

## Sommario n. 6/2024



### Nuove aree di sviluppo

Il ruolo del commercialista nell'ambito dei modelli 231 per gli enti sanitari	4
Ottimizzare la gestione delle imprese familiari: il valore aggiunto dei professionisti	7
Strada in discesa per i professionisti del risanamento d'impresa	13



### Primo piano

Commercialisti, nuovi principi di attestazione dei piani di risanamento	15
La rivalutazione di terreni e partecipazioni	17



### Consulenza strategica

Controllo di gestione: quanto costa un centro di lavorazione	20
Tax credit per l'acquisto di prodotti in plastica riciclata e imballaggi biodegradabili	24



### Transizione digitale

Notificazioni e comunicazioni al domicilio digitale	27
"Iconto" - istituto di pagamento di InfoCamere	29



### Sviluppo commerciale e marketing

La preparazione di una comunicazione efficace in pubblico	32
I tre protagonisti del public speaking	36

# Ottimizzare la gestione delle imprese familiari: il valore aggiunto dei professionisti

## Vantaggi per lo studio

Le competenze di un dottore commercialista sono fondamentali nella vita di un'impresa familiare, specialmente nel passaggio della gestione del business nelle mani delle nuove generazioni.

Il tessuto produttivo italiano è costituito prevalentemente da piccole e medie imprese a conduzione familiare, dove i membri della famiglia si occupano anche della gestione. Molte di esse, nel prossimo futuro, affronteranno il problema del ricambio generazionale, con il passaggio del controllo dai genitori ai figli. Spesso, questo processo risulta complicato, se non traumatico, non solo per la struttura dell'impresa stessa, ma anche per l'atteggiamento delle persone coinvolte.

Il cambio di generazione necessita di essere affrontato con adeguati strumenti, in grado di comprendere le diverse variabili in gioco e le leve su cui agire, in maniera tale da interpretare e gestire la successione imprenditoriale come una fase di sviluppo dell'impresa, rilanciando e rivitalizzando le strategie di *business*.

A questo scopo, il dottore commercialista assume un ruolo fondamentale nel supportare l'imprenditore durante l'intero *iter*, grazie alle sue competenze sia professionali che umane, facendo riferimento anche alla *Family Constitution* che delinea la missione e le linee guida dell'impresa familiare.

Inoltre, nonostante i dottori commercialisti siano le figure professionali più adeguate a coadiuvare le fasi della vita delle imprese familiari, essi non possono considerare i propri studi professionali alla stregua delle imprese familiari, seppur tra i propri dipendenti figurano soggetti del proprio nucleo familiare.

### CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE FAMILIARI

- ⇒ Azienda gestita in collaborazione tra familiari (coniuge, parenti entro il terzo grado, affini entro il secondo).
- ⇒ I familiari prestano la propria attività lavorativa nell'azienda in maniera continuativa.
- ⇒ Il rapporto di parentela deve sussistere per tutta la durata dell'impresa.
- ⇒ I familiari hanno diritto al mantenimento, alla partecipazione agli utili, alla prelazione sull'azienda in caso di divisione ereditaria o di trasferimento dell'azienda, ecc.

### REDAZIONE DI UNA CARTA DI FAMIGLIA

- ⇒ Stabilire i valori, la missione, la visione, le responsabilità e i ruoli all'interno di un'impresa familiare.
- ⇒ Rendere meno complicato il passaggio generazionale di gestione.
- ⇒ Assicurare maggiore stabilità e continuità all'impresa.

### IL RUOLO DEL COMMERCIALISTA NEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

- ⇒ Affiancare l'imprenditore nella valutazione delle successioni e dell'organizzazione.
- ⇒ Valutare potenziali rischi fiscali e tutelare il patrimonio, proponendo soluzioni.
- ⇒ Farsi portavoce delle proposte dalla nuova generazione.
- ⇒ Evitare conflitti tra i successori grazie a un supporto di mediazione.

## LA STRUTTURA DELL'IMPRESA FAMILIARE

La riforma del diritto di famiglia (L. 151/1975) ha introdotto nel nostro ordinamento l'**istituto dell'impresa familiare (art. 230-bis c. c.)**, nell'ambito della quale il familiare che presta in modo continuativo la sua attività di lavoro nell'impresa familiare ha diritto al mantenimento secondo la condizione patrimoniale della famiglia e partecipa agli utili dell'impresa familiare ed ai beni acquistati con essi nonché agli incrementi dell'azienda, anche in ordine all'avviamento, in proporzione alla quantità e alla qualità del lavoro prestato.

Con l'espressione "*familiare*" il legislatore si riferisce ad una tipologia di impresa in cui vi collaborano:

- **il coniuge** (o il **partner** che ha costituito unione civile);
- **i parenti entro il terzo grado;**
- **gli affini entro il secondo grado.**

Si tratta, in sostanza, di soggetti che fanno parte della **famiglia nucleare** in senso stretto, ovvero che hanno uno stretto legame di parentela o affinità con l'imprenditore; tale legame deve esistere durante il rapporto di collaborazione cosicché, qualora venga meno, automaticamente viene meno anche il vincolo lavorativo. Ne consegue che la figura del familiare è assai importante dal momento che egli, in quanto prestatore di attività nell'impresa familiare, è titolare di un **diritto di credito** nei confronti dell'imprenditore e dell'impresa proporzionale all'attività da egli stesso svolta al suo interno.

Di conseguenza è essenziale che l'attività di collaborazione sia **costante** ed in ogni caso **continuativa**, tanto che l'eventuale "*aiuto*" occasionale non è sufficiente ad originare un'impresa familiare.

La sussistenza della **parentela per l'intero periodo di esistenza dell'impresa familiare** è un requisito a cui prestare particolare attenzione: ad esempio, in caso di azienda familiare tra coniugi, un eventuale **divorzio** implica la decadenza dei benefici fiscali e tributari e l'esclusione dal regime agevolato previsto per questa tipologia di impresa.

Occorre anche notare che, oltre ad avere diritto ad un **riconoscimento economico** per l'attività lavorativa prestata, il legislatore ha riconosciuto a coloro che partecipano all'impresa familiare, in caso di divisione ereditaria o di trasferimento dell'azienda, anche il **diritto di prelazione** su di essa. Inoltre, si osserva che i familiari hanno **potere di ingerenza** nelle decisioni concernenti l'impiego degli utili e degli incrementi nonché quelle inerenti alla gestione straordinaria, agli indirizzi produttivi e alla cessazione dell'impresa. Le decisioni devono essere adottate **a maggioranza** dai familiari che partecipano all'impresa stessa, **con voto per teste e non per quote**, sia per le modalità di impiego degli utili e degli incrementi, sia in merito agli **atti eccedenti l'ordinaria amministrazione**, agli **indirizzi produttivi** ed alla **cessazione dell'impresa**.

La norma, in aggiunta, non permette di **cedere la posizione di collaboratore** nell'impresa familiare, salvo che il cessionario non sia altro soggetto che riveste la qualifica soggettiva di parente o affine dell'imprenditore e sempre a condizione che sia prestato il consenso da parte della maggioranza dei

membri.

Un'impresa familiare può essere avviata **ex novo** oppure sulla base di una **impresa individuale** già esistente, tramite il sostegno di un notaio o il ricorso ad un commercialista. Ciò che è certo è che la sua peculiarità tipica risiede nella completa **assenza di un vincolo societario** e di un **rapporto di lavoro subordinato** tra i familiari e la persona del capo (individuato in base alla sua anzianità e/o del suo maggiore apporto all'impresa stessa). È questa la ragione per cui in caso di **divisione ereditaria o di trasferimento dell'azienda**, i collaboratori che possiedono il predetto vincolo soggettivo di parentela ed affinità e che collaborano continuativamente nell'esercizio dell'attività di impresa, sono **titolari del diritto di prelazione**. La *ratio* è quella di privilegiare la posizione di coloro che hanno già svolto l'attività di lavoro all'interno dell'impresa familiare, al fine di evitare l'intromissione di terzi estranei e l'eccessivo frazionamento della proprietà aziendale.

In merito, invece, all'attribuzione degli utili ai familiari, è l'art. 5, c. 4 Tuir a quantificare l'importo massimo, il quale non può eccedere il 49%. Il medesimo articolo individua, inoltre, i requisiti necessari affinché sia fiscalmente rilevante l'esistenza di un'impresa familiare:

- essa deve essere costituita mediante **atto pubblico o scrittura privata autenticata** (da registrare presso il Registro delle Imprese) almeno nell'anno precedente a quello della dichiarazione dei redditi;
- nella dichiarazione dei redditi dell'imprenditore devono essere indicate le **quote di partecipazione agli utili** spettanti ai familiari e deve essere attestato che tali quote sono commisurate alla qualità e quantità del lavoro svolto;
- ogni familiare deve attestare nella propria dichiarazione dei redditi, di aver prestato la sua attività di lavoro nell'impresa in modo **continuativo e prevalente**.

Fatte tali premesse, sull'istituto si sono sviluppate due distinte tesi:

- alcuni lo considerano come un'**impresa individuale**, dal momento che l'imprenditore è il solo **capofamiglia** e come tale è lui ad essere obbligato e a dover adempiere alle obbligazioni derivanti dall'attività di impresa;
- altri lo ritengono un'**impresa collettiva**, poiché oltre all'imprenditore, rivestono la qualifica di imprenditori **anche i familiari** che svolgono attività lavorativa con lui, venendosi così a creare una sorta di responsabilità solidale di tutti gli esercenti, in ragione dei rapporti che sorgono dall'attività di impresa.

Nonostante le due ipotesi, gli elementi che distinguono e caratterizzano le imprese familiari possono essere così sintetizzati:

- la piena e forte congiunzione e sovrapposizione fra due realtà organizzative diverse per natura e per scopo, ossia **la famiglia e l'impresa;**
- una **quota rilevante del capitale** di rischio dell'impresa è detenuta dal nucleo familiare o dai nuclei familiari alleati;
- l'imprenditore e gli altri familiari, oltre ad apportare all'im-

presa capitali di rischio, svolgono anche una o più delle seguenti funzioni:

- .. imprenditorialità;
- .. managerialità;
- .. lavoro esecutivo, specie nella fase iniziale;
- .. partecipazione alle decisioni di tipo strategico.

È possibile, tuttavia, suddividere le imprese familiari in due macrogruppi:

- un primo gruppo in cui la proprietà e il *management* fanno capo solo ed esclusivamente alla **famiglia**;
- un secondo gruppo dove la famiglia, pur presidiando la proprietà, si riserva di affidare l'impresa ad un **management qualificato esterno**.

### LA CARTA DI FAMIGLIA

Quando si parla di imprese familiari si è soliti pensare a realtà di piccole dimensioni, e solitamente artigianali che si tramandano di padre in figlio, che spesso vengono considerate come "marginali".

Ciò è assolutamente falso, in quanto si tratta di una concezione alquanto obsoleta e riduttiva per definire una **realtà crescente** e con **elevate potenzialità**; infatti, l'ultima edizione dell'Osservatorio Aub delle aziende familiari ha rivelato che quest'ultime rappresentano il 65% del totale delle imprese italiane e che sia il loro ricavo che la loro redditività operativa sono in crescita.

Ne consegue che per tali tipologie di imprese è quantomai utile stabilire regole chiare sulla *governance* dell'azienda familiare, specialmente a proposito dei processi decisionali e dell'accesso ai ruoli direttivi, al fine di affrontare in modo positivo il momento del passaggio generazionale e i ricambi al vertice.

Tra gli svantaggi delle imprese familiari, quello che presenta significativi risvolti sociali risulta essere collegato proprio alla **natura ereditaria del potere**, che non sembra essere in grado di garantire la più efficace transizione generazionale, dal momento che il carattere dell'imprenditorialità non è per sua natura ereditario.

Numerosi casi hanno evidenziato la presenza di differenze significative tra le imprese familiari e le altre aziende, a partire dalle questioni di *business* fino alle modalità con le quali vengono affrontate le altre difficoltà. Tuttavia, la caratteristica più delicata delle imprese familiari resta legata al processo di successione.

Il problema del ricambio generazionale è considerato un tema di grande importanza e attualità: molte aziende familiari, infatti, nate nello scorso secolo, presto dovranno affrontare il delicato passaggio della funzione imprenditoriale dai fondatori alla generazione emergente, la quale non sempre è dotata delle qualità richieste per gestire efficacemente ed efficientemente i promettenti progetti imprenditoriali avviati dalla prima generazione.

Molte indagini rivelano che negli Stati Uniti meno di un terzo delle imprese familiari riesce a sopravvivere alla terza genera-

zione, mentre solo la metà di queste la supera con successo. Diversa è la situazione in Italia, dove le imprese restano maggiormente ancorate alla famiglia nel fluire delle generazioni, ma incontrano comunque non poche difficoltà ad andare oltre la terza generazione. Emerge, perciò, la necessità di gestire il "passaggio dei poteri" con un adeguato supporto teorico e pratico, in grado di comprendere le diverse variabili in gioco e le leve su cui agire, in maniera tale da interpretare la fase come **un'opportunità di sviluppo dell'impresa**, non solo dal punto di vista reddituale, ma anche in termini di ampliamento del patrimonio di conoscenze aziendali, rilanciando e rivitalizzando le strategie di breve e di lungo periodo.

La programmazione e l'esecuzione di questo passaggio comporta una preparazione che implica aspetti di natura affettiva, psicologica, organizzativa, gestionale, economica e finanziaria per attraversare un lungo processo da affrontare per tempo, evitando la tendenza di limitare l'approccio ad un'ottica di breve periodo.

Il processo di trasferimento nelle imprese di famiglia si può realizzare in due modi:

- a favore di un soggetto terzo;
- da una generazione all'altra.

Per facilitare la migrazione, la Commissione Europea nel 2006 ha fornito una serie di accorgimenti volti a sensibilizzare i Paesi membri sul presente tema attraverso la "Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni", in quanto già allora era evidente che le ragioni del fallimento delle imprese familiari, in seno alla consegna dei poteri alla nuova generazione, risiedevano nella inadeguatezza della disciplina fiscale e legale e nella scarsa tempestività e consapevolezza dei titolari dell'impresa di famiglia nell'individuare con anticipo i piani successori.

Di conseguenza, per far fronte ad alcuni degli ostacoli citati, si fa sempre più ricorso a strumenti diretti a creare processi vincolanti che considerino la peculiarità di queste imprese - in cui si intrecciano le questioni familiari con quelle aziendali - come ad esempio la **Family Constitution** o **Carta di famiglia**, una sorta di **Carta dei valori della famiglia** che si presenta come un regolamento che espone chiaramente la visione, la missione ed i valori della famiglia, nonché le politiche che regolano i rapporti dei membri della famiglia con l'impresa, definendone i ruoli, la composizione, i poteri dei principali organi e dei membri della famiglia, del consiglio di amministrazione e dei vari *stakeholder*. Si tratta di un **documento "vivo" e dinamico** che viene modificato e aggiornato di pari passo con l'evoluzione e i cambiamenti della famiglia e del suo "family office".

La *Family Constitution*, le cui origini sono fatte risalire al XVIII secolo, è largamente impiegata sia nel Nord America che in Europa e attualmente sta avendo una buona diffusione anche in Italia.

L'istituto deve la propria introduzione a livello europeo alla Raccomandazione n. 94/1069/CE della Commissione euro-

pea, la quale invitava gli Stati membri "ad adottare le misure necessarie per facilitare la successione nelle piccole e medie imprese al fine di assicurare la sopravvivenza delle imprese ed il mantenimento dei posti di lavoro", tra cui la previsione di imposte sulla successione ereditaria e sulla donazione non eccessivamente gravose, in modo tale da non mettere in pericolo la sopravvivenza dell'impresa.

Attraverso l'istituto, il legislatore ha inteso prevenire liti tra gli eredi che potrebbero compromettere l'assetto organizzativo, così evitando la c.d. **deriva generazionale**, ossia il fallimento della società connesso ad un'errata gestione dei profili legati alla successione nell'impresa.

Le ragioni del successo internazionale di questo strumento è che il suo utilizzo è efficace in **qualsiasi sistema giuridico**, motivo per cui si prospetta che nei prossimi anni essa troverà ulteriori spazi di applicazione, anche in differenti contesti culturali che siano caratterizzati da un tessuto imprenditoriale composto da piccole e medie imprese di proprietà di gruppi familiari.

La Carta di Famiglia garantisce la **stabilità del passaggio generazionale** dell'azienda familiare, con un'anticipazione temporale delle vicende legate all'apertura della futura successione. Tale stabilità è assicurata dal fatto che, una volta stipulato il patto e selezionati i discendenti idonei a proseguire l'attività di impresa e liquidati gli altri legittimari, questi ultimi non potranno più modificare la situazione successoria dell'azienda come voluta dall'imprenditore. Ai sensi dell'art. 768-*quater* c.c., infatti, gli assegnatari dell'azienda devono liquidare gli altri partecipanti al contratto non assegnatari della somma loro spettante in base alla quota di legittima cui viene imputata. Il patto di famiglia si caratterizza pertanto, essenzialmente, per **l'effetto preclusivo di ogni possibile contestazione e revisione** dell'operazione al momento dell'apertura della successione.

Una struttura di *Family Governance* bene organizzata garantisce durante il passaggio ad una nuova *leadership* aziendale, in ultima analisi, anche la preservazione di una serie di **rapporti con l'esterno** che ne valorizzano sia la funzione economica che sociale, come ad esempio i soggetti che immettono risorse nell'azienda, vale a dire le **banche** e i **fornitori**. Entrambi i tipi di rapporto si caratterizzano per il fatto di essere permeati da una componente non solo **economico-finanziaria**, ma anche **interpersonale e reputazionale**. Il passaggio generazionale deve essere condotto avendo cura di non incrinare i rapporti costruiti con un lavoro lungo e costante, assicurandone la continuità.

Nello specifico, può essere utile che l'intera operazione, realizzata con il patto di famiglia, sia portata a conoscenza del ceto bancario per consentire le opportune valutazioni e l'eventuale redazione o aggiornamento dei *budget* previsionali per individuare potenziali nuove necessità finanziarie, identificando il corretto *mix* tra risorse a breve e a medio-lungo termine. Al contempo, anche i rapporti con i fornitori dovranno essere preservati per garantire il prosieguo degli approvvi-

gionamenti: è importante far percepire che la nuova gestione dell'impresa proseguirà nella stessa modalità del passato e, possibilmente, anche migliorata con le opportune iniziative che la *next generation* è capace di recare.

La forma ed il contenuto della *Family Constitution* variano da una famiglia all'altra a seconda delle sue dimensioni e del suo grado di coinvolgimento nell'azienda; è, però, fondamentale che essa contenga i seguenti elementi:

- determinazione dei **valori**, della **missione** e della **visione** della famiglia, mirando ad introdurre principi che assicurino ai membri che non rivestono ruoli sociali attivi di essere costantemente informati sull'andamento del *business*;
- identificazione dell'**assemblea di famiglia**, del **consiglio di famiglia** e del **comitato per l'educazione**;
- identificazione di un **consiglio di amministrazione**;
- identificazione dei **Senior Management**;
- identificazione delle modalità di selezione dei talenti e delle aspettative professionali e personali della **next generation**;
- stabilire le **responsabilità** e le **relazioni** tra la famiglia, il consiglio di amministrazione e i dirigenti;
- indicazione delle **politiche** relative a questioni familiari importanti, come ad esempio l'impiego dei membri della famiglia nel *family business*, il trasferimento di azioni e la successione dell'amministratore delegato;
- stabilire le **riunioni familiari**;
- stabilire le linee guide per il rilevamento di **quote di proprietà, eredità e successione**.

Non è escluso che la *Family Constitution*, nell'orientare il *business*, possa eventualmente anche prevedere delle **attività filantropiche** legate alla propria attività aziendale.

La Carta di Famiglia, affinché sia efficace, deve essere redatta coinvolgendo tutti i membri della famiglia, i quali hanno il dovere e il diritto di partecipare attivamente anche nell'apportare qualsiasi modifica e aggiornamento, prendendo in considerazione un arco temporale lungo, onde indirizzare l'azione di *business* anche in caso di un mutamento degli scenari del mercato.

Si può considerare tale documento come un vero e proprio **gentlemen agreement**, che abbatte il personalismo stagnante nella struttura familiare e qualsivoglia tipologia di conflittualità, realizzando un vero e proprio sistema fiduciario nella struttura della famiglia che consente di attuare le scelte decisionali in modo fluido, attraverso l'implementazione di un efficiente governo del patrimonio aziendale e familiare.

L'esistenza di una *Family Constitution* agevola anche l'opportunità di **attrarre talenti esterni, finanziamenti** e un'eventuale **apertura al mercato** tramite il processo di quotazione. L'investitore, infatti, è rassicurato da un'impresa che è sorretta da un governo societario ben architettato e fondante, dove i personalismi intrinseci dei membri appartenenti a una famiglia vengono risolti con tecniche alternative di risoluzione dei conflitti, tramite forme di condivisione di valori e segmentazione di funzioni.

## IL RUOLO DEI CONSULENTI NELLA FASE DI SUCCESSIONE AZIENDALE

Le molteplici competenze necessarie per presidiare con efficacia il passaggio generazionale sono raramente già presenti all'interno dell'impresa, la quale non può che contare sul supporto esterno portatore dell'*expertise* necessario. Da qui prende piede l'importanza degli attori terzi, che agiscono come veri e propri mediatori professionali favorendo il buon esito della successione aziendale.

Al riguardo, si focalizza in particolar modo l'attenzione sul ruolo del **dottore commercialista**: è questa, infatti, la figura che riscuote maggiore fiducia da parte dei proprietari delle piccole-medie imprese. Nel pianificare il passaggio generazionale, il suo ruolo è fondamentale per l'individuazione degli strumenti che consentono di raggiungere una più efficace e meno onerosa tutela del patrimonio, in **un'ottica sia conservativa che trasmissiva**.

Si tratta, senz'altro, di un ruolo complesso che non solo comporta il diretto contatto con l'imprenditore e la sua famiglia, ma richiede anche l'inevitabile possesso di competenze aziendalistiche e tributarie, oltre che una spiccata vocazione alla mediazione, in modo da conservare inalterata la fiducia dei finanziatori e dei fornitori dell'impresa, tentando al contempo di evitare che possibili controversie tra i futuri eredi del *dante causa* conducano ad estenuanti lotte giudiziarie.

È proprio per questo fine che è opportuna un'approfondita **conoscenza tecnica degli strumenti** esistenti, insieme a una particolare attenzione alle specifiche **esigenze familiari**, tenuto conto di tutti gli elementi (non solo patrimoniali ma anche personali) che tipizzano la fattispecie.

Il motivo per cui la figura del Commercialista sembra essere la più adeguata per presiedere la situazione è legato al fatto che la sua attività professionale implica il consolidamento nel tempo di rapporti che tendono a trascendere l'aspetto puramente consulenziale per divenire una sorta di confidente, per cui, specialmente nelle micro, piccole e medie imprese, egli svolge spesso una funzione di affiancamento a tutto tondo dell'imprenditore, tale da esondare dalle attività meramente contabili o societarie e diventare un **consigliere a 360 gradi**.

Il dottore commercialista rappresenta, indubbiamente, una figura professionale poliedrica atteso che le sue competenze e la sua opera spaziano dalla consulenza aziendale, finanziaria ed organizzativa, all'assistenza contrattuale e fiscale, alla revisione e controllo dei conti, alla consulenza societaria, alla rendicontazione contabile e sociale, che fanno di lui, sovente, il principale interlocutore dell'imprenditore.

Di conseguenza, il dottore commercialista ha il dovere di conoscere bene tutte le tecniche giuridiche che l'ordinamento gli mette a disposizione per gestire al meglio il passaggio generazionale nell'interesse dell'imprenditore e della collettività, affinché possa affiancare l'impresa in tutte le fasi del lungo percorso di avvicinamento.

Nelle fasi di primo affiancamento, il commercialista è in grado di aiutare l'imprenditore a capire e valutare le **capacità dei**

**potenziali successori nell'impresa**, sostenendolo anche nella individuazione delle deleghe e delle responsabilità che possono essere progressivamente trasferite. Lo stesso sarà anche chiamato a esprimere **valutazioni e giudizi sui vari asset del patrimonio**, ma soprattutto sarà in grado di addivenire a una valutazione dell'azienda che sia il più possibile obiettiva. Soprattutto in questa fase sarà necessaria una forte **caratteristica deontologica** e una **forte autorevolezza** che gli eviti di trovarsi coinvolto in questioni di parte. La sua figura è indispensabile all'imprenditore e ai suoi successori nell'impostazione dell'operazione di passaggio vera e propria per individuare e proporre possibili soluzioni ai vari aspetti correlati, quali costituzione o modifiche societarie per quanto riguarda l'assetto documentale (statuti e patti parasociali). Senz'altro il commercialista dovrà prestare non poca attenzione anche alle **problematiche fiscali** sia di breve che di lungo periodo dell'impresa familiare, effettuando una adeguata comparazione fra il diverso *"costo fiscale"* e *"gestionale"* che può comportare l'operazione.

Inoltre, le sue competenze sono essenziali anche per definire i **nuovi assetti organizzativi**, soprattutto se i successori sono più di uno, per impostare e definire i **documenti di programmazione economica e finanziaria** (*budget, business plan*, ecc.) utili sia per l'ordinaria gestione, sia quale documentazione di supporto alle richieste di mantenimento dei finanziamenti esistenti ovvero alla concessione di nuove linee di credito.

Insomma, al commercialista è richiesta una certa preparazione sia nell'ambito professionale che umano per affrontare questa fase della vita dell'impresa e per suggerire, preventivamente e per quanto possibile, la pianificazione del passaggio generazionale, tutelando l'interesse di tutti i soggetti interessati.

Per questa attività egli, consapevole delle specializzazioni di ogni ordine professionale, dovrà **collaborare con altre figure**, quali **notai e avvocati**, ma senza abdicare al proprio ruolo di regista del tutto.

È doveroso evidenziare che spesso il ricorso ad altri soggetti esterni - consulenti e professionisti - è generalmente volto ad acquisire competenze innovative ritenute critiche per l'azienda, ma talvolta si rivela particolarmente significativo anche per permettere una certa accettazione del cambiamento da parte dei *senior*: consulenti e professionisti, infatti, si fanno **portavoce delle proposte derivanti dalla nuova generazione** che in questo modo hanno maggiore possibilità di essere accolte.

Si può concludere sostenendo che il dottore commercialista, nell'ambito di un'impresa familiare e, in particolare, nella complessa fase del passaggio generazionale della gestione, possa essere inteso come un **"family business coach"** che affianca i familiari e i collaboratori per preservare e migliorare i valori aziendali e i vari sistemi di relazione familiari, in modo che si rafforzino reciprocamente creando una struttura virtuosa volta alla crescita e alla buona *governance* aziendale.

### IMPRESA FAMILIARE PER I LIBERI PROFESSIONISTI: È POSSIBILE?

Si è detto di quanto le competenze del dottore commercialista siano fondamentali nella vita di un'impresa familiare, specialmente nel passaggio della gestione del *business* nelle mani delle nuove generazioni.

Ma è possibile, invece, per un libero professionista, quale appunto il suddetto, definire in alcuni casi il suo studio come un'impresa familiare?

Non sono rari, in merito, i casi in cui un professionista abilitato è titolare di uno studio in cui prestano attività lavorative **dipendenti con mansioni impiegate derivanti dal medesimo nucleo familiare del professionista**. In tal caso, è impossibile riconoscere lo studio professionale come un'impresa familiare a causa della natura stessa dell'**opera intellettuale** svolta dal professionista, che non consente l'accesso a tale qualifica. Infatti, l'attività professionale non può essere identificata come attività imprenditoriale, requisito essenziale per essere considerata un'azienda familiare.

L'art. 2238, c. 1 c.c. stabilisce che, se l'esercizio della professione costituisce elemento di un'attività organizzata in forma d'impresa, si applicano anche le disposizioni che disciplinano l'attività di impresa. Da tale disposizione si desume implicitamente che il professionista intellettuale, sebbene svolga un'attività professionalmente funzionale alla prestazione di servizi e che quindi si colloca nel mercato con la prospettiva del guadagno, non assume la qualità di imprenditore ai sensi dell'art. 2082 c.c., il quale recita "è imprenditore chi esercita professionalmente una attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi".

Da sempre, infatti, è stato asserito che il professionista intellettuale offre ai propri clienti non beni e servizi, ma una **prestazione d'opera intellettuale** nella quale assume fondamento l'elemento personale dell'attività.

Affinché il professionista intellettuale assuma la qualità di imprenditore, occorre che costui eserciti anche una **attività commerciale**, che si contraddistingue da quella professionale, in quanto prevede una struttura organizzativa e produttiva con lo scopo dell'**interscambio di beni e servizi**.

Pertanto, il professionista intellettuale non può per regola essere identificato come imprenditore, perché l'attività da egli espletata nello studio non è tecnicamente definibile "attività imprenditoriale".

Di conseguenza, anche il suo studio professionale non è un'azienda intesa come "complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa".

Se da un lato, però, un libero professionista che svolge attività intellettuale non costituisce un'azienda che produce attività imprenditoriale, dall'altro lo stesso può comunque assumere la natura di datore di lavoro.

A tal proposito, l'**art. 2238 c. 2 c.c.** prevede che, qualora l'esercente una professione intellettuale impiega sostituti o au-

siliari, si applicano le disposizioni relative alla **disciplina dei rapporti di lavoro in genere**.

In tale caso, quindi, il professionista si avvale, per l'esecuzione della propria opera, di personale dipendente ed è tenuto, al pari dell'imprenditore, ad assolvere ai relativi adempimenti.

Alla luce di tali considerazioni preliminari, bisogna analizzare quale adempimento sia richiesto al professionista qualora si avvalga della **collaborazione del proprio familiare**.

Senza dubbio, come già ampiamente spiegato, affinché si possa parlare di "*impresa familiare*" bisogna considerare quanto prescritto dall'art. 203-bis c.c., il quale ammette la sussistenza di tale istituto solo in relazione alla costituzione di un'impresa, definita come requisito imprescindibile per la fattispecie su menzionata.

Ciò premesso e considerando che il professionista non è un imprenditore, la sua attività non può qualificarsi come impresa familiare, con la conseguenza che egli non solo non può avvalersi della disciplina di cui all'art. 230-bis c.c., ma non può neppure instaurare con il proprio familiare un rapporto di collaborazione tipico dei *family business*.

Al contrario, si deduce che un familiare che svolge un'attività lavorativa all'interno di uno studio professionale deve essere inteso soltanto **come ordinario lavoratore**.

Da sottolineare è che spesso per provare l'effettiva instaurazione di un rapporto di lavoro tra un libero professionista e un suo familiare sono richiesti **oneri probatori piuttosto severi**. Ciò perché appare più plausibile ritenere che l'attività prestata presso lo studio di un familiare costituisca non già una prestazione lavorativa *tout court*, ma un **aiuto prestato a titolo gratuito e occasionalmente**.

Dunque, nei casi in cui i soggetti del rapporto di lavoro siano da un lato lo studio professionale e dall'altro i coniugi, parenti entro il terzo grado e affini entro il secondo grado, il rapporto si **presume gratuito** e quindi **escluso dall'obbligo assicurativo**, senza necessità di **accertamenti da parte dell'INPS**, salvo che le parti non forniscano prove "*rigorose*", cioè non soltanto formali ma convincenti nel loro complesso, affinché dimostrino **elementi costitutivi del rapporto di lavoro subordinato** e, in particolar modo, **requisiti indefettibili della natura di subordinazione e della onerosità** del rapporto di lavoro.

A riguardo, infatti, la Corte di Cassazione, con la sentenza del 20.04.2011 n. 9043, ha precisato che "*Il rapporto di lavoro subordinato tra familiari va dimostrato in maniera rigorosa, nel senso che la presenza di versamenti contributivi non è sufficiente a configurare il rapporto come subordinato, perché è necessaria una rigorosa prova degli elementi costitutivi e di svolgimento del rapporto di lavoro subordinato*".

Al contrario, qualora **non sussista convivenza né comunione d'interessi**, il rapporto si presume **oneroso** e quindi soggetto all'obbligo assicurativo, salva la facoltà dell'INPS di procedere ad accertamenti.