

legali per tutto il periodo intercorrente data di sottoscrizione del patto alla data di liquidazione della quota al legittimario sopravvenuto.

Nel vigente sistema, l'impedimento più significativo alle operazioni di pianificazione ereditaria è data dal fatto che la dispensa dalla collazione produce effetti nei limiti della quota disponibile e non è consentito rinunciare alla riduzione delle disposizioni lesive della quota di legittima prima della apertura della successione; è giunto il momento di prevedere che l'azione di riduzione produce effetti solo obbligatori e non impone quindi la restituzione dei beni, attribuendo valore generale a una regola già conosciuta dall'ordinamento che deve essere promossa nel segno dell'efficienza e della certezza nella circolazione dei beni.

Pur in presenza di queste considerazioni negative e pur evidenziando la difficoltà di accettare che il patto sia firmato da tutti coloro che avrebbero la qualità di legittimario se, al momento della donazione, si aprisse la successione del donante, e di definire su chi gravi l'inadempimento della compensazione di cui all'art. 768 sexies, merita dire che l'introduzione nel nostro ordinamento non possono che favorire una corretta gestione del passaggio generazionale della impresa.

Sarebbe tuttavia ingenuo pensare che il patto di famiglia possa risolvere tutti i complessi problemi legati alla trasmissione della azienda familiare; il divieto dei patti successori e la disciplina della successione necessaria sono ancora presenti nel nostro ordinamento e, seppure in misura minore rispetto al passato, potrebbero ancor rappresentare degli ostacoli rispetto ad una (più ampia) strategia di trapasso generazionale; è comunque un (grande) passo avanti e va salutato con favore.

Ogni soluzione per una ragionata successione va ricercata ed attuata quando l'imprenditore è ancora in vita, al comando dell'impresa, capace di gestire e riconosciuto come leader incontrastato; in caso contrario, qualsiasi soluzione, anche quella che potrebbe apparire come la più "equa", creerà scontenti, discussioni e litigi familiari.

Ne deriva che la successione va preparata anzitempo agendo sia a livello dell'attività di impresa sia, soprattutto, nell'abito familiare.

Innanzitutto la famiglia dovrà avere ben chiaro il "percorso" che vorrà

seguire nel prossimo futuro. La base per una discussione franca e serena è la convinzione di condividere valori comuni, dati dalla storia, dalla tradizione e dalla cultura, che fa di ogni famiglia un essere unico e riconoscibile agli occhi dei terzi.

Questo "percorso", che significa "da dove arriviamo, dove vogliamo andare", va tracciato quindi in modo chiaro e definitivo, non autoritariamente ma con autorevolezza, creando un luogo, un momento, una sede, ove confrontarsi nell'ambito della famiglia attraverso regole di governo democratiche ma inderogabili, basate su rispetto reciproco, comunicazioni ed informazioni continue ed accurate.

Ogni membro della famiglia deve conseguentemente essere consapevole del proprio ruolo, da svolgere nell'interesse comune.

Il riconoscere in valori comuni consente di superare quelle che sono le inevitabili debolezze che si riscontrano in alcuni membri della famiglia, ove accade che ci siano soggetti più sensibili o deboli o meno professionalmente capaci; non devono, al riguardo, esserci segreti o falsi segreti (tutti lo sanno ma nessuno ne parla) nell'ambito delle discussioni familiari perché attribuire responsabilità e doveri ad un membro della famiglia che, ad esempio, soffre di crisi depressive o abusa di alcool o di sostanze stupefacenti, soltanto perché è il primogenito, non rappresenta un buon modo per perpetuare gli interessi della famiglia stessa.

Pertanto ogni famiglia deve ricercare al proprio interno la "verità", senza drammi e senza ipocrisie; ogni problema ha la sua giusta soluzione se affrontato con coscienza e serenità.

Possiamo riassumere così le ipotesi che si possono presentare:

1. la cosiddetta successione completa: dopo il passaggio generazionale, l'impresa rimane di proprietà della famiglia così come la sua gestione.

In tal caso, si possono distinguere ulteriori situazioni concrete:

a. la successione avviene direttamente dall'imprenditore/fondatore ai suoi eredi; il fondatore ricopre ovviamente più ruoli e la sua sostituzione risulta difficoltosa in quanto l'impresa è costruita intorno alla sua professionalità e non ci sono persone adatte a coprire le necessarie funzioni.

b. La successione dell'imprenditore non comporta il frazionamento dell'azienda, in quanto esiste un unico erede; in tale fattispecie, non

vi è la scelta del successore e, quindi, se, da un lato, vi è il vantaggio che non vi sono litigi in famiglia, dall'altro lato, vi è il rischio che il successore non sia all'altezza della situazione. A volte, quando ad esempio vi è differenza considerevole di età tra l'imprenditore e l'erede, il successore viene affiancato da persona che conosce l'azienda e in alcuni casi, se la successione è preparata con anticipo, dallo stesso padre o ascendente. Nei casi più felici, l'erede ha compiuto studi in discipline attinenti all'attività d'impresa e ha svolto la propria attività in imprese del medesimo settore o nella stessa impresa di famiglia, maturando la necessaria esperienza per poter guidare secondo logiche industriali l'azienda di famiglia, pur cercando di soddisfare gli interessi dei diversi soci; tale ipotesi è favorita anche dal fatto che l'imprenditore conosce già da tempo il proprio successore, ne può studiare le qualità e può indirizzarlo verso studi specifici e atti ad essere utilizzati un domani nell'impresa.

c. Alla successione dell'imprenditore partecipano più eredi, in quanto con il passare del tempo diverse generazioni sono entrate in azienda. In questo caso i problemi da gestire sono la ricerca del successore adeguato, la frammentazione degli assetti proprietari e la scelta dei ruoli.

2. La successione nella proprietà ma non nell'impresa: in tal caso gli eredi non subentrano nel ruolo dell'imprenditore e la gestione viene affidata a managers esterni; il controllo dell'impresa da parte dei familiari avviene soltanto attraverso decisioni assembleari, rimanendo invece in capo ai managers la gestione della società; alternative valide e praticate sono quelle che vedono gli eredi del defunto imprenditore che non hanno intenzione di continuare l'attività procedere a sottoscrivere con i managers un contratto di affitto d'azienda che tuteli le rispettive aspettative.

3. La successione parziale nella proprietà: in tal caso gli originari azionisti familiari cedono a terzi porzioni di loro partecipazioni rimanendo la maggioranza relativa; conseguentemente fonti esterne di finanziamento entrano a far parte della compagine