITTI, 1998, op. cit. ⁶ Cfr. P. JOVENITTI, 1998, op. cit.

successione dell'impresa familiare.

In luogo della *parent company*, infatti, nell'FBO vi è il gruppo di soci/membri familiari interessati a continuare la gestione dell'impresa di famiglia.

I soci familiari danno vita ad una "*new company*" alla quale vengono trasferite le azioni/quote dell'impresa di famiglia, sia dei soci interessati a continuare la gestione, sia dei soci uscenti.

Lo scopo è quello di unificare il controllo dell'impresa di famiglia.

I soci familiari trasferiscono le azioni/quote dell'impresa familiare al contenitore comune (*new company*) attraverso la cessione od il conferimento.

L'operazione di FBO comporterà una ricapitalizzazione dell'impresa familiare nel breve/medio termine. Tale operazione necessita della presenza di soggetti, scelti nell'ambito dell'impresa familiare o quali consulenti esterni, esperti in materia di finanza aziendale, considerata la complessità dei problemi di natura finanziaria, fiscale e giuridica dovuti alla FBO.

Esiste inoltre la possibilità di combinare l'FBO con una operazione di LBO o di "*management buy out*" (MBO).

5.6 La fondazione e il Trust

Le strategie di pianificazione della successione di impresa prevedono anche il ricorso alla costituzione di una fondazione o di un "Trust".

L'imprenditore trasferisce un'impresa ad una fondazione od ad un "Trust" al fine di assicurare la continuità dell'impresa trasferita dopo la morte del soggetto trasferente.

L'obiettivo dell'imprenditore (fondatore o settlor⁷) è di tenere unito il suo patrimonio, di cui l'impresa familiare è la parte preponderante, per trasmetterlo agli eredi.

"Sono frequenti i casi di ricorso alla fondazione od al trust, in quanto l'imprenditore non vuole darsi carico della divisione del suo patrimonio fra gli eredi e pertanto lo trasmette in forma aggregata purché gli eredi, nel percepire nel frattempo i frutti, possano autonomamente nel tempo decidere eventuali divisioni ("après moi le deluge")⁸.

Il motivo principale, tuttavia, che spinge l'imprenditore a scegliere la fondazione od il trust per il passaggio dell'impresa familiare è la considerazione che l'impresa aggregata ha vantaggi superiori rispetto a quella divisa.

In tal modo, l'accentramento decisionale rende maggiormente governabile l'impresa e difficilmente aggredibile dall'esterno.

Sia la fondazione, sia il trust non hanno in Italia un inquadramento normativo preciso.

Per quanto riguarda il trust, in particolare, non esiste ancora in Italia una disciplina civilistica e fiscale.

Tale istituto è stato riconosciuto nel nostro ordinamento con la legge 16 ottobre 1989, n. 364, che ha ratificato la Convenzione dell'Aja del 1° luglio 1985, entrata in vigore dal 1° gennaio 1992.

La completa ed incondizionata sottoscrizione e ratifica da parte dell'Italia della Convenzione dell'Aja ha fatto sì che il nostro ordinamento civilistico che non contempla assolutamente questo istituto giuridico, ne riconoscesse gli effetti in Italia.

In altri termini, con la Convenzione dell'Aja, le Autorità italiane si sono impegnate a riconoscere gli effetti giuridici di un Trust di diritto estero, qualora questi effetti abbiano riguardo a beni o persone fisiche in Italia.

La ratifica di tale convenzione ha costituito un passo fondamentale per consentire e garantire a dei soggetti residenti in Italia la possibilità di avvalersi di Trust di diritto estero.

A seguito di ciò un residente in Italia, proprietario di beni di diversa natura in Italia ed all'estero, può con essi costituire un Trust senza violare alcuna normativa fiscale o civilistica italiana, ottenendo nel contempo tutti i vantaggi che il Trust è in grado di offrire in ambito di pianificazione successoria e di protezione del patrimonio.

Ciò significa che un residente in Italia potrà:

- costituire in Trust beni mobili ed immobili senza evadere alcuna imposta, ma con il minimo carico impositivo;
- garantire a norma di legge la propria successione con le modalità dispositive volute, senza dover soggiacere alle norme civilistiche italiane;
- proteggere il proprio patrimonio da creditori futuri.

Una delle finalità "classiche" del Trust è quella di regolare, con totale libertà del *Settlor*, la sua successione, designando senza vincolo alcuno i beneficiari dei lasciti e stabilendo in quale modo "beneficiario" ciascuno.

Unitamente a questi vantaggi, il Trust permette, per un concetto collegato alla sua stessa ragione d'essere, di non creare alcun presupposto impositivo ai fini successori al momento del decesso del *Settlor*.

Il Trust infatti (se correttamente costituito, mediante conferimento irrevocabile e legalmente definitivo di un patrimonio) permette di evitare legittimamente il pagamento delle imposte di successione, in quanto alla morte del *Settlor* non si apre alcuna successione con riferimento ai beni da quest'ultimo conferiti precedentemente nel Trust.

L'imposta di successione, infatti, è dovuta per il trasferimento di beni e diritti che avvengono a seguito della morte del titolare: in caso di decesso del *Settlor*, non viene a mancare il titolare dei beni o diritti, in quanto questi già fanno capo in quel momento, legalmente ed effettivamente al *Trustee* (o beneficiario).

In termini generali, il Trust permette di ottenere i seguenti vantaggi in ambito successorio:

- scegliere liberamente, subito o nel tempo, gli "eredi";
- far beneficiare successive generazioni di "eredi" (intese come persone o istituzioni scelte dal *settlor*) scindendo diritto di usufrutto e nuda proprietà anche attraverso successive generazioni;
- determinare liberamente le quote da assegnare ai beneficiari;
- valutare nel tempo le elargizioni, modificandole a volontà, se del caso;
- evitare ogni imposta di successione;
- evitare ogni litigio nei beneficiari o con terzi scontenti (facendo decadere dalla qualifica di beneficiario chiunque attacchi il Trust).

5.7 La scissione

La scissione costituisce un'alternativa strategica per pianificare la successione dell'impresa familiare, prestando attenzione ad una serie di condizioni soprattutto di natura tributaria.

La scissione è stata prevista nell'ordinamento italiano, a seguito del recepimento della III e IV direttiva UE, avvenuto con l'emanazione del D.Lgs. 16 gennaio 1991 n. 22.

La scissione si pone come una valida soluzione per ottenere la differenziazione fra eredi, in quanto permette la separazione mirata delle attività dell'impresa familiare.

L'operazione viene effettuata tipicamente mantenendo i cespiti immobiliari nella società scissa e trasferendo alla società beneficiaria l'attività produttiva.

Viene, di seguito, stipulato un contratto di locazione tra la società scissa e la società beneficiaria, così che l'attività produttiva continua negli stessi locali utilizzati precedentemente la scissione.

⁷ Settlor: è il proprietario del bene o del patrimonio che si intende trasferire per godimento dei relativi frutti o per utilizzazione a determinate condizioni.

⁸ Cfr. P.JOVENITTI, 1998, op. cit.

La società scissa percepisce periodicamente i canoni di locazione che rappresentano il suo reddito caratteristico, reddito che sarà destinato ai soci.

La società scissa diventa una società immobiliare e finanziaria, mentre la società beneficiaria avrà come oggetto l'attività produttiva.

Con operazioni societarie precedenti, contestuali o successive alla scissione quali ad esempio cessioni di quote e/o aumenti di capitale sociale, è possibile far partecipare alla società scissa quegli eredi che l'imprenditore non vuole o non può far partecipare all'attività produttiva (per esempio la componente femminile), lasciando agli eredi considerati meritevoli la gestione imprenditoriale.

6. IL CAMBIAMENTO GENERAZIONALE: SOLUZIONI NON MOBILIARI

6.1 Il regolamento di famiglia

Al fine di risolvere i problemi aziendali e familiari che nascono in vista della successione dell'impresa familiare viene spesso adottato il cosiddetto "Regolamento di famiglia".

Si tratta di un documento firmato da tutti i componenti la famiglia al fine di riconoscere valori comuni e di assumere reciproci impegni in relazione alla successione dell'impresa familiare.

Tale documento costituisce l'ultimo atto del processo pianificatorio e va redatto con l'aiuto di consulenti specializzati nella specifica materia successoria.

Nella sua stesura "va preliminarmente definito se debba essere data precedenza, priorità o prevalente importanza agli interessi dell'impresa e alla sua continuità, ovvero ai valori della famiglia ed alle attese dei suoi componenti".⁹

Tale documento inoltre dovrà dettare regole generalizzate che abbiano come destinatari tutti i componenti la famiglia.

La forma ed il contenuto del "regolamento di famiglia" dovranno necessariamente ottenere l'unanimità dei consensi dei membri della famiglia e non solo della maggioranza.

I punti che normalmente sono contenuti nel "regolamento di famiglia" sono i seguenti¹⁰:

1. valori di riferimento
 - dichiarazioni di intenti
 - i valori base della famiglia
 - impegno dei componenti la famiglia
2. condizioni per entrare nell'impresa familiare
 - età
 - titolo di studio
 - esperienza esterna
3. condizioni di permanenza nell'impresa familiare
 - mansioni
 - tutor-ship
 - volume di impegno
 - modalità di remunerazione
 - cariche sociali
4. trasferimento di titoli sociali
5. facoltà di uscita e di rientro dalla/nella impresa familiare
 - cause di uscita
 - corrispettivo
6. norme su acquisti e discendenti
7. norme sui genitori

In allegato 1, si riporta un modello di "Regolamento di famiglia".¹¹

6.2 IL CONTRACT MANAGEMENT

Una delle soluzioni non mobiliari spesso adottata per garantire ed assistere la successione nelle imprese familiari è il

ricorso ad un "contract manager".

Il "contract manager" è un professionista dotato di una buona conoscenza in materia di gestione aziendale che collabora con un'impresa per risolvere problemi specifici.

L'intervento è effettuato sulla base di un contratto a tempo con la società di "temporary management", la quale stipulerà un contratto analogo con l'impresa familiare.

Nel caso particolare dell'impresa familiare, l'intervento del manager esterno viene fatto coincidere con la fase del ricambio generazionale.

L'ingresso nell'impresa del "contract manager" si estrinseca:

- sia nell'assistenza all'imprenditore nella risoluzione dei problemi successori e quindi nella identificazione dell'erede ottimale;
- sia nell'assistenza dell'erede già designato dall'imprenditore nel prendere conoscenza delle problematiche aziendali e nell'assunzione delle proprie responsabilità gestionali.

6.3 Le holding di famiglia

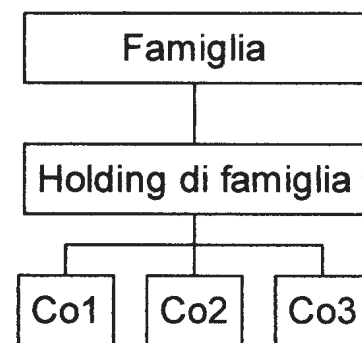
In considerazione delle caratteristiche dell'impresa di famiglia, una delle modalità spesso utilizzate per favorire il passaggio generazionale è la costituzione di una società holding "di famiglia"¹².

In questo paragrafo, verranno analizzate le motivazioni che inducono l'imprenditore a costituire, nell'ambito delle imprese familiari, una società holding "di famiglia" e dei vantaggi che ne possono derivare.

Saranno considerate, in particolare le tipologie, di holding di famiglia e le loro modalità di impiego.

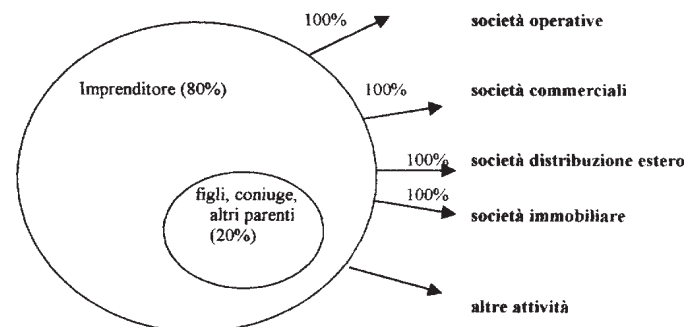
Lo schema societario di riferimento è riportato nella tavola 1.

Tavola 1.1: Struttura del gruppo
La sigla Co indica una società residente di un paese non definito



La sigla Co indica una società residente di un paese non definito

Tavola 1.2: Esempio di struttura aziendale



FONTE: F. DANTE - P. VALENTE - F. VERNASSA, 1997, op. cit.

⁹ Cfr. P. JOVENITTI, 1998, op. cit.

¹⁰ Cfr. P. JOVENITTI, 1998, op. cit.

¹¹ Fonte: P. JOVENITTI, 1998, op. cit.

¹² Tra gli altri: F. DANTE - P. VALENTE - F. VERNASSA, Le holding di famiglia, in Commercio internazionale, n° 9 1997; P. JOVENITTI, 1998, op. cit.

I vantaggi ottenibili mediante la creazione di una holding di famiglia sono di seguito evidenziati.

1. Vantaggi finanziari

- razionalizzazione della struttura finanziaria: la società holding viene opportunamente finanziata e può distribuire (o raccogliere) i fondi necessari (o disponibili) nell'una o nell'altra delle società controllate senza ricorrere a finanziamenti da parte dei soci, ogniqualvolta si renda necessario uno spostamento di risorse da una società del gruppo all'altra;

- razionalizzazione della distribuzione degli utili: la società holding incassa i dividendi delle controllate e li distribuisce ai soci, dopo aver valutato le esigenze finanziarie dell'intero gruppo e le eventuali riserve da costituire;

- possibilità di utilizzo di strumenti di finanziamento infragruppo elastici e deregolamentati;

- conferimento al gruppo di una immagine di solidità nei confronti dei terzi.

2. Vantaggi fiscali

- possibilità di pianificare il trasferimento generazionale, al fine di limitare l'impatto delle imposte dirette (capital gain) e indirette (imposta di successione), una volta sola e al solo livello più elevato della struttura societaria;

- possibilità di intestare alla holding in futuro altre partecipazioni diversificate, utilizzando i redditi senza che questi siano, precedentemente, distribuiti alle persone fisiche e, quindi, senza che siano tassati fino all'ultimo livello;

- possibilità di utilizzare la tassazione di gruppo ai fini delle imposte dirette ed ai fini IVA;

- possibilità di moltiplicare il plafond per l'emissione di prestiti obbligazionari utilizzando sempre lo stesso capitale proprio, ottenendo così un maggior flusso di redditi, per i familiari a bassa tassazione (interessi soggetti alla ritenuta di imposta del 12,5%);

- maggiore possibilità di accesso nella holding per i dividendi provenienti da società di capitali situate in altri stati dell'U.E., di cui la holding possiede almeno il 25%, in base alla direttiva CEE 90/435, cosiddetta "madre figlia").

3. Vantaggi societari

- razionalizzazione del controllo societario: attraverso la holding si crea un unico raggruppamento stabile di soci posto indirettamente al vertice di tutte le società;

- in caso di litigio tra i membri della famiglia, le eventuali battaglie legali - societarie si combattono al di sopra o, al limite, a livello della holding senza che l'attività delle società operative ne sia danneggiata;

- il trasferimento dell'azienda di famiglia alla holding è l'occasione per valutare l'azienda in un'ottica di lungo periodo.

Gli inconvenienti dovuti alla creazione ed il mantenimento di una holding sono:

- i costi amministrativi e fiscali possono essere molto elevati;

- la holding comporta un certo grado di duplicazione dei costi societari e amministrativi e un certo grado di burocrazia interna al gruppo;

- la holding può essere tenuta all'obbligo di redigere il bilancio consolidato.

Le società holding giocano, inoltre, un ruolo fondamentale nell'ambito della pianificazione fiscale internazionale quale strumento di controllo delle attività estere. Si tratta di holding che hanno come scopo principale l'utilizzo di accordi fiscali favorevoli esistenti tra il paese di effettuazione dell'investimento, da un lato, e del paese di residenza, dall'altro.

Una holding estera può inoltre giocare il ruolo di holding

di famiglia, per gli investimenti esteri dell'azienda famiglia italiana, assolvendo anche a tutte le altre funzioni tipiche della holding di famiglia. Oppure, la holding di famiglia italiana potrebbe controllare una sub-holding estera in cui sono raccolte le partecipazioni all'estero.

6.4 La società in accomandita per azioni

L'applicabilità della società in accomandita per azioni (S.a.p.a.) nel processo pianificatorio di passaggio generazionale viene esaminata, "in quanto garantisce con la forza del diritto la continuità dell'amministrazione e quindi dell'impresa (di famiglia), facendo prevalere gli interessi duraturi dell'impresa rispetto agli interessi patrimoniali dei suoi soci".¹³

La holding di famiglia retta in forma di SAPA è in grado di conseguire i seguenti obiettivi:

- a. anticipa il problema della frammentazione della compagine sociale conseguente al naturale crescente numero di soggetti riconducibili per parentela o affinità all'impresa di famiglia (la cosiddetta deriva generazionale¹⁴), assicurando l'unitarietà e la stabilità del controllo e della gestione e, conseguentemente, la continuità dell'impresa familiare;

- b. evita di estromettere dall'impresa di famiglia i soci dichiaratamente o oggettivamente non interessati o non idonei alla gestione, lasciando loro il ruolo di soci finanziatori (accomandanti) che convivono, ancorchè differenziati per attività e responsabilità, con i soci gestori (gli accomandatari/amministratori);

- c. riconosce esplicitamente (cioè, istituzionalmente) la presenza di due categorie di soci nell'ambito della medesima compagine societario-familiare, affidando ai più forti e ai più capaci (non necessariamente detentori del maggior numero di azioni) la responsabilità della gestione dell'impresa di famiglia, senza limiti di tempo (continuità);

- d. separa in modo marcato la proprietà dalla gestione dell'impresa di famiglia;

- e. evita il rischio dell'ingresso di terzi estranei nella compagine sociale e della conseguente condizionabilità della gestione che potrebbe verificarsi a seguito della libera negoziabilità delle azioni da parte dei soci accomandanti (provocata da contrasti all'interno della famiglia, o dalla necessità di monetizzazione dell'investimento). In ogni caso, per limitare i rischi conseguenti alla libera negoziabilità delle azioni da parte dei soci accomandanti, oltre al quadro normativo sopra tracciato, la società in accomandita per azioni è frequentemente regolamentata al proprio interno da un analitico statuto, in cui si leggono spesso clausole volte a:

- vietare l'alienazione delle azioni sociali a soggetti diversi dai discendenti consanguinei del loro possessore, se non siano state preliminarmente offerte in prelazione agli altri soci;

- obbligare coloro che - non consanguinei del dante causa - ricevano per donazione o successione le azioni sociali a offrirle in opzione ai soci;

- sterilizzare l'esercizio di tutti i diritti sociali sulle azioni per le quali non siano stati seguiti i comportamenti prescritti ai punti precedenti;

- subordinare al gradimento del consiglio di amministrazione (cioè dei soci accomandatari) il trasferimento delle azioni sociali a soggetti diversi dai discendenti consanguinei dei possessori.

In allegato 2, viene riportato lo statuto della **Giovanni Agnelli & C. S.a.p.a.**¹⁵

¹³ P. JOVENITTI, 1998, op. cit.

¹⁴ Per deriva generazionale vedi par. 1.4

¹⁵ Fonte: P. JOVENITTI, 1998, op. cit.

ALLEGATO 1 / Regolamento di famiglia

ART. 1 - DICHIARAZIONE DI IMPEGNO

I firmatari del presente Regolamento si impegnano sul proprio onore al rispetto delle norme in esso contenute.

ART. 2 - DEFINIZIONI

Ai soli fini convenzionali del presente Regolamento per "Gruppo" si intende il collegamento partecipativo fra le società possedute da sig. ..., sig. ..., e sig. ...

Per "signori" si intendono le seguenti persone che alla data di redazione iniziale del presente Regolamento è socia di S.r.l. nella seguente misura:

*	sig	- quota di nominali	Lire...
*	sig	- quota di nominali	Lire...
*	sig	- quota da nominali	Lire...
*	sig	- quota da nominali	Lire...
*	sig	- quota da nominali	Lire...

Per "Società" si intendono le entità aziendali istituite con qualsiasi forma giuridica alle quali i signori possono cedere o apportare, in tutto o in parte, le quote di S.r.l., con l'impegno che le entità aziendali contengano esclusivamente le quote di S.r.l.

I signori possono essere soci palesi o occulti, di maggioranza o di minoranza, di tali entità aziendali e possono non averne la legale rappresentanza.

ART. 3 - PATTO DI SINDACATO DI VOTO FRA I SOCI DI S.R.L.

I signori sottoscrivono un accordo parasociale costitutivo di un "sindacato di voto" con il quale si impegnano a deliberare previamente le proposte da sottoporre alle assemblee di S.r.l. e ogni altro tema rilevante della gestione da sottoporre all'esame del consiglio di amministrazione diS.r.l.

I signori assumono l'impegno di cui al comma precedente anche per conto delle società.

Le quote di S.r.l. che fanno capo ai signori....., da costituire in "sindacato di voto", devono essere girate per procura a (ovvero, vincolate presso) una società fiduciaria che riceverà un mandato congiunto dai fiduciari per poter eseguire le istruzioni ricevute dalla maggioranza dei fiduciari. Quest'ultima viene calcolata in base al valore nominale delle quote, di S.r.l.

ART. 4 - MODALITÀ DI CIRCOLAZIONE DELLE QUOTE S.R.L.

I signori..... si impegnano a modificare l'art. ... del vigente statuto di S.r.l., estendendo la libertà di trasferimento delle quote sociali anche nei confronti di parenti collaterali.

I signori..... sottoscrivono un accordo parasociale costitutivo di un "sindacato di blocco" con il quale si impegnano ad offrire, previamente alla cessione a terzi, le quote S.r.l. ai componenti il proprio gruppo familiare e, in caso di mancato esercizio del diritto di prelazione, ai componenti gli altri quattro gruppi familiari e, in caso di mancato esercizio del diritto di prelazione, ai componenti gli altri quattro gruppi familiari.

I signoriassumono l'impegno di cui al comma precedente anche per le quoteS.r.l. di proprietà delle società, da costituire in " sindacato di blocco ", devono essere girate per procura a (ovvero, vincolate presso) una società fiduciaria che riceverà un mandato congiunto dai fiduciari per poter movimentare le quote, secondo le istruzioni ricevute dalla maggioranza dei fiduciari, calcolata come indicato nell'ultima parte del terzo comma dell'art. 3.

ART. 5 - MODALITÀ DI CIRCOLAZIONE DELLE QUOTE/AZIONI DELLE SOCIETÀ PARTECIPANTI INS.R.L.

I signori.....sottoscrivono un accordo parasociale costitutivo di un "sindacato di blocco" con il quale si impegnano ad offrire, previamente alla cessione a terzi, le quote/azioni delle società ai soci delle altre società similari dei consoci.

Qualora il diritto di prelazione di cui al primo comma non venga esercitato, esso viene esteso con le medesime modalità agli altri soci di S.r.l.

Le norme contenute nei comma precedenti devono intendersi ad integrazione delle previsioni dell'articolo dello statuto delle società che stabilisce altresì le modalità di esercizio del diritto di prelazione.

ART. 6 - CLAUSOLA " PIGGY BACK "

Qualora la maggioranza dei signori, calcolata in relazione al valore nominale delle quote di S.r.l. detenute prima dell'eventuale costituzione delle società, promuova l'inizio di una trattativa di cedere a terzi il controllo diS.r.l., ovvero delle società, ovvero le quote.....S.r.l. detenute dalle società, ovvero le quote.....S.r.l. detenute da.....S.r.l., deve darne tempestiva comunicazione per raccomandata RR agli altri signori Questi ultimi, nei termini di dieci giorni, devono comunicare con lo stesso

mezzo ai promotori la loro intenzione o meno di porre in vendita anche le loro partecipazioni alle medesime condizioni definite con i terzi potenziali acquirenti.

Qualora si verifichi l'adesione, parziale o totale, prevista al comma precedente, i promotori si impegnano a realizzare la trattativa congiuntamente nei confronti dei terzi potenziali acquirenti.

ART. 7 - CONDIZIONI PER L'INGRESSO E L'USCITA NEL/DAL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DIS.R.L.

I signori assumono l'impegno di votare e/o far votare alle società, nell'ambito di una assemblea straordinaria diS.r.l., modifiche statutarie in materia di consiglio di amministrazione, intese ad inserire:

- il sistema del "voto di lista" in base al quale gli amministratori sono nominati non più dalla maggioranza assembleare, ma pro-quota da ciascuno dei signori..... o delle loro società;
- la clausola "simul stabunt, simul cadent" in base alla quale si intende dimissionario l'intero consiglio di amministrazione nel caso di dimissioni anche di un solo consigliere;
- il limite di età per la carica di consigliere, raggiunto il quale si decade automaticamente dalla carica, nella quale si può essere rinnovati o acquisire altri incarichi solo su decisione della assemblea, con quorum qualificato, per periodo annuale, rinnovabile.

ART. 8 - CONDIZIONI PER L'INGRESSO E L'USCITA NEL/DAL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DIS.R.L.

I signori..... assumono l'impegno di far votare..... S.r.l., direttamente o per il tramite delle società, nell'ambito di una assemblea straordinaria diS.r.l., modifiche statutarie in materia di consiglio di amministrazione, intese ad inserire:

- la clausola "simul stabunt, simul cadent" in base alla quale si intende dimissionario l'intero consiglio di amministrazione nel caso di dimissioni anche di un solo consigliere;
- il limite di età per la carica di consigliere, raggiunto il quale si decade automaticamente dalla carica, nella quale si può essere rinnovati o acquisire altri incarichi solo su decisione della assemblea, con quorum qualificato, per periodo annuale, rinnovabile.

ART. 9 - MODALITÀ E LIMITI DI INGRESSO NELLA S.R.L. AI FINI DI CARRIERA

I signori si impegnano a promuovere la costituzione di un comitato di garanti formato da tre membri, che rimangono in carica a rotazione per tre anni, scelti fra i professionisti di fiducia, conoscenti di famiglia e personaggi rappresentativi nel settore operativo del gruppo, con le seguenti funzioni:

- redigere il regolamento di famiglia e provvedere ai suoi aggiornamenti;
- regolare l'ingresso nel gruppo dei soci e dei componenti la famiglia;
- definire l'iter di carriera di ciascun socio o familiare;
- individuare posizioni-chiave nella struttura organizzativa ed operativa del gruppo.

I signori..... si impegnano altresì a far adottare ai propri familiari il regolamento di famiglia che prevede, fra l'altro, le condizioni di ingresso di un socio o familiare inS.r.l. con ambizioni di carriera. Queste devono includere:

- impegno ad operare a tempo pieno;
 - disponibilità di un titolo di studio universitario o di specializzazione conseguito tramite un corso di almeno tre anni dopo l'ottenimento di diploma di scuola media superiore, in materie attinenti alla problematica dell'azienda di famiglia;
 - buona conoscenza della lingua inglese e di una ulteriore lingua compresa fra le seguenti: tedesca, francese, spagnola, russa, cinese, giapponese;
 - valutazione della potenzialità e della coerenza delle aspirazioni del candidato in relazione alle esigenze aziendali;
 - esperienze lavorative esterne per almeno tre anni in funzioni aziendali di staff;
 - tirocinio nelle aziende di famiglia in funzioni aziendali di line e nell'alta direzione;
 - parere positivo del comitato dei garanti.
- Il comitato dei garanti esamina i casi di familiari già operanti nelle aziende di famiglia alla data di entrata in vigore del presente regolamento ed esprime l'eventuale parere di conformità.

ART. 10 - MODIFICHE DEL REGOLAMENTO

Il presente regolamento ha durata 3 anni. Tuttavia se nel corso di tale periodo la maggioranza dei signori....., calcolata in relazione al valore nominale delle quoteS.r.l. detenute prima dell'eventuale costituzione

delle società, ne ravvisi la necessità, il regolamento può essere modificato ed il nuovo testo rimane vigente per 3 anni. Le modifiche del regolamento vengono adottate con il parere favorevole di almeno l'80% del valore nominale delle quoteS.r.l. indicato nel comma precedente e vengono redatte dal comitato dei garanti su indicazione dei proponenti le modifiche.

ART. 11 - CLAUSOLA ARBITRALE

Qualsiasi controversia dovesse emergere nella interpretazione o nella

applicazione del presente regolamento verrà demandata ad un collegio arbitrale formato da tre membri che sarà nominato, in tutto o in parte, all'unanimità dalle parti.

In caso di mancato unanime consenso per la nomina di uno o più arbitri deciderà il Presidente del Tribunale di..... a cui avrà fatto ricorso la parte più diligente.

Il collegio arbitrale delibererà inappellabilmente, secondo equità e senza alcuna formalità di procedura, fatto salvo il diritto di contraddittorio.

ALLEGATO 2 - Statuto della Giovanni Agnelli & C. Sapa

TITOLO I - COSTITUZIONE DELLA SOCIETA'

ART. 1. (*denominazione*). - E' costituita una società in accomandita per azioni denominata "Giovanni Agnelli & C. società in accomandita per azioni".

ART. 2. (*sede*). - La società ha sede legale in Torino, Via del Carmine, 2.

ART. 3. (*oggetto*). - La società ha per oggetto l'assunzione sia diretta sia indiretta di interessenze e partecipazioni in altre società od enti, italiani ed esteri, nonché la compravendita, il possesso, la gestione ed il collocamento di titoli pubblici e privati, italiani ed esteri; la compravendita, la permuta, il possesso, la gestione e l'amministrazione di beni immobiliari. La società può inoltre compiere ogni e qualsiasi operazione commerciale, finanziaria, industriale, mobiliare ed immobiliare necessaria od utile per il conseguimento dell'oggetto sociale; essa potrà inoltre prestare avalli, fidejussioni e garanzie sia reali che personali anche a favore di terzi, senza alcuna limitazione.

E' esclusa la raccolta del risparmio tra il pubblico sotto qualsiasi forma. In particolare la società ha lo scopo di assicurare compattezza e continuità nella gestione della partecipazione di controllo della società IFI - Istituto Finanziario Industriale p.a.

ART. 4. (*durata*). - La durata della società è stabilita fino al trentun dicembre duemilacento

TITOLO II - CAPITALE SOCIALE

ART. 5. (*capitale*). - Il capitale sociale è di L. 204.263.550.000 (duecentoquattromiliardiduecentosessantatremilionicinquecentocinquantamila) diviso in n. 204.263.550 azioni di lire mille nominali. Il capitale potrà essere aumentato anche mediante conferimento di beni in natura e/o crediti.

ART. 6. (*cessione azioni*). - Le azioni sono nominative quando ciò è prescritto dalle leggi vigenti; diversamente esse, quando siano state interamente liberate, possono essere nominative o al portatore, a scelta dell'azionista, al quale faranno carico le spese relative alla emissione dei titoli.

Ogni azione è indivisibile; il suo possesso implica adesione al presente statuto.

Le azioni non possono essere alienate, con effetto verso la società, a soggetti diversi dai discendenti consanguinei del loro possessore, da società del gruppo e dagli altri possessori di azioni, se non siano state preventivamente offerte in opzione a quest'ultimi, con diritto di accrescimento fra loro.

L'offerta deve essere comunicata mediante lettera raccomandata con avviso di ricevimento al presidente del consiglio degli accomandatari della società e da questo con lo stesso mezzo, entro quindici giorni dal ricevimento, agli altri possessori di azioni, ciascuno dei quali potrà dichiarare di accettarla, in proporzione alla quota di azioni già possedute, mediante lettera raccomandata con avviso di ricevimento spedita al presidente nel termine di trenta giorni dal ricevimento della comunicazione.

Qualora qualche possessore di azioni non intenda avvalersi di tale diritto, la sua quota verrà riosofferta agli altri possessori di azioni sempre pro-quota. Le azioni offerte debbono essere trasferite entro un mese dalla data in cui il presidente del consiglio degli accomandatari avrà comunicato all'azionista offerente, per raccomandata con avviso di ricevimento, l'accettazione dell'offerta con l'indicazione degli azionisti accettanti e delle quantità da trasferire a ciascuno di essi. Il prezzo unitario di trasferimento sarà determinato in base al valore corrente delle attività della Società - assumendo per le azioni IFI ordinarie la media dei prezzi di compenso delle azioni IFI privilegiate registrati presso la Borsa Valori di Torino nei sei mesi precedenti la comunicazione dell'offerta al presidente del consiglio degli accomandatari - dedotte le eventuali passività.

Per alienazione si intende non soltanto il trasferimento della piena proprietà delle azioni ma anche quello della nuda proprietà o di altro diritto reale

sulle azioni.

In questo caso l'offerta in opzione avrà per oggetto il diritto reale, e il relativo prezzo di trasferimento sarà determinato dal consiglio degli accomandatari, d'accordo con i sindaci, in base al valore corrente delle attività della società - assumendo per le azioni IFI ordinarie la media dei prezzi di compenso delle azioni IFI privilegiate registrati presso la Borsa Valori di Torino, nei sei mesi precedenti la comunicazione dell'offerta al presidente del consiglio degli accomandatari - dedotte eventuali passività.

Le azioni pervenute in proprietà o altro diritto reale per donazione o successione legittima o testamentaria a soggetti che non siano discendenti consanguinei dell'azionista dante causa o altri possessori di azioni dovranno essere offerte in opzione di questi ultimi nei modi e con gli effetti di cui ai precedenti commi. Fino a quando non sia stata fatta l'offerta e non risulti che questa non è stata accettata, l'erede, il legatario o il donatario non sarà iscritto nel libro dei soci, non sarà legittimato all'esercizio di voto e degli altri diritti amministrativi inerenti alle azioni e non potrà alienare le azioni, con effetto verso la società, a soggetti diversi dagli altri possessori di azioni. Salve e impregiudicate le disposizioni dei precedenti commi, per il trasferimento delle azioni a soggetti diversi dai discendenti consanguinei dei possessori, da società del gruppo e dagli altri possessori di azioni deve essere richiesta dall'azionista cedente, mediante lettera raccomandata con avviso di ricevimento, la preventiva autorizzazione del consiglio degli accomandatari, il quale può negarla qualora la persona dell'acquirente designato non risponda alle caratteristiche fondamentali della compagine dei possessori delle azioni. Il consiglio degli accomandatari deve portare a conoscenza dell'azionista interessato la propria adesione entro quarantacinque giorni dalla data in cui gli è pervenuta la richiesta di trasferimento. In caso di diniego dell'autorizzazione il consiglio degli accomandatari, d'intesa con l'azionista interessato, farà ogni ragionevole sforzo per il collocamento delle azioni entro il termine massimo di 90 giorni. Trascorso inutilmente tale termine, le azioni in oggetto potranno essere liberamente trasferite a terzi, purché nel termine dei sei mesi successivi; trascorso inutilmente il quale l'azionista dovrà preventivamente offrirle in opzione agli altri soci e seguire tutte la procedura di cui sopra.

TITOLO III - ASSEMBLEA

ART. 7. (*convocazione*). - L'assemblea dei soci è convocata dall'organo amministrativo sia presso la sede sociale sia altrove, purché in Italia, in via ordinaria e straordinaria, secondo le norme di legge.

Sono valide tuttavia le assemblee, anche non convocate quando siano presenti tutti i componenti l'organo amministrativo, tutti i sindaci e sia presente o rappresentato l'intero capitale sociale.

Ogni socio può farsi rappresentare nelle assemblee soltanto da un altro socio, nel rispetto della normativa in vigore.

L'assemblea ordinaria deve essere convocata almeno una volta l'anno, entro quattro mesi dalla chiusura dell'esercizio sociale. Qualora particolari esigenze lo richiedano, potrà essere convocata anche oltre i quattro mesi ma comunque entro i sei mesi dalla chiusura dell'esercizio sociale.

ART. 8. (*validità delle deliberazioni*). - L'assemblea ordinaria, in prima convocazione, è regolarmente costituita con la presenza di tanti soci che rappresentino almeno la metà del capitale sociale e delibera col voto favorevole di tanti soci che rappresentino la maggioranza dello stesso capitale sociale.

L'assemblea ordinaria, in seconda convocazione, delibera qualunque sia la parte di capitale rappresentata dai soci intervenuti.

L'assemblea straordinaria delibera, sia in prima che in seconda convocazione, con il voto favorevole di tanti soci che rappresentino più dei due terzi del capitale sociale.

Sono fatte salve le disposizioni di legge inderogabili in materia.

ART. 9. (*presidenza dell'assemblea*). - L'assemblea è presieduta dal socio

accomandatario Giovanni Agnelli, in caso di sua assenza o impedimento dall'altro socio accomandatario Giovanni Nasi, in caso di assenza o impedimento anche di quest'ultimo dal socio accomandatario Umberto Agnelli, o in caso di assenza o impedimento dai tre soci suddetti, dal più anziano in età degli altri soci accomandatari.

Nei casi di legge, o quando ciò sia ritenuto opportuno dal presidente dell'assemblea, il verbale è redatto da un notaio designato dallo stesso presidente.

TITOLO IV AMMINISTRAZIONE

ART. 10. (*organo amministrativo*). - La società è amministrata dai soci accomandatari. Soci accomandatari sono i signori:

- 1) Giovanni Agnelli, nato a Torino il 12 marzo 1921, domiciliato a Torino, Corso Marconi 10, codice fiscale n. GNL GNN 21C12 L2I9W;
- 2) Giovanni Nasi, nato a Villar Perosa il 24 agosto 1918, domiciliato a Torino, Via Marengo n. 25, codice fiscale NSA GNN 18M24 M014I;
- 3) Umberto Agnelli, nato a Losanna (Svizzera) il 11 novembre 1934, domiciliato a Torino, piazza Solferino n. 11, codice fiscale n. GNL MRT 34S01 ZI33Z;
- 4) Cesare Romiti, nato a Roma il 24 giugno 1923, domiciliato a Torino, Corso Marconi n. 10, codice fiscale n. RMT CSR 23H24 H5OIR;
- 5) Giovanni Gabetti, nato a Torino il 24 agosto 1924, domiciliato a Torino via Marengo n. 25, codice fiscale n. GBT GLC 24M24 L219E.

Ciascun socio accomandatario perde tale qualifica per acquistare automaticamente quella di socio accomandante alla conclusione dell'assemblea sociale convocata per l'approvazione del bilancio dell'esercizio annuale precedente nel quale ha compiuto 75 anni.

Un socio accomandatario può essere nominato o revocato soltanto con la maggioranza dell'assemblea straordinaria prevista dalla norma di cui all'art. 8. Segretario dell'organo amministrativo è nominato Franzo Grande Stevens.

ART. 11. (*poteri dell'organo amministrativo*). Al consiglio degli accomandatari spettano tutti i più ampi poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione e di disposizione, ad eccezione di quelli per legge di competenza dell'assemblea. Essi li esercitano con il voto favorevole di tutti i soci accomandatari in carica meno uno.

Tuttavia gli stessi poteri, senza alcuna eccezione, sono attribuiti singolarmente a Giovanni Agnelli e, quando egli non fosse più per qualsiasi motivo socio accomandatario, tali poteri sono attribuiti singolarmente a Giovanni Nasi, in quanto socio accomandatario.

Qualora gli accomandatari in carica fossero in numero pari e senza Giovanni Agnelli e Giovanni Nasi con i loro poteri e prerogative singolarmente riconosciuti ed in caso di parità di voti dopo tre deliberazioni assunte ciascuna in un giorno diverso, prevarrà il voto dell'accomandatario più anziano.

In ogni caso però qualunque atto di disposizione sulle azioni ordinarie della società IFI p.a. che non lasci in piena proprietà alla società "Giovanni Agnelli & C. società in accomandita per azioni" almeno il 51% del capitale ordinario IFI dovrà essere previamente autorizzata da tutti i soci accomandatari in carica e dall'assemblea straordinaria.

ART. 12. (*cariche sociali*). - Presidente del consiglio degli accomandatari è

nominato Giovanni Agnelli e vice-presidente è nominato Giovanni Nasi.

ART. 13. (*firma e rappresentanza sociale*). - La firma e la rappresentanza della società di fronte ai terzi spetta a Giovanni Agnelli o, in caso di sua assenza o impedimento, a Giovanni Nasi.

ART. 14. (*riunioni*). - Il consiglio degli accomandatari deve essere convocato presso la sede od altrove, in Italia o all'estero, oltre che nei casi previsti dalla legge, ogni qualvolta lo richiedano gli interessi della società, a cura del presidente, mediante lettera raccomandata, contenente l'elenco delle materie da trattare, salvi i casi di urgenza nei quali può essere convocato per telegramma o telefono. Il consiglio delibera con il voto favorevole di tutti gli accomandatari meno uno.

TITOLO V - COLLEGIO SINDACALE

ART. 15. (*sindaci*). - Il collegio sindacale è formato di tre sindaci effettivi e due supplenti, nominati dall'assemblea a norma di legge. Essi restano in carica per tre esercizi e sono rieleggibili.

TITOLO VI - BILANCIO ED UTILI

ART. 16. (*esercizio sociale*). L'esercizio sociale chiude al 31 ottobre di ogni anno.

ART. 17. (*bilancio*). - Alla chiusura di ogni esercizio sociale l'organo amministrativo compila l'inventario e il bilancio dell'impresa con il relativo conto dei profitti e delle perdite, entro i termini e sotto l'osservanza delle disposizioni di legge.

ART. 18. (*utili*). - Gli utili netti di esercizio, dedotto il 5% da destinare alla riserva legale fino a che questa abbia raggiunto il minimo fissato dalla legge, si ripartiscono tra i soci in proporzione delle quote sociali. I soci, salvo loro diversa deliberazione, si atterrano in linea di massima al principio di distribuire tutto l'utile derivante dai dividendi percepiti dalla partecipazione di controllo nella società IFI p.a.

I dividendi non ritirati nel termine di cinque anni sono prescritti a vantaggio della società.

ART. 19. (*acconti dividendo*). - La società potrà, nelle forme e nella misura previste dalla legge in quanto possibile, deliberare il pagamento di acconti sul dividendo.

TITOLO VII - NORME FINALI

ART. 20. (*scioglimento*). - Addivenendosi in qualsiasi tempo e per qualsiasi motivo allo scioglimento della società, l'assemblea determina le modalità della liquidazione nominando uno o più liquidatori e fissandone i relativi poteri.

ART. 21. (*giurisdizione*). - La società è sottoposta alla giurisdizione dell'autorità giudiziaria del luogo ove ha la sua sede legale.

ART. 22. (*domicilio dei soci*). - Per domicilio di ogni socio si intende quello risultante dal libro soci.

ART. 23. (*disposizioni generali*). - Per quanto non previsto dal presente statuto, si fa riferimento alle norme di legge.



ASSOCIAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DELLE TRE VENEZIE

L'INSERTO 1

Pag. 3 - IL CAMBIAMENTO GENERAZIONALE
Strategie mobiliari e non mobiliari
per la successione d'impresa

Pag. 9 - Allegato 1 / REGOLAMENTO DI FAMIGLIA

Pag. 10 - Allegato 2 / STATUTO DELLA GIOVANNI AGNELLI & C. SAPA