



Ordine dei  
Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili  
di Torino



ORDINE DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
TORINO

# Il passaggio generazionale nelle PMI italiane. I rischi di assenza di pianificazione del processo di transizione generazionale

*dr. Federico Lozzi (Studio Ranalli e Associati)*

Torino, 25 novembre 2025

## Alcuni dati

Una stima recente indica che il **92% delle PMI familiari italiane** affronterà una successione nei prossimi anni e che **solo il 18%** ha un processo strutturato.

Nei prossimi **cinque anni** si stima un passaggio generazionale che coinvolgerà circa **1.000.000 di aziende**.

Sul passaggio generazionale i numeri sono impietosi: **solo il 30%** delle PMI sopravvive al primo passaggio e appena **il 3%** arriva alla terza generazione.



Ordine dei  
Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili  
di Torino



# **Strumenti operativi**

- trust
- costituzione di una holding di famiglia
- donazione d'azienda
- affitto d'azienda
- family buy out
- patto di famiglia
- .....

# *Divieto dei patti successori*

## Art. 457 c.c.

*I'eredità si devolve per legge o per testamento*

## Art. 458 c.c.

*sono nulli i patti successori:*

- *istitutivi*
- *dispositivi*
- *rinunziativi*



Ordine dei  
Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili  
di Torino



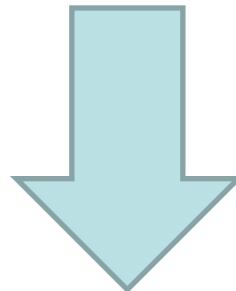
ORDINE DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
TORINO

## *Inadeguatezza del divieto dei patti successori*

**Il divieto dei patti successori spesso rappresenta un ostacolo all’obiettivo dell’imprenditore di garantire il passaggio dell’azienda al futuro erede più capace e, quindi, più idoneo a garantire la continuità dell’impresa.**



# Rischio ?



***passaggio “de-generazionale”  
dell’impresa***

# Commissione delle Comunità Europee

## Raccomandazione del 7.12.1994

Invito agli Stati membri ad adottare provvedimenti “*per facilitare la successione nelle imprese*”.

## Comunicazione 98/C 93/02

Invito agli Stati membri ad eliminare il divieto dei patti successori atteso che “*la loro proibizione complica inutilmente una sana gestione patrimoniale*”.



# *Disciplina dei patti di famiglia*

L'Italia accoglie l'invito della Commissione delle Comunità Europee con l'introduzione nel proprio ordinamento della legge 14.02.2006, n.55.

Attraverso la stipula di un contratto detto “patto di famiglia”, l'imprenditore, in vita ed in deroga alle disposizioni sul divieto dei patti successori, può trasferire la sua azienda al discendente che ritiene più idoneo a governarla in una prospettiva di continuità e di sviluppo della stessa.



Ordine dei  
Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili  
di Torino



Fondazione  
Piero Piccetti e  
Aldo Milanese

# Finalità

Regolamentare il passaggio generazionale delle aziende mediante effetti anticipatori della successione



# Natura giuridica

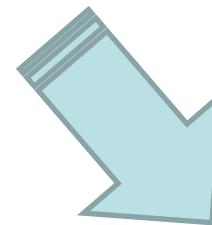
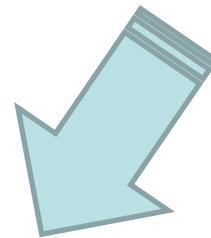
Art. 768-bis c.c.

*“E’ patto di famiglia il contratto con cui, compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare e nel rispetto delle differenti tipologie societarie, l’imprenditore trasferisce, in tutto o in parte, l’azienda, e il titolare di partecipazioni societarie trasferisce, in tutto o in parte, le proprie quote ad uno o più discendenti”.*

# *Natura giuridica (segue)*

**patto di famiglia**

**assimilabile**



**donazione (modale)**

**divisione**



# **Natura giuridica (segue)**

Il patto di famiglia è un nuovo negozio giuridico introdotto nell'ordinamento italiano ed è composto da due fondamentali rapporti giuridici:

- *l'attribuzione dal disponente al destinatario dell'azienda (o delle quote di partecipazione);*
- *l'attribuzione effettuata da quest'ultimo agli altri legittimari (o, in alternativa, la rinuncia di costoro).*



# Gli attori

- 1. Il disponente**
- 2. L'assegnatario**
- 3. I partecipanti non assegnatari**



Ordine dei  
Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili  
di Torino



Fondazione  
Piero Piccetti e  
Aldo Milanese  
TORINO

# ***Il disponente***

E' colui che trasferisce la propria azienda o le proprie partecipazioni al discendente che ritiene idoneo a proseguire la conduzione dell'impresa.

**Il disponente può essere quindi:**

- un imprenditore
- il titolare di partecipazioni societarie

# L'assegnatario

L'assegnatario può essere solo un discendente dell'imprenditore (figlio o nipote).

Sono esclusi il coniuge, i genitori, i fratelli e tutti gli altri parenti o affini del disponente.



Ordine dei  
Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili  
di Torino



ORDINE DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
TORINO

# *I partecipanti non assegnatari*

Art. 768-quater c.c.

***“Al contratto devono partecipare anche il coniuge e tutti coloro che sarebbero legittimari ove in quel momento si aprisse la successione nel patrimonio dell’imprenditore”***

## *I partecipanti non assegnatari (segue)*

... e per i legittimari sopravvenuti dopo la stipula del patto di famiglia ?

### Art. 768-sexies c.c.

All'apertura della successione dell'imprenditore, il coniuge e gli altri legittimari che non abbiano partecipato al contratto possono chiedere ai beneficiari del contratto stesso il pagamento della somma che avrebbero percepito se avessero partecipato al patto, aumentata degli interessi legali.

# Oggetto

1. Il trasferimento dell'azienda (o ramo d'azienda)
2. Il trasferimento delle partecipazioni societarie
3. Le eventuali compensazioni in denaro o in natura a favore dei soggetti non destinatari dell'azienda

Il diritto trasferito può essere:

- il diritto di proprietà
- il diritto di usufrutto
- la nuda proprietà.



# Oggetto (segue)

## L'azienda (o il ramo d'azienda)

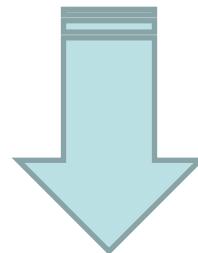
L'azienda: art. 2555 c.c.

- Non è necessario trasferire l'azienda nel suo complesso; è possibile trasferire anche solo una parte dell'azienda.
- E' inoltre possibile escludere crediti/debiti dell'azienda preesistenti e pattuire il trasferimento o meno di ditta, insegna, marchi, brevetti, singoli beni mobili o immobili facenti parte del complesso aziendale.
- La condizione imprescindibilmente richiesta è che il complesso dei beni trasferiti sia idoneo alla continuazione dell'impresa.

# Oggetto (segue)

## Le partecipazioni societarie

Può essere oggetto del patto di famiglia un qualsiasi pacchetto di partecipazioni, acquistato soltanto per investimento o speculazione ?



**NO**

Non sarebbe coerente con la *ratio* della disciplina dei patti di famiglia e si presterebbe ad operazioni elusive.



# Oggetto (segue)

## Le partecipazioni societarie

**Occorre far riferimento alle partecipazioni societarie che siano**

- espressione di un'attività imprenditoriale**
- espressione di un controllo sostanziale dell'azienda**

# Oggetto (segue)

## Le partecipazioni societarie

**Possono costituire oggetto del patto di famiglia le partecipazioni idonee a garantire al beneficiario l'esercizio di prerogative “gestorie” intese in senso lato.**

s.s.	s.n.c.	s.a.s.	s.r.l.	s.p.a.	s.a.p.a.
che conferiscono il potere di indirizzo	che conferiscono il potere gestorio	che conferiscono il potere gestorio (sono generalmente escluse le partecipazioni dell'acomandante)	che conferiscono il potere di indirizzo (partecipaz. di maggioranza)	che conferiscono il potere di indirizzo	che conferiscono il potere gestorio (le partecipazioni del socio accomandatario)

# Oggetto (segue)

## Le partecipazioni societarie

Art. 768-bis c.c.

*“...compatibilmente con le disposizioni in materia di impresa familiare e nel rispetto delle differenti tipologie societarie....”*

La disposizione normativa impone di prestare attenzione a seconda che la società oggetto di trasferimento sia:

- una società di persone: se non è prevista una clausola di libera trasferibilità delle partecipazioni, è necessario il consenso unanime dei soci
- una società di capitali: salvo diversa disposizione statutaria, la partecipazione è liberamente trasferibile.



# Causa



**Secondo la dottrina prevalente la funzione economico-sociale del patto di famiglia è:**

**1) una funzione attributiva necessaria**  
poiché ha come carattere peculiare l'attribuzione, a titolo gratuito, di un'azienda o partecipazioni;

**2) una funzione divisoria eventuale**  
quando vi siano legittimi assegnatari dell'azienda.

# *Forma*

## Atto pubblico



# *Obblighi di compensazione*

Art. 768-quater c.c.

Gli assegnatari dell'azienda o delle partecipazioni societarie devono liquidare gli altri partecipanti al contratto (non assegnatari), ove questi non vi rinunzino in tutto o in parte, con il pagamento di una quota corrispondente al valore delle quote di legittima; i contraenti possono stabilire che la liquidazione avvenga, in tutto o in parte, in natura.

## ***Obblighi di compensazione (segue)***

**Art. 768-sexies c.c.**

**All'apertura della successione dell'imprenditore, il coniuge e gli altri legittimari che non abbiano partecipato al contratto possono chiedere ai beneficiari del contratto stesso il pagamento della propria quota di legittima aumentata degli interessi legali.**

## *Obblighi di compensazione (segue)*

### Osservazioni

- 1. la compensazione deve avvenire per un importo almeno pari a quello della quota di legittima;**
- 2. i beni assegnati ai partecipanti non assegnatari devono essere imputati alle quote di legittima loro spettanti;**
- 3. è consigliabile una perizia di stima;**
- 4. con riferimento ai rapporti con i “terzi sopravvenuti” non è ancora chiaro se occorra far riferimento a:**
  - i soli legittimari eventualmente sopravvenuti;**
  - i legittimari che, per vari motivi, non siano intervenuti al patto di famiglia;**
  - entrambe le categorie su indicate**

## ***Deroghe del patto di famiglia alle norme successorie***

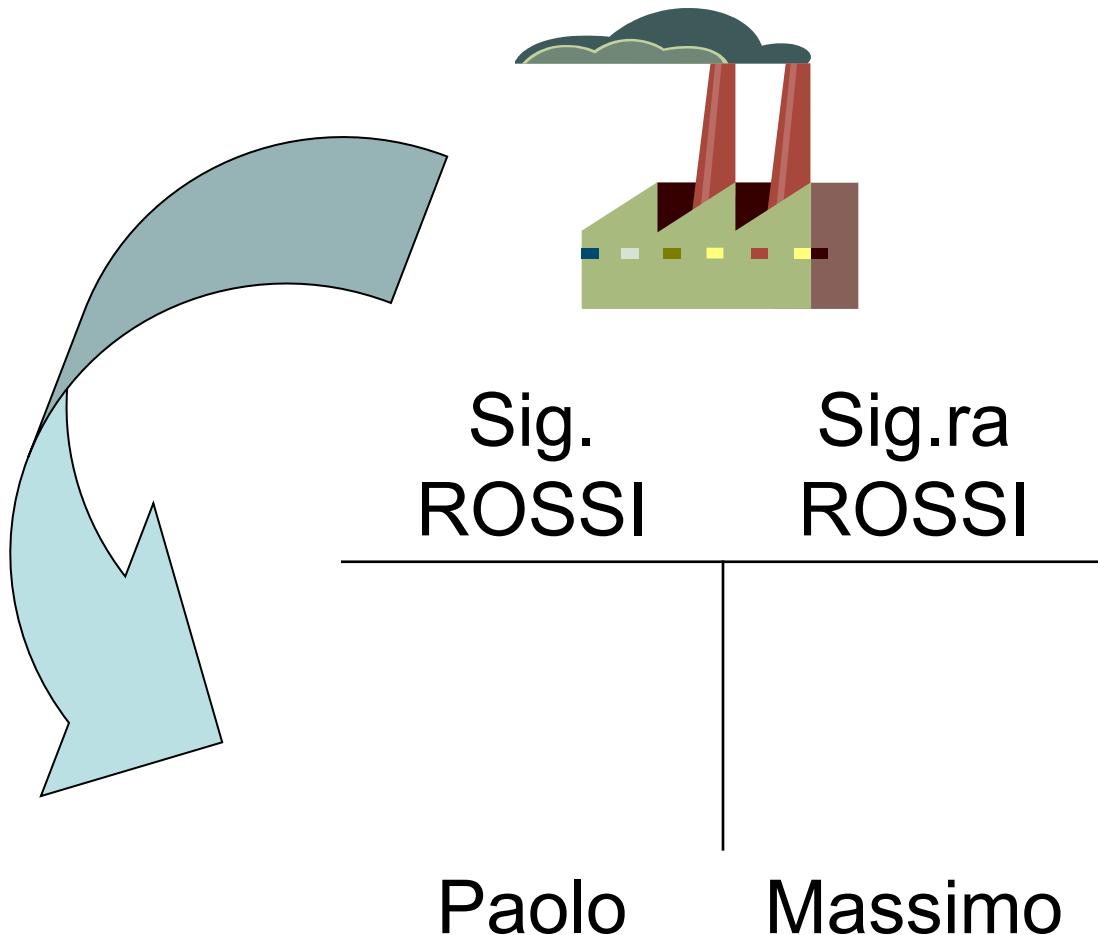
- 1. non si applicano le disposizioni in materia di divieto dei patti successori**
- 2. non si applicano le disposizioni in materia di collazione**
- 3. non si applicano le disposizioni in materia di riduzione**

# Way out

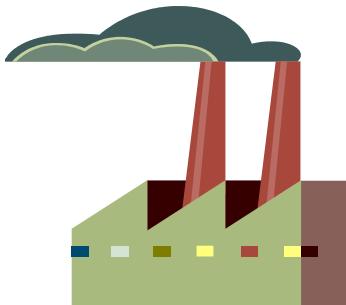
Il patto di famiglia può essere sciolto o modificato dagli stessi soggetti che hanno concluso il patto di famiglia

- mediante diverso contratto con le medesime caratteristiche e i medesimi presupposti del patto originario;
- mediante recesso, se espressamente previsto nel contratto stesso e, necessariamente, attraverso dichiarazione agli altri contraenti certificata da un notaio.

# Esempio



# Patrimonio del sig. Rossi



100



250



500



150

**Totale = 1.000**

# **Quote di legittima relativa all'impresa**



**Sig.ra Rossi**

**25%**



**Paolo**  
**25%**

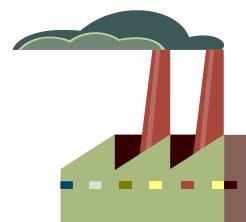
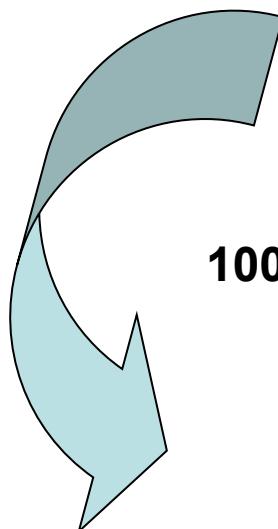


**Massimo**  
**25%**





**Sig. ROSSI**



**Figlio Paolo**

50



**Massimo**

**Sig.ra Rossi**

# APERTURA DELLA SUCCESSIONE



quota di legittima = 250



Figlio Massimo



Sig.ra Rossi

250

(50)



200

Figlio Paolo

250

(25)



225

250

(25)



225

# ***Aspetti fiscali – imposte dirette***

## **ATTRIBUZIONE DELL'AZIENDA**

**Operazione fiscalmente neutra**

**Art. 58 comma 1 TUIR**

***“Il trasferimento d'azienda per causa di morte o per atto gratuito non costituisce realizzo di plusvalenze dell'azienda stessa; l'azienda è assunta ai medesimi valori fiscalmente riconosciuti nei confronti del dante causa”.***

# **Aspetti fiscali – imposte dirette (segue)**

**... se l'assegnatario è un imprenditore**

**Art. 88 comma 3 TUIR**

**“Sono considerati sopravvenienze attive i proventi in denaro o in natura conseguiti a titolo di contributo o di liberalità ...”.**

Secondo l'amministrazione finanziaria il soggetto assegnatario deve assoggettare ad imposizione un ammontare pari al medesimo valore fiscalmente riconosciuto (all'azienda) nei confronti del donante.

**Esempio**

**Costo fiscale dell'azienda: 100**

**Valore corrente dell'azienda: 1.000**

**Sopravvenienza tassabile: 100 o 1.000**



## ***Aspetti fiscali – imposte dirette (segue)***

**... se l'assegnatario è un imprenditore**

Secondo la giurisprudenza di merito e di legittimità non si realizza nessun presupposto imponibile

## ***Aspetti fiscali – imposte dirette (segue)***

### **ATTRIBUZIONE DELLE PARTECIPAZIONI**

**Art. 67 comma 1 lett. c) e c-bis)TUIR**

**Il regime del capital gain si applica solo alle cessioni a titolo oneroso di partecipazioni o di diritti e titoli attraverso cui si possono acquisire tali partecipazioni.**

## ***Aspetti fiscali – imposte dirette (segue)***

### **ATTRIBUZIONE DELLE PARTECIPAZIONI**

Se il disponente detiene le partecipazioni in regime di impresa, il trasferimento in capo al legittimario assegnatario determina il realizzo di ricavi/plusvalenze, trattandosi di una ipotesi di destinazione dei beni a finalità estranee all'esercizio di impresa.

## ***Aspetti fiscali – imposte indirette***

### **IMPOSTA DI SUCCESSIONE E DI DONAZIONE**

#### **Art. 3 co. 4-ter D. Lgs. 346/1990**

**Non sono soggetti ad imposta di donazione né di successione, anche se realizzati attraverso patti di famiglia, i trasferimenti:**

- d'azienda o di rami di esse;
- di quote sociali;
- di azioni.

## ***Aspetti fiscali – imposte indirette (segue)***

**L'esenzione dall'imposta di successione e di donazione si ha nel rispetto delle seguenti condizioni:**

- il destinatario del trasferimento sia un discendente;
- il trasferimento consenta al destinatario di acquisire o integrare il controllo della società ai sensi dell'art. 2359 co. 1 n. 1 c.c.;
- il destinatario del trasferimento prosegua l'esercizio dell'impresa o detenga il controllo della società per un periodo non inferiore a 5 anni dalla data del trasferimento.

## Aspetti fiscali – imposte indirette (segue)

L'esenzione dall'imposta di successione e di donazione si applica esclusivamente con riferimento al trasferimento effettuato tramite il patto di famiglia, e non riguarda anche l'attribuzione di somme di denaro o di beni eventualmente posta in essere dall'assegnatario dell'azienda o delle partecipazioni sociali in favore degli altri partecipanti al contratto.

Tali ultime attribuzioni rientrano nell'ambito applicativo dell'imposta sulle successioni e donazioni.

In ultimo, si osserva che i partecipanti al patto di famiglia non assegnatari dell'azienda o delle partecipazioni sociali possono rinunciare all'attribuzione in denaro o in natura loro spettante.

Tale rinuncia non ha effetti traslativi ed è, quindi, soggetta alla sola imposta di registro in misura fissa, dovuta per gli atti privi di contenuto patrimoniale.

## ***Aspetti fiscali – imposte indirette (segue)***

### ***IMPOSTA IPOTECARIA E CATASTALE***

**Nell'ipotesi di attribuzione, in favore dei discendenti e del coniuge di azienda o di un ramo di essa nella quale siano compresi beni immobili o diritti reali immobiliari e per la quale ricorrono le condizioni per l'esenzione, le relative formalità di trascrizione e voltura catastale sono esenti dalle imposte ipotecaria e catastale.**

# IL FAMILY BUY OUT



# IL FAMILY BUY OUT CON MASSIMIZZAZIONE DEL RISPARMIO FISCALE

