

APPROFONDIMENTI

Impresa e successione: patto di famiglia e clausole statutarie nella s.r.l. a base familiare

Febbraio 2026

Simona Siciliani, Portolano Cavallo
Alice Aloia, Portolano Cavallo



Simona Siciliani, Portolano Cavallo

Alice Aloia, Portolano Cavallo

1. Introduzione

Il ricambio generazionale nelle imprese a conduzione familiare rappresenta senz'altro una delle sfide più ricorrenti nel panorama imprenditoriale italiano, dove proliferano modelli societari a carattere prevalentemente familiare, tra i quali la s.r.l., benché ontologicamente società di capitali, rappresenta il paradigma "familiare" maggiormente diffuso anche in ragione della flessibilità strutturale di tale schema societario, nonché il modello tra i più profittevoli in termini di valore economico aggregato generato sul mercato domestico.

Quando le dinamiche familiari definiscono il prologo di una trama aziendale, è innegabile che l'epilogo e le prospettive future della società possa spesso dipendere, in larga misura, da una ponderata pianificazione ex ante del passaggio generazionale, da programmarsì strategicamente, posto che tale momento non può che rappresentare una delle fasi più impervie e delicate nel ciclo di vita delle società a estrazione familiare.

In tale contesto, i giuristi sono d'ausilio nella delicatissima operazione di bilanciamento tra le necessarie rigidità cautelative degli istituti civilistici di natura successoria e le concrete esigenze operative e strategiche di continuità aziendale. Per l'effetto, il coordinamento degli strumenti ereditari con quelli societari previsti dal nostro ordinamento diviene la chiave di accesso a una pianificazione successoria efficace, capace di preservare il patrimonio imprenditoriale e garantire la sopravvivenza dell'impresa oltre i confini generazionali.

2. Intuitus personae vs intuitus pecuniae

Tale sfida di bilanciamento si complica ulteriormente nelle realtà in cui l'*intuitus personae* del socio fondatore costituisce un elemento caratterizzante (e, talora, l'elemento di maggiore incidenza) ai fini del perseguimento dell'oggetto sociale.

Molteplici sono infatti le società di capitali in cui la presenza del fondatore sul campo è decisiva e strutturalmente ingombrante, poiché le sue consolidate competenze specialistiche e il portafoglio di relazioni fiduciarie da questi direttamente intessute, gestite e consolidate negli anni è di importanza tale da sovrastare l'*intuitus pecuniae*, inteso quale discrimine identificativo della società di capitali rispetto

alla struttura più ruvidamente “personalistica” delle società di persone.

È quindi innegabile che la persona del fondatore assuma di sovente, anche nelle società di capitali a ristretta base partecipativa, un rilievo tale da incidere sull'esistenza e sulla vita della società, essendo in tale contesto fisiologico assimilare e riadattare taluni istituti tipici dello schema personalistico alle società di capitali.

Si è ritenuto che nelle compagini familiari il tipo societario subisca *“un riadattamento in sede di esplicazione del rapporto sociale e viene in considerazione quale strumento mediante il quale far convivere gli interessi imprenditoriali con quelli familiari”*.¹

Famiglia e azienda coesistono nell'ecosistema produttivo in un unicum durante il ciclo di vita della società a conduzione familiare e, pertanto, terminato il ciclo di vita del “fondatore” occorrerà armonizzare le vicende successorie con quelle societarie al fine di garantire il prosieguo della vita dell'impresa.

Il presente contributo esamina in particolare il modello della s.r.l., che appare dotato di un'intrinseca attitudine a garantire ampi margini di flessibilità strutturale nella conduzione della vita sociale, rivelandosi adeguato alle esigenze fiduciarie e relazionali tipiche delle imprese a conduzione familiare.

Lo schema della s.r.l., per come novellato dalla riforma del diritto societario del 2003, si è imposto quindi come soluzione versatile, poco formalistica, idonea a contemperare le esigenze personalistiche dei soci, anche in ragione dei profili di apertura a istituti tipici delle società di persone, in particolare attraverso la valorizzazione del conferimento di prestazione d'opera o di servizi, i sistemi di amministrazione pluripersonale non collegiale (disgiuntiva, congiuntiva, mista), l'introduzione di deroghe al metodo assembleare per l'adozione delle principali decisioni di competenza dei soci, la previsione statutaria di cause di esclusione del socio.

La s.r.l. si è quindi negli anni imposta come modello “camaleontico”, adattivo rispetto alle esigenze della compagine sociale di riferimento, che gode di una ingerente autonomia gestoria.

¹ In questo senso v. L. Balestra, *Autonomia negoziale nella s.r.l. e compagine familiare: la “personalizzazione” della partecipazione*, in Riv. trim. dir. proc. civ., 2009.

La s.r.l. a conduzione familiare si caratterizza per una marcata rilevanza dell'elemento personalistico, risultando il modello d'elezione per attività di piccole e medie dimensioni, potendo infatti assumere i tratti di una realtà azionaria in miniatura, ove richiesto dalle circostanze, ovvero atteggiandosi come *“una società di persone che, tuttavia, garantisce le proprie obbligazioni con il proprio patrimonio soltanto”*, formula che ben descrive l'ibridazione tipologica consentita dalla riforma.²

Il legislatore, nel 2003, ha conferito maggiore libertà a tale forma societaria, rendendola suscettibile di assumere configurazioni diverse con ampio spazio all'autonomia statutaria.

Il principio di centralità del socio e dei rapporti contrattuali tra soci consente quindi di “personalizzare” la partecipazione mediante conferimenti non proporzionali.

Ulteriori elementi a tutela dell'*intuitus personae* si rinvencono nella disciplina dei diritti particolari ex articolo 2468, comma 3, c.c., che consente di attribuire a singoli soci prerogative differenziate sia sul piano della *governance* – quali il diritto di nominare uno o più amministratori, il diritto di essere nominato amministratore, diritti di veto su determinate deliberazioni assembleari o diritti di gradimento sull'ingresso di nuovi soci – sia sul piano patrimoniale, mediante la previsione di diritti privilegiati nella distribuzione degli utili.

Ciò conduce ad un'inevitabile personalizzazione fattuale dell'attività di impresa delle società di capitali, dovuta principalmente alla valorizzazione dell'elemento personale del fondatore meritevole di tutela giuridica, con conseguente interpretazione estensiva e analogica, *in favore del genus* delle società di capitali, di talune norme che disciplinano il funzionamento delle società di persone³.

Nella s.r.l. a base familiare, lo schema capitalistico e quello personalistico non si limitano a coesistere, bensì si compenetrano in una sintesi peculiare. Tale ibridazione incide profondamente sulla tradizionale summa divisio tra società di persone e società di capitali, storicamente fondata sulla prevalenza dell'elemento patrimoniale nelle seconde e di quello soggettivo nelle prime. La crescente valorizzazio-

² In questo senso v. Spada, *C'era una volta la società...*, in Riv. not., 2004, I, p. 11 s, in L. Balestra, *op. cit.*

³ In questo senso v. S. Addamo, *Passaggio generazionale nell'amministrazione delle S.r.l. a base familiare*, in *Contratto e impresa*, 2021.

ne dell'*intuitus personae* del fondatore sfuma progressivamente tale distinzione, attribuendo alla sua figura un rilievo centrale nella governance e nelle dinamiche relazionali della compagine. Ciò nondimeno, la personalizzazione dello schema societario non sacrifica l'*intuitus pecuniae* né pregiudica la funzionalità operativa dell'impresa. Si realizza piuttosto un equilibrio dinamico tra le due dimensioni, che consente di preservare tanto la continuità gestionale quanto l'efficienza produttiva del complesso aziendale.

Tale ibridazione tra schema capitalistico e personalistico si riflette inevitabilmente anche nelle clausole statutarie, ove le forzature interpretative della disciplina societaria personalistica adattata ai modelli capitalistici personalizzati trovano frequente espressione.

Tale ibridazione trova espressione paradigmatica nelle vicende circolatorie delle partecipazioni sociali.

L'autonomia statutaria consente di inserire limiti alla circolazione delle quote quali clausole di prelazione, attribuendo ai soci il diritto di essere preferiti nell'acquisto delle quote; clausole di gradimento, che subordinano il trasferimento al consenso degli organi sociali o dei soci; e clausole di lock-up con lo scopo di vietare la cessione per un determinato periodo. I diritti particolari, per loro natura personali, non circolano automaticamente con la quota, perciò, l'uscita dalla società del titolare del diritto particolare determina di per sé l'estinzione della prerogativa allo stesso attribuito.

Nondimeno, l'autonomia statutaria può disciplinarne la "trasmissione" *mortis causa* o *inter vivos* mediante clausole che prevedano il subentro del successore nel diritto, inteso come nuovo acquisto e non come trasferimento del medesimo diritto⁴.

In tale prospettiva, anche la Suprema Corte ha riconosciuto a più riprese che, assimilando il tipo di società a responsabilità limitata alle società a base personalistica, l'*intuitus personae* resta rilevante. Il modello attuale della s.r.l. appare dunque aperto ad accogliere la "considerazione" delle persone che partecipano alla relativa impresa, come pure dei rapporti interpersonali che in proposito vengono a svolgersi⁵.

⁴ In questo senso sempre v. S. Addamo, *op. supra*.

⁵ Tra le più recenti, cfr. Cass. 16 settembre 2021, n. 25050, Cass. 22 novembre 2023, n. 32455.

Alla luce di quanto precede, il momento successorio è forse tra quelli in cui la tradizionale distinzione tra società personali e società capitali risulta maggiormente sfumata e compromessa.

Muovendo da tali premesse, e considerato che taluni principi del nostro ordinamento in materia successoria presentano significative rigidità, il giurista chiamato a operare nel contesto di un passaggio generazionale deve valutare attentamente la coesistenza tra

(i) strumenti di tutela successoria

(ii) le vicende traslative delle partecipazioni sociali volte a garantire continuità all'impresa.

Le considerazioni che precedono trovano ampio riscontro nella riflessione dottrinale. In particolare, la dottrina italiana ha da tempo evidenziato come il sistema successorio legittimario possa entrare in frizione con le esigenze di conservazione dell'unità aziendale. In questa prospettiva, Bonilini ha osservato che la rigidità delle norme sulla successione necessaria può determinare la frammentazione della compagine sociale, compromettendo la governance unitaria dell'impresa. Analogamente, Caccavale ha sottolineato come la tutela dei legittimari, pur costituendo presidio fondamentale dell'ordinamento, necessiti di essere temperata con l'interesse alla preservazione del valore economico dell'azienda. Tali rilievi dottrinali confermano l'esigenza di un coordinamento sistematico tra disciplina successoria e strumenti societari.

Muovendo da tali premesse dottrinali, occorre esaminare gli strumenti che l'ordinamento predispone per realizzare il coordinamento tra istituti successori e trasferimento d'azienda.

3. Il coordinamento tra istituti successori e trasferimento d'azienda

3.1. Tutela della legittima versus continuità imprenditoriale

Il sistema successorio italiano, imperniato sulla tutela dei legittimari ex artt. 536 ss. c.c., può determinare conseguenze pregiudizievoli per la continuità aziendale. La divisione ereditaria, infatti, potrebbe comportare l'attribuzione di quote sociali a soggetti privi di competenze imprenditoriali o disinteressati alla gestione, generando conflitti nella governance societaria.

Capozzi evidenzia come la successione nell'impresa richieda una pianificazione che trascenda la mera applicazione delle regole successorie, dovendo considerare le specificità dell'organizzazione produttiva.

Tuttavia, in quanto pilastro del nostro ordinamento, il divieto dei patti successori rimane un ostacolo strutturale insormontabile a garantire una regolamentazione anticipata della successione, in particolare qualora la successione coinvolga l'impresa, imponendo un delicato coordinamento tra disciplina successoria e trasferimento d'azienda.

Il principio cristallizzato nell'articolo 458 del Codice Civile, che vieta qualsiasi convenzione mediante la quale taluno dispone della propria successione o rinuncia a diritti che possono spettargli su una successione non ancora aperta, si fonda sulla tutela della libertà di testare, intesa quale espressione della volontà del *de cuius* di disporre del proprio patrimonio fino all'ultimo momento della propria vita. Risulta dunque evidente come questo divieto si ponga in tensione con le esigenze di continuità e stabilità dell'impresa familiare, che richiede pianificazione anticipata e certezza degli asset proprietari.

La giurisprudenza ha progressivamente riconosciuto la necessità di interpretare le norme successorie in chiave funzionale alla preservazione del complesso aziendale, valorizzando gli strumenti negoziali che consentano di coniugare tutela dei legittimari e continuità d'impresa⁶.

3.2. Gli strumenti di pianificazione successoria

Il nostro ordinamento ricomprende molteplici strumenti per pianificare il passaggio generazionale, la cui efficacia varia in funzione delle dimensioni aziendali e della composizione del nucleo familiare.

Tra questi si annoverano: il testamento con disposizioni qualificate, la donazione di partecipazioni sociali, il patto di famiglia ex artt. 768-bis ss. c.c., le clausole statutarie di consolidamento della compagine sociale, i patti parasociali e lo strumento del trust.

Come osservato da Delle Monache, la scelta dello strumento più appropriato richiede un'attenta valu-

tazione delle caratteristiche dell'impresa, distinguendo tra realtà di piccole dimensioni, dove prevale l'*intuitus personae*, e grandi organizzazioni, dove la componente capitalistica dell'*intuitus pecuniae* assume maggiore rilevanza.

Senza alcuna pretesa di esaustività, tra gli strumenti utilizzati per il passaggio generazionale dell'impresa si annoverano anche la donazione d'azienda, le fondazioni di famiglia – di cui un esempio recente è la Fondazione Armani, pedina fondamentale nella successione del suo fondatore Giorgio – o l'usufrutto d'azienda, il *family buy out* e varie manifestazioni dell'autonomia privata, che trovano espressione soprattutto nelle clausole statutarie e nei patti parasociali.

In questo ampio panorama di soluzioni, il patto di famiglia ha conosciuto una crescente diffusione negli ultimi anni, in quanto strumento utile al fine di garantire il passaggio generazionale dell'impresa e del patrimonio familiare in modo pianificato, riducendo al contempo il rischio di conflitti tra gli eredi e di dispersione successoria.

4. Il patto di famiglia

4.1. Natura giuridica e ratio dell'istituto

Il patto di famiglia (artt. 768 bis ss. c. c.), istituito introdotto nell'ordinamento italiano dalla Legge 14 febbraio 2006, n. 55, costituisce una deroga tipizzata al divieto dei patti successori sancito dall'articolo 458 c.c., la cui ratio legis risiede nella preminente esigenza di preservare la continuità gestionale e l'integrità funzionale del complesso aziendale, operando quale strumento di temperamento tra le istanze di tutela della legittima e l'interesse alla conservazione dell'unità d'impresa.

Sul piano operativo, il patto di famiglia si configura quale meccanismo di conversione della tutela successoria dei legittimari non assegnatari: la pretesa reale sulla quota di riserva viene trasmutata in un diritto di credito pecuniario, azionabile nei confronti del beneficiario dell'attribuzione aziendale, il quale è gravato dall'obbligo di liquidazione del corrispondente valore della partecipazione.

La stipulazione del patto costituisce il *dies a quo* ai fini della determinazione del valore dei cespiti patrimoniali oggetto di assegnazione. Tale cristallizzazione temporale assume rilevanza dirimente, in quan-

⁶ In questo senso v. Cass. 10 marzo 2021, n. 6591, Cass. 17 marzo 2021, n. 7429, Cass. 17 giugno 2022, n. 19561.

to i valori così fissati condizionano in via definitiva la quantificazione degli obblighi liquidatori gravanti sugli assegnatari, sottraendo le attribuzioni alle successive oscillazioni di mercato.

L'istituto si configura pertanto quale eccezione legalmente tipizzata al principio generale di nullità dei patti successori, la cui legittimazione sistematica riposa sull'esigenza di assicurare la trasmissione intergenerazionale dell'impresa in regime di continuità gestionale, neutralizzando il rischio di disgregazione del patrimonio aziendale che deriverebbe dall'applicazione indifferenziata delle norme successorie di diritto comune.⁷

Sul piano funzionale, la dottrina configura la liquidazione quale distribuzione proporzionale ex lege, che assolve ad una funzione distributiva a tutela dei legittimari nel quadro della successione anticipata. Il conguaglio costituisce l'elemento qualificante e distintivo della fattispecie. L'articolo 768-quater c.c. impone infatti al beneficiario dell'attribuzione aziendale l'obbligo di corrispondere ai legittimari non assegnatari una somma di denaro – ovvero, con il loro consenso, beni in natura – corrispondente al valore delle quote di legittima loro spettanti, calcolato con riferimento al momento della stipula del patto. Tale congegno normativo realizza una traslazione della tutela successoria dal piano reale a quello obbligatorio: i legittimari non assegnatari perdono il diritto a conseguire una quota dell'azienda in natura, acquistando in sua vece un credito pecuniario nei confronti del beneficiario. Il conguaglio assolve pertanto ad una duplice funzione teleologica. Da un lato, garantisce ai legittimari non assegnatari una tutela patrimoniale equivalente a quella che avrebbero ottenuto in sede di successione ordinaria. Dall'altro, consente di preservare l'integrità del complesso aziendale, evitandone la frammentazione tra più eredi.

Per effetto di tale meccanismo, gli effetti giuridici tipicamente riconducibili all'apertura della successione e alla divisione ereditaria vengono anticipati al momento perfezionativo del patto di famiglia, determinando una stabilizzazione anticipata degli assetti proprietari.

Siffatta configurazione garantisce un elevato grado di certezza giuridica, sottraendo il trasferimento del complesso aziendale all'operatività degli istituti della collazione ex art. 737 c.c. e dell'azione di ridu-

zione ex artt.⁸ 553 ss. c.c.

Il patto di famiglia si atteggia dunque quale paradigma negoziale polifunzionale di successione anticipata, idoneo a cristallizzare e stabilizzare interessi di natura tipicamente successoria, realizzando un equilibrato temperamento tra l'esigenza di continuità dell'iniziativa imprenditoriale e l'inderogabile principio di tutela proporzionale delle ragioni dei legittimari.

Ulteriore funzione qualificante dell'istituto è quella compositiva, atteso che nel patto confluiscono e trovano regolamentazione negoziale unitaria i molteplici rapporti giuridici intercorrenti tra i soggetti coinvolti nella vicenda successoria.⁹

Sul piano strutturale, la dottrina riconduce il patto di famiglia ad un contratto inter vivos con effetto immediato di trasferimento dell'azienda o delle partecipazioni a uno o più discendenti e correlativo obbligo di liquidare i legittimari potenziali secondo le quote di riserva.

La complessità architettonica del patto rispecchia la sua precipua funzione di composizione anticipata degli interessi successori. Il patto non si configura quale mero atto di liberalità, bensì quale contratto plurilaterale con comunione di scopo, preordinato alla realizzazione di un assetto definitivo e tendenzialmente intangibile degli interessi afferenti al complesso aziendale. In ordine alla partecipazione dei legittimari, si pone la questione se tale intervento sia condizionante o meno ai fini della validità del contratto. Sul punto, Gazzoni ha sostenuto che non sarebbe possibile distinguere tra partecipazione condizionante e non condizionante, poiché al patto di tipo divisorio devono intervenire ineludibilmente tutti i conviventi, nessuno escluso, pena la nullità del patto di famiglia.

La complessità architettonica del patto rispecchia la sua precipua funzione di composizione anticipata degli interessi successori: non si configura quale mero atto di liberalità, bensì quale contratto plurilaterale con comunione di scopo, preordinato alla realizzazione di un assetto definitivo e tendenzialmente intangibile degli interessi afferenti al complesso aziendale¹⁰.

⁷ In questo senso v. Cass. 17 marzo 2021, n. 7429; Cass. 10 marzo 2021, n. 6591; Cass. 24 dicembre 2020, nonché I. Riva, *Il patto di famiglia al servizio del trasferimento intergenerazionale dell'impresa*, in *Rivista di diritto civile*, 2021.

⁸ Cfr. Cass. 17 giugno 2025, n. 1951.

⁹ In questo senso v. G. Amadio, *Profili funzionali del patto di famiglia*, in *Rivista di diritto civile*, 2007.

¹⁰ In questo senso v. F. Gazzoni, *Appunti e spunti in tema di patto di famiglia*, in *Giust. Civ.*, 2006.

4.2. Requisiti soggettivi e oggettivi

Sotto il profilo soggettivo, la normativa richiede la necessaria partecipazione dei legittimari ove in quel momento si aprisse la successione nel patrimonio dell'imprenditore¹¹.

Tuttavia, a tale dovere imposto dalla normativa non corrisponde una sanzione di nullità. La dottrina prevalente interpreta tale obbligo come dovere di convocazione volto a garantire ai legittimari esistenti la possibilità di partecipare al patto, negoziarne i contenuti economici e ottenere l'immediato diritti alla liquidazione della quota¹².

La lettura combinata delle norme individua, dunque, due categorie di non partecipanti: da un lato, i legittimari già esistenti al momento del patto che abbiano rifiutato di aderirvi; dall'altro, i legittimari sopravvenuti, ossia coloro che hanno acquisito tale qualità solo successivamente alla stipula del patto. Rientrano in quest'ultima categoria, ad esempio, i figli nati dopo la conclusione del patto o il nuovo coniuge in caso di seconde nozze dell'imprenditore.

Dal momento che ai legittimari non intervenuti è riconosciuto un credito pecuniario, la dottrina è unanime nel riconoscere che di fatto i legittimari già esistenti al momento del patto che abbiano rifiutato di parteciparvi sono equiparati ai legittimari sopravvenuti quanto al regime di tutela. Entrambe le categorie vantano una tutela meramente creditoria, ossia hanno diritto alla liquidazione in denaro pari alla propria quota di legittima, calcolata secondo i valori cristallizzati al momento della stipula del patto e aumentata degli interessi legali, senza poter agire in riduzione o chiedere collazione sull'azienda o sulle partecipazioni assegnate¹³.

All'apertura della successione, l'eventuale sopravvenienza di nuovi legittimari comporta la rideterminazione delle quote spettanti a ciascuno e, se necessario, obblighi restitutori tra i beneficiari già liquidati, fermo restando che l'assegnazione dell'azienda resta stabile e sottratta a collazione e riduzione. Ad

esempio, se sopravviene un figlio, il coniuge che aveva ricevuto una liquidazione maggiore in assenza di tale discendente dovrà restituire l'eccedenza, così come l'assegnatario dovrà restituire quanto supera la quota spettantegli tenuto conto della nuova composizione familiare.

La norma avrebbe dunque come scopo quello di garantire ai legittimari la possibilità di prendere parte al patto di famiglia e di negoziarne i contenuti economici, ed in ultima istanza, di ottenere l'immediato diritto alla liquidazione della quota, pur prevedendo un meccanismo di tutela creditoria per coloro che non partecipano o che sopravvivono successivamente.

Oggetto del patto di famiglia è il complesso aziendale ovvero le partecipazioni societarie connotate da vocazione imprenditoriale, vale a dire idonee ad assicurare al beneficiario il controllo della gestione o comunque un potere gestorio effettivamente trasmissibile. Restano pertanto esclusi dall'ambito applicativo dell'istituto i beni di mero godimento e le partecipazioni prive di rilevanza gestionale. La nozione di azienda deve essere interpretata in senso estensivo, ricomprendendo altresì i rami d'azienda dotati di autonomia funzionale, purché integrino un complesso organizzato di beni idoneo all'esercizio dell'attività d'impresa ai sensi dell'art. 2555 c.c.

Con riferimento alle partecipazioni societarie, la dottrina prevalente ritiene sufficiente il trasferimento di quote che consentano l'esercizio di un'influenza determinante sulla gestione sociale, non essendo richiesta la titolarità della maggioranza assoluta del capitale: ciò che rileva è l'idoneità delle partecipazioni trasferite ad assicurare la continuità del controllo imprenditoriale in capo al beneficiario. La complessa operazione divisoria sottesa al patto di famiglia trova così la propria giustificazione causale nella rilevanza dell'attività imprenditoriale e nell'esigenza di salvaguardarne il controllo unitario.¹⁴

La continuità aziendale costituisce il principio informatore dell'intera disciplina del patto di famiglia. Nell'esaminare la ratio dell'esenzione dall'imposta sulle successioni e donazioni prevista per il trasferimento di azienda o di quote societarie ai discendenti, tanto la Corte di Cassazione quanto la Corte

¹¹ Cfr. articolo 768 quater, co. 1 c.c.

¹² In questo senso v. I. Riva, *Il patto di famiglia al servizio del trasferimento intergenerazionale dell'impresa*, in *Rivista di diritto civile*, 2021.

¹³ In questo senso v. Gazzoni, *op. cit.*; nonché I. Riva *op. cit.*

¹⁴ In questo senso v. S. Delle Monache, *Il patto di famiglia*, in *Nuove l. civ. comm.*, 2007, nonché F. Gazzoni, *Appunti e spunti in tema di patto di famiglia*, in *Giust. Civ.*, 2006. In caso contrario, non troverebbe una giustificazione il trattamento preferenziale riconosciuto dall'accesso ad una forma di disposizione successoria anticipata, in quanto eccezione al divieto di patti successori.

Costituzionale hanno progressivamente definito e valorizzato il concetto di continuità imprenditoriale. Tale agevolazione fiscale è subordinata alla condizione che gli aventi causa proseguano l'esercizio dell'attività d'impresa ovvero detengano il controllo per un periodo non inferiore a cinque anni dalla data del trasferimento, previa dichiarazione espressa di tale volontà nel patto di famiglia¹⁵. La giurisprudenza di legittimità esclude pertanto dall'ambito applicativo dell'agevolazione le cosiddette imprese di comodo, ossia le società prive di effettiva attività imprenditoriale nelle quali siano stati conferiti beni non costituenti azienda – quali denaro, fabbricati, terreni o valori mobiliari – al fine di scongiurare l'elusione del tributo successorio. Tale orientamento ribadisce la centralità della continuità dell'iniziativa imprenditoriale quale presupposto indefettibile del patto di famiglia, nonché la tutela dell'impresa quale istituzione produttrice di ricchezza per le sue rilevanti ricadute economico-sociali¹⁶. In tale prospettiva, anche la Corte Costituzionale ha riconosciuto la continuità aziendale quale strumento preordinato alla garanzia del diritto al lavoro ex art. 4 Cost., con l'obiettivo di preservare il valore dell'azienda e scongiurare crisi occupazionali, in nome dell'interesse costituzionalmente rilevante al mantenimento dei livelli occupazionali¹⁷.

4.3. La liquidazione dei legittimari non assegnatari

Elemento qualificante e distintivo del patto di famiglia è l'obbligo di liquidazione dei legittimari non assegnatari. Il sistema delineato dal legislatore configura una tutela della legittima in forma obbligatoria anziché reale: i legittimari esclusi dall'assegnazione dell'azienda vantano il diritto a ricevere una somma di denaro – ovvero, con il loro consenso, beni in natura – corrispondente al valore della quota di legittima loro spettante, determinato con riferimento al valore dell'azienda al momento della stipulazione del patto. Tale meccanismo realizza una conversione della tutela successoria dal piano reale a quello obbligatorio, sostituendo il diritto a conseguire una quota dell'azienda in natura con un credito pecuniario nei confronti del beneficiario dell'attribuzione.

Sul piano funzionale, la dottrina configura la liquidazione quale distribuzione proporzionale *ex lege*, che

¹⁵ Cfr. Articolo 3, co. 4 ter, D. lgs. 31 ottobre 1990, n. 346).

¹⁶ Cfr. Cass. 28 febbraio 2023, n. 6082.

¹⁷ Cfr. Corte Cost., 24 giugno 2020, n. 120.

assolve ad una funzione distributiva a tutela dei legittimari nel quadro della successione anticipata. La determinazione del valore dell'azienda costituisce profilo di particolare criticità, dovendo temperare l'interesse del disponente a non depauperare eccessivamente il proprio patrimonio con quello dei legittimari a ricevere un'equa compensazione. Si rende pertanto necessario il ricorso a criteri di valutazione oggettivi e verificabili, quali quelli utilizzati in sede di perizia estimativa per le operazioni straordinarie, al fine di garantire la congruità e l'adeguatezza della liquidazione¹⁸.

Per i legittimari non partecipanti o sopravvenuti, l'art. 768-sexies c.c. prevede il diritto a conseguire la somma che avrebbero percepito ove avessero partecipato al patto, maggiorata degli interessi legali, senza possibilità di riapertura dei valori né esperibilità dell'azione di riduzione sull'azienda. Tale meccanismo assicura tutela anche ai legittimari sopravvenuti – quali, ad esempio, figli nati dopo la stipulazione del patto o il nuovo coniuge – i quali conservano un diritto di credito nei confronti dei beneficiari dell'azienda, parametrato ai valori cristallizzati al momento del patto. La cristallizzazione dei valori costituisce elemento cardine del sistema, in quanto garantisce la certezza degli assetti proprietari e preclude che l'eventuale incremento di valore dell'azienda successivo al patto possa formare oggetto di pretese da parte dei legittimari non assegnatari.

4.4. Efficacia e impugnabilità

La regola di coordinamento essenziale presenta una duplice articolazione: da un lato, il patto produce effetti traslativi immediati *inter vivos* sull'azienda; dall'altro, garantisce stabilità *post mortem* e tutela dei legittimari sopravvenuti in forma di credito nei confronti dei beneficiari. Le attribuzioni pattuite, in assenza di vizi del consenso, assumono carattere definitivo sul piano successorio, sostituendo l'ordinaria tutela reale dei legittimari con una tutela obbligatoria cristallizzata nei valori del patto. La *ratio* di tale previsione risiede nell'esigenza di certezza dei traffici giuridici e di stabilità degli assetti proprietari dell'impresa: l'intangibilità del trasferimento aziendale è infatti funzionale alla preservazione della continuità imprenditoriale¹⁹.

¹⁸ In questo senso v. G. Amadio, *Profili funzionali del patto di famiglia*, in *Rivista di diritto civile*, 2007.

¹⁹ In questo senso v. P. Vitucci, *Ipotesi sul patto di famiglia*, in *Rivista di diritto civile*, 2006.

L'intangibilità del patto opera tuttavia esclusivamente ove lo stesso sia stato correttamente stipulato, con la partecipazione necessaria di tutte le parti previste dalla legge. La partecipazione al contratto del coniuge e di tutti coloro che sarebbero legittimari ove in quel momento si aprisse la successione è prescritta dall'art. 768-quater, comma 1, c.c. a pena di nullità. L'efficacia del patto si articola pertanto in due distinti momenti: da un lato, produce effetti traslativi immediati *inter vivos* secondo valori pattizamente determinati; dall'altro, genera stabilità *post mortem* relativamente all'assegnazione aziendale, precludendo ogni contestazione in sede successoria.

Ove il patto sia stato stipulato nel rispetto dei requisiti di legge, quanto ricevuto dai contraenti non è soggetto a collazione né a riduzione, rendendo definitivo ai fini ereditari il trasferimento compiuto per effetto dell'atto *inter vivos*. È ammessa l'impugnazione per vizi del consenso, ma con ciò si esaurisce la tutela del partecipante, restando preclusa l'attivazione delle ordinarie tutele proprie della sede ereditaria.

In caso contrario, qualora manchino i presupposti di corretta convocazione e partecipazione dei legittimari attuali o di corretta liquidazione, i legittimari non partecipanti conservano il diritto di agire per la tutela delle proprie ragioni, avendo diritto alla liquidazione pari a quella che avrebbero percepito se avessero partecipato, aumentata degli interessi legali, senza poter rimettere in discussione i valori pattizi né agire in riduzione o chiedere collazione su azienda e partecipazioni oggetto del patto²⁰.

Il patto può essere impugnato per vizi della volontà da ciascuno dei partecipanti, trovando applicazione le regole generali sui vizi del consenso di cui all'art. 1427 c.c., con la peculiarità di un termine di prescrizione abbreviato di un anno, ferma restando la decorrenza ordinaria prevista dall'art. 1442, comma 2, c.c. Il legislatore ha omesso di estendere al patto di famiglia il rimedio della rescissione per lesione contemplato dall'art. 763 c.c. per le divisioni, mentre troverà applicazione l'azione di risoluzione per inadempimento qualora l'obbligo liquidatorio nei confronti dei legittimari partecipanti al contratto rimanga inadempito.

Diversa è la posizione dei legittimari sopravvenuti, i quali non sono legittimati ad impugnare il contratto

²⁰ In questo senso v. Gazzoni, *op. cit.*

per vizi della volontà, non rivestendo la qualità di parti, potendo unicamente esigere la liquidazione e, in caso di inadempimento dell'obbligo liquidatorio, esperire l'azione di annullamento prevista dall'art. 768-sexies, comma 2, c.c. Tale previsione costituisce un'evidente anomalia sistematica, atteso che il contratto risulta annullabile ad iniziativa di terzi e in conseguenza di vizi genetici anziché funzionali.

Permane la questione della decorrenza del termine di prescrizione annuale per i legittimari sopravvenuti. Ai sensi dell'art. 2935 c.c., tale termine non può decorrere dal momento dell'apertura della successione, poiché l'esercizio del diritto equivarrebbe ad accettazione tacita dell'eredità. Una volta accettata l'eredità, il legittimario sopravvenuto diviene creditore della liquidazione, ma il relativo diritto si prescrive nel termine ordinario decennale, con la conseguenza che il termine annuale per l'annullamento risulta differito sine die²¹.

5. Il trasferimento delle partecipazioni nelle s.r.l.: profili problematici e soluzioni statutarie

Il patto di famiglia, pur costituendo strumento elettivo per la regolamentazione anticipata dei rapporti successori tra legittimari, presenta natura eminentemente successoria e risulta strutturalmente incompleto ove non sia affiancato da adeguate previsioni statutarie volte a disciplinare le vicende circolatorie delle partecipazioni sociali. Nello schema della s.r.l. vige comunque il principio della libera trasferibilità *mortis causa* delle partecipazioni, a differenza delle società di persone in cui opera il principio opposto dell'intrasferibilità. L'articolo 2469 c.c. infatti prevede che, salvo diversa disposizione dell'atto costitutivo, la quota della s.r.l. si trasferisce liberamente per atto tra vivi e per successione a causa di morte, con la conseguenza che nella società non risulta necessario adottare un'apposita clausola di continuazione con gli eredi del socio defunto. Lo statuto può tuttavia prevedere l'intrasferibilità, nonché porre condizioni o limiti che nel caso concreto impediscono il trasferimento a causa di morte, ed in questa eventualità, il socio o i suoi eredi possono esercitare il diritto di recesso ex articolo 2473 c.c.

L'efficacia nei confronti della società dell'acquisto *mortis causa* della partecipazione è subordinata alla pubblicità prescritta dall'art. 2470 c.c.: il trasferimento della quota è valido ed efficace *inter partes* indipendentemente dall'adempimento delle formalità pubblicitarie, ma per l'efficacia nei confronti della

²¹ In questo senso v. Gazzoni, *op. cit.*

società occorre il deposito della documentazione attestante il trasferimento nel registro delle imprese. L'acquisto della qualità di socio presuppone dunque tanto l'accettazione dell'eredità da parte del chiamato, quanto il deposito presso l'ufficio del registro delle imprese, senza il quale il trasferimento non è opponibile alla società.

5.1 Prima di esaminare le specifiche problematiche applicative nelle s.r.l., è opportuno un breve cenno alle clausole di continuazione elaborate dalla prassi nelle società di persone. Tali clausole – distinte dalla dottrina in facoltative, obbligatorie e automatiche – rappresentano un modello con funzione successoria mirata e sono state oggetto di vivace dibattito, con particolare riferimento alla loro compatibilità con il divieto dei patti successori ex art. 458 c.c. e con il principio di volontarietà dell'assunzione della responsabilità illimitata. L'elaborazione di tali clausole testimonia l'esigenza, avvertita nella prassi, di predisporre strumenti negoziali idonei a garantire la continuità dell'impresa oltre la vita del socio. Tale esigenza trova nelle società di capitali – e segnatamente nella s.r.l. – soluzioni statutarie più agevolmente praticabili in ragione della natura capitalistica della partecipazione. Nella s.r.l., pertanto, l'interprete è chiamato a individuare il punto di equilibrio tra la valorizzazione dell'intuitus personae e l'esigenza di certezza dei traffici giuridici.

5.2. Problemi applicativi e funzionamento dell'assemblea

Si pone frequentemente la questione del corretto funzionamento dell'assemblea qualora gli eredi non abbiano depositato il proprio acquisto nel registro delle imprese, con particolare riferimento all'individuazione del soggetto destinatario dell'avviso di convocazione e al calcolo dei quorum assembleari.

Tali questioni andrebbero risolte alla luce del principio per cui prima del deposito presso il registro delle imprese l'acquisto *mortis causa* non è opponibile alla società, non rilevando l'eventuale conoscenza da parte dell'organo amministrativo della morte di un socio. L'assemblea appare regolarmente convocata ove l'avviso di convocazione sia stato trasmesso al socio che risulta essere tale dal registro delle imprese, benché sia venuto a mancare.

All'iscrizione nel registro delle imprese degli eredi seguirà la nomina del rappresentante comune, e in mancanza di accordo adottato a maggioranza ai sensi dell'art. 1105 c.c., il presidente dell'assemblea non potrebbe considerare validamente espresso il voto proveniente da un singolo partecipante della

quota.

5.3. Clausole di consolidazione e riscatto: strumenti di pianificazione successoria

Le clausole di consolidazione e di riscatto si inseriscono in un'evoluzione storica che ha progressivamente superato il principio romanistico originariamente fondato sull'intuitus personae ossia *societas solvitur morte socii*, in base al quale la società dovrebbe sciogliersi alla morte del socio, per rispondere alle esigenze di continuità dell'impresa.

Nella prassi statutaria delle società di capitali si utilizzano clausole che prevedono l'obbligo degli eredi di offrire le quote acquisite per successione agli altri soci, con facoltà di acquisto a un prezzo predeterminato. Tali clausole sono dette di riscatto o di opzione. Ciò che le configura come clausole di consolidazione è che il disponente pone in essere un negozio che durante la sua vita non spiega alcun effetto sul suo patrimonio. Le ipotesi divergono invece perché nel primo caso (consolidazione) l'effetto è reale, nel secondo (opzione) è obbligatorio: gli eredi acquistano la partecipazione ma sono obbligati a ritrasferirla alle condizioni fissate.

La giurisprudenza consolidata ritiene che le clausole statutarie non costituiscano violazione dell'art. 458 c.c. laddove sia prevista la liquidazione agli eredi del valore della quota, mentre si riconosce l'illiceità della clausola che preveda il trasferimento ai soci superstiti senza corresponsione di alcunché. Alla luce della nuova disciplina, non sono ammissibili le clausole di consolidazione pure che dispongono l'automatico trasferimento, mentre l'art. 2355-bis, comma 3, ammette la consolidazione dietro pagamento di un corrispettivo.

Sebbene tali clausole siano ritenute valide dall'opinione prevalente, permangono perplessità sulla loro efficienza: l'operatività è subordinata alla premorienza del disponente, il passaggio generazionale è condizionato all'identità dei beneficiari e non si può procedere ad alcuna compensazione delle ragioni successorie dei legittimari esclusi, restando attivabili le procedure di collazione e riduzione. La disattivazione di questi meccanismi costituisce invece il dato qualificante del patto di famiglia.

5.4. L'usufrutto di partecipazioni quale strumento di passaggio generazionale

Le clausole di predisposizione successoria possono essere accompagnate da trasferimenti *inter vivos* di partecipazioni. Si è tradizionalmente utilizzato e continua ad essere in auge lo schema della cessione della nuda proprietà con riserva di usufrutto, consentendo al disponente di mantenere la gestione attraverso il diritto di voto e la permanenza nella carica di amministratore, mentre alla sua morte l'usufrutto si consolida nella nuda proprietà senza costo.

La dottrina e giurisprudenza sono concordi da diverso tempo sull'ammissibilità della costituzione di usufrutto su quote di società di persone, riconoscendo che la quota sociale, essendo alienabile, può formare oggetto di atti di disposizione "minori", quali la costituzione di diritti reali minori, in quanto la partecipazione in società di persone è considerata *res mobile*. La Suprema Corte ha ribadito che le quote sociali, sia delle società di capitali che delle società di persone, costituiscono posizioni contrattuali obiettivate, suscettibili, come tali, di essere negoziate in quanto dotate di un autonomo valore di scambio che consente di qualificarle come beni giuridici²².

Per quanto concerne la ripartizione dei diritti tra usufruttuario e nudo proprietario, la qualità di socio permane in capo al nudo proprietario. Nella s.r.l., il requisito della presenza dell'intero capitale sociale ai fini della valida costituzione dell'assemblea in forma totalitaria, in caso di usufrutto su partecipazioni, sussiste qualora siano presenti i soggetti investiti del diritto di voto - e quindi del diritto di intervento - e pertanto, di regola, l'usufruttuario, salvo convenzione contraria ex art. 2352 comma 1 c.c. Tale soluzione consente al disponente di mantenere la gestione della società attraverso il diritto di voto, pur avendo trasferito la nuda proprietà, e di conservare la permanenza nella carica di amministratore.

Alla morte dell'usufruttuario, l'usufrutto si consolida nella nuda proprietà in capo al donatario-cessionario senza costo alcuno (in quanto l'imposta di consolidazione è stata abolita già nel 1972), ottenendo il duplice risultato di lasciare all'usufruttuario la possibilità di continuare a gestire la società durante la sua vita e di trasferire il patrimonio aziendale con costi relativamente limitati.

²² Cfr. Cass., 28 aprile 2022, n. 13265.

6. Differenziazioni in base alle dimensioni aziendali

Nelle imprese di piccole dimensioni, dove la figura del fondatore è inscindibilmente legata al successo aziendale, la pianificazione successoria deve prioritariamente individuare un successore dotato delle competenze e della vocazione imprenditoriale necessarie. In tale contesto, il patto di famiglia si rivela lo strumento più efficace, consentendo di concentrare l'azienda o le partecipazioni di controllo in capo al discendente designato, liquidando gli altri legittimari.

Rescigno osserva come nelle piccole realtà la frammentazione proprietaria possa risultare letale, rendendo indispensabile un trasferimento unitario dell'impresa. Le clausole statutarie, in tale contesto, svolgono una funzione ancillare, impedendo l'ingresso di terzi estranei alla famiglia.

Nelle imprese di grandi dimensioni, caratterizzate da una gestione managerializzata, il passaggio generazionale assume connotati diversi. L'elemento personalistico del fondatore, pur rilevante, è mediato da strutture organizzative complesse che garantiscono continuità anche in assenza di un successore familiare diretto.

In tale contesto, come evidenziato da Presti, assume maggiore importanza la governance pluralista, con la possibile coesistenza di più rami familiari nella compagine sociale. I diritti particolari e le categorie di azioni consentono di bilanciare le diverse posizioni, attribuendo ad esempio maggiori poteri di controllo ai discendenti più coinvolti, pur riconoscendo diritti patrimoniali proporzionali a tutti gli eredi.

Il patto di famiglia può essere utilizzato per trasferire pacchetti di controllo, mentre le clausole statutarie e i patti parasociali regolano i rapporti tra i diversi rami familiari, prevenendo conflitti e assicurando stabilità decisionale.

7. Considerazioni conclusive

L'indagine condotta consente di trarre alcune considerazioni di sintesi in ordine alla complessa architettura giuridica del passaggio generazionale nelle società di capitali a conduzione familiare. Tale operazione si rivela irriducibile a schemi unitari, postulando un coordinamento sistematico e funzio-

nalmente orientato tra strumenti di matrice successoria e meccanismi di governance societaria, in una prospettiva che trascende la mera giustapposizione di istituti per attingere a una visione organica della vicenda traslativa. Il patto di famiglia, nella sua configurazione di deroga tipizzata al divieto dei patti successori sancito dall'art. 458 c.c., assurge a strumento cardine per la trasmissione anticipata del complesso aziendale, realizzando la duplice funzione di cristallizzazione degli assetti proprietari e di conversione della tutela dei legittimari dal piano reale a quello obbligatorio. Nondimeno, la sua natura eminentemente successoria – incentrata sulla regolamentazione dei rapporti tra legittimari e sulla neutralizzazione del rischio di azioni di riduzione e collazione – ne determina l'incompletezza strutturale sul versante societario, rendendo imprescindibile l'integrazione con adeguate previsioni statutarie. Le clausole di consolidazione, prelazione e gradimento si atteggiavano pertanto quali presidi complementari e imprescindibili, idonei a garantire la stabilità della compagine sociale e a precludere l'ingresso di soggetti estranei al disegno successorio, completando così il sistema di tutela dell'impresa familiare.

La calibrazione degli strumenti negoziali deve essere modulata con rigore metodologico in funzione delle caratteristiche dimensionali e organizzative dell'impresa, nonché della composizione e delle dinamiche relazionali del nucleo familiare. Nelle realtà imprenditoriali di ridotte dimensioni, ove l'intuitus personae del fondatore permea l'intera organizzazione produttiva sino a identificarsi con essa, prevale l'esigenza di concentrazione proprietaria in capo al successore designato, pena la disgregazione del valore aziendale. Per converso, nelle imprese di maggiori dimensioni, caratterizzate da strutture manageriali consolidate e da una più marcata separazione tra proprietà e gestione, risulta praticabile – e talora preferibile – una governance pluralista che contempra la coesistenza di più rami familiari, opportunamente bilanciata mediante l'impiego di diritti particolari e categorie di partecipazioni. In ogni caso, l'efficacia della pianificazione successoria riposa su un presupposto ineludibile: la sua tempestività. Solo anticipando significativamente il momento dell'apertura della successione è possibile scongiurare il rischio di frammentazione del patrimonio aziendale e di conflittualità endofamiliare. È in tale prospettiva che il legislatore del 2006, introducendo il patto di famiglia, ha inteso offrire uno strumento di composizione anticipata degli interessi successori, la cui piena valorizzazione rimane tuttavia affidata alla sapienza dell'interprete e alla perizia del professionista chiamato a tradurre le istanze concrete in soluzioni giuridicamente efficaci. In ultima analisi, l'ordinamento mira a preservare il valore d'impresa quale bene giuridico autonomo, la cui tutela trascende gli interessi individuali dei singoli le-

gittimari per attingere a una dimensione di rilevanza pubblicistica, connessa alla salvaguardia dei livelli occupazionali e alla promozione dell'iniziativa economica privata.



DB non solo
diritto
bancario

A NEW DIGITAL EXPERIENCE

 **dirittobancario.it**
