

MEDIAZIONE A 360°: DALL'AZIENDA ALLA FAMIGLIA, DALL'ARTE ALLA FISCALITÀ

QUANDO IL CONFLITTO E' ANCORA GOVERNABILE
INTERNAMENTE E QUANDO NO: CASI PRATICI

ROBERTA SOZZI

09 04 2026

CASO 1

Contesto

Impresa familiare gestita da imprenditore ultracinquantenne,
affiancato dalla moglie e da due figli giovani

La distribuzione economica è la seguente:

- Padre titolare : 51%
- Madre e due figli collaboratori: restante 49%

L'attività si svolge in un capannone di proprietà personale
esclusiva del padre (ereditato con l'attività).

Il problema

Classico nodo di passaggio generazionale:

Il padre vuole proteggere il patrimonio ereditato e costruito mantenendo il controllo

I figli vogliono essere messi alla prova e avere un ruolo reale

La struttura dell'impresa individuale (familiare) limita l'evoluzione organizzativa

Il rischio percepito è duplice:

- per il padre: perdere il controllo e compromettere l'azienda
- per i figli: rimanere bloccati in un ruolo subordinato

Interessi delle parti

Padre

Sicurezza patrimoniale
Continuità dell'azienda
Controllo sulle decisioni strategiche
Gradualità nel passaggio

Figli

Autonomia decisionale
Riconoscimento del proprio ruolo
Possibilità di crescita imprenditoriale
Fiducia



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Il percorso negoziale

Dopo un confronto articolato, le parti individuano una soluzione progressiva, articolata in fasi.

Fase 1 – Costituzione di una srl

Viene creata una società a responsabilità limitata con quote coerenti con l'assetto dell'impresa familiare.

Fase 2 – Affitto d'azienda

L'intera azienda produttiva viene concessa in affitto alla nuova srl.
Per il capannone viene stipulato autonomo contratto di locazione

Effetti:

nella gestione entrano i figli (nel CdA della srl)

il padre mantiene la proprietà dei beni (azienda e capannone)

si crea una "fase di prova" senza trasferimento definitivo

Questa fase riduce il rischio percepito dal padre e aumenta lo spazio operativo dei figli.

Evoluzione

L'attività della srl si sviluppa positivamente.

Con il tempo:

i figli dimostrano capacità gestionale

cresce la fiducia del padre

il modello organizzativo si consolida

Alla scadenza del contratto di affitto:

Fase 3 – Conferimento dell'azienda

Il padre decide di conferire l'intero patrimonio aziendale nella srl.

Mantiene:

la propria quota societaria

inizialmente il ruolo di presidente del CdA

Negli anni successivi:

lascia progressivamente le cariche operative

rimane nel CdA anche in età avanzata, con funzione più simbolica e di indirizzo

Esito

Il passaggio generazionale avviene in modo graduale

L'azienda continua a crescere

Il conflitto viene gestito senza rotture

Il padre mantiene un ruolo di riferimento, senza bloccare l'autonomia dei figli

CASO 2

Contesto

Impresa individuale di commercio al dettaglio con piccolo laboratorio artigiano gestita da imprenditrice single senza eredi

nell'attività sono occupati:

- titolare 100%
- 3 dipendenti

I locali dove si svolge l'attività sono in locazione.

Problema

Malattia incurabile dell'imprenditrice

Soluzione

Lasciare testamento chiamando all'eredità le 3 dipendenti

Interessi delle parti

Le parti sono le tre dipendenti chiamate all'eredità,
Tutte hanno famiglia con figli piccoli ciò condiziona le decisioni

Sicurezza patrimoniale
Continuità dell'azienda

Rischio percepito

- per tutte è il rischio imprenditoriale a loro non consono;
- per una dipendente anche forte rischio economico in quanto il proprio stipendio era importante per contribuire al mantenimento della famiglia

Percorso negoziale

- **Si contrappongono due interessi:**
- Due dipendenti interessate a intraprendere la carriera imprenditoriale
- La terza preferisce evitare il rischio d'impresa e diventa casalinga

Dopo un confronto tra le parti chiamate

- 2 dipendenti accettano l'eredità e proseguono l'attività con la costituzione di una società.
 - La terza dipendente rinuncia all'eredità.
-

Evoluzione

- L'attività della società si sviluppa positivamente.
- Con il tempo la terza dipendente pur ricredendosi sulla scelta non può più pretendere nulla.

Esito

- L'azienda destinata alla chiusura con il decesso dell'imprenditrice continua a crescere e a far conseguire un reddito alle due ex dipendenti ora socie.
- Il ruolo del professionista oltre ad essere di aiuto nella prima fase decisionale prosegue affiancando inizialmente le nuove imprenditrici nella parte amministrativa alla quale non erano preparate.

CASO 3

Contesto

- Negli anni '70, il sig. A avvia un'attività artigianale individuale che, grazie al proprio sviluppo, evolve successivamente in una **società di persone** quando decide di aprirla all'ingresso del proprio fratello (B), con intento di aiuto essendo soggetto «debole».

All'interno della società:

- A mantiene il **ruolo decisionale e amministrativo**
- B svolge attività **operativa/produttiva**
- Negli anni '90, A inserisce progressivamente in azienda i propri figli come lavoratori dipendenti.

Struttura della società

- società di persone (SNC)
- Governance:
 - A → amministrazione e controllo
 - B → attività esecutiva
- Assetto familiare:
 - figli di A coinvolti
 - nessun coinvolgimento diretto della famiglia di B

👉 **Criticità implicita:** squilibrio tra potere decisionale e partecipazione economica

Evento critico

Senza preavviso:

- la moglie di B promuove l'**interdizione** del marito
- B perde la capacità di agire

Conseguenze immediate:

- B è rappresentato da un tutore
- la società perde l'equilibrio operativo e relazionale

Perdita della pluralità dei soci conseguenze giuridiche

Conflitto di interessi

Si evidenzia un possibile conflitto:

- A favorisce i propri figli (inseriti in azienda)
- B (e la sua famiglia) percepisce una marginalizzazione

Conseguenze

Il tutore (moglie di B) avvia **azioni legali** sostenendo la mancata distribuzione degli utili e possibile lesione dei diritti patrimoniali di B

Evoluzione del conflitto

- avvio di contenziosi legali
- aumento dei costi (legali e gestionali) che diventano insostenibili
- deterioramento dei rapporti familiari
- **paralisi dell'attività**

Esito

Il socio A decide di:

- cessare l'attività
- ricollocare i figli come lavoratori dipendenti presso terzi

Effetti

- distruzione del valore aziendale
 - perdita del patrimonio imprenditoriale e del lavoro per tutti i dipendenti
 - rottura definitiva dei rapporti familiari
-

Soluzioni alternative (non adottate)

Strumenti giuridici

- Adeguamenti statutari snc preventivi (con l'evoluzione dei rapporti sociali)
- trasformazione in SRL
- liquidazione concordata della quota di B
- ingresso di nuovi soci

Strumenti negoziali

- mediazione civile
- negoziazione assistita
- accordi familiari strutturati (es. patti di famiglia)

METODI ADR per far emergere i bisogni reali, riequilibrare i rapporti, evitare il contenzioso (contrapponendosi a visione avversariale)

Riferimenti

Roberta Sozzi
Dottore Commercialista
ODCEC Busto Arsizio