

Si verificano, innanzitutto, le potenzialità di mercato e di posizionamento dell'azienda e le eventuali nuove possibilità di sviluppo; parallelamente, si approfondiscono le relazioni societarie e familiari/societarie (al fine di identificare le variazioni degli assetti societari che, in relazione al progetto, si dovessero presentare necessarie o soltanto opportune) e si studiano eventuali fonti di finanziamento atte a garantire la realizzazione del progetto.

Infine, si predispongono soluzioni legali e fiscali, di concerto con il *pater familias*/imprenditore ed eventualmente, ove possibile, allargando il più possibile l'intesa agli altri familiari.

In questa fase, occorre tenere presente tutti gli aspetti giuridici che un'azienda di famiglia coinvolge, più complessi rispetto ad un'azienda in cui gli aspetti familiari non prevalgono; si pensi ad esempio a tutti i problemi di natura successoria legati al diritto di legittima, problemi che, se non tenuti presenti nella dovuta misura, possono un domani essere oggetto di turbative e lacerazioni all'interno della famiglia.

Possibili soluzioni operative possono essere l'utilizzo dell'usufrutto o dei patti sociali.

L'usufrutto è il diritto di godere pienamente di una cosa con l'esclusione di qualsiasi terzo, ma senza alterarne la destinazione economica e solo per un certo tempo (non oltre la vita dell'usufruttuario se persona fisica o trent'anni se persona giuridica), il godimento può consistere sia nell'utilizzo del bene sia nei frutti che il bene produce.

Quindi, oltre alla normale vendita o conferimento della quota, un altro strumento che può dare buoni risultati nella gestione del passaggio generazionale, è l'usufrutto delle partecipazioni.

Nel passato si è spesso utilizzato lo schema negoziale della cessione per atto tra vivi (donazione o vendita) della nuda proprietà con riserva di proprietà in capo al disponente, nel tentativo di mantenere un cordone ombelicale tra (normalmente) padre e figlio, comunque tra donante/cedente e donatario/cessionario, pur conservando il primo la gestione della società, attraverso il diritto di voto in assemblea (a lui spettante in quanto usufruttuario) e la permanenza nella carica di amministratore. Consolidandosi, con la morte del disponente, l'usufrutto nella nuda proprietà già in capo al donata-

rio/cessionario, si è ottenuto il duplice risultato di lasciare all'usufruttuario la possibilità di continuare a gestire la sua società – attraverso il diritto di voto inerente il diritto di usufrutto e la permanenza nella carica di amministratore – e di trasferire il patrimonio aziendale con costi relativamente limitati.

Tale schema può però creare seri problemi nell'ambito dei rapporti tra usufruttuario e nudo proprietario: pensiamo, ad esempio, al caso di "abuso di longevità"; in effetti la stragrande maggioranza dei casi giudiziali vede il nudo proprietario (successore in vita designato dall'originario imprenditore) agire nei confronti dell'usufruttuario nel momento in cui quest'ultimo diventa troppo longevo, e quindi supera le aspettative e le previsioni di vita su cui il nudo proprietario ha fatto conto. Ad esempio, l'usufruttuario, giunto all'età di ottant'anni non lascia ancora spazio al figlio cinquantenne, il quale pensa così di accelerare i tempi (che evidentemente non sono ancora biologicamente maturi!) attraverso una azione giudiziaria.

Risulta quindi evidente come, in questi casi, non soltanto la costruzione giuridica in esame non raggiunga tutti gli obiettivi voluti, ma possa incrinare anche un equilibrio e un'armonia familiare che, al contrario, proprio attraverso questa costituzione si è cercata.

L'altro strumento utile sono i patti sociali diventati legge con l'approvazione definitiva da parte del Senato il 31 gennaio 2006, sono accordi attraverso i quali il titolare di un'impresa può gestire la trasmissione della propria azienda ai propri discendenti senza incorrere nel temuto divieto dei patti successori.

Infatti, il novellato art. 458 c.c. dispone una deroga limitatamente alla fattispecie disciplinata dall'art. 768 bis c.c., (non è suscettibile di applicazione analogica, in quanto deroga eccezionale). Il nuovo art. 768 bis c.c. definisce il patto di famiglia quel "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, le proprie quote, a uno o più discendenti". Il trasferimento in questione è previsto dalla normativa come atto a titolo gratuito.

Si è sostenuto che il patto di famiglia, per la sua natura eccezionale, possa essere considerato come un negozio giuridico autonomo distinto dalla donazione e dal testamento, dotato di una sua precipua disciplina, ovvero un

"contenitore" che comprende più atti (donazioni, rinunzie ai diritti di legittima, atti solutori ecc.).

Il contratto deve essere redatto per atto pubblico a pena di nullità, e, sempre a pena di nullità, ad esso devono partecipare anche il coniuge e tutti coloro che sarebbero legittimari ove in quel momento si aprisse la successione nel patrimonio dell'imprenditore.

Tale presenza è condizione di validità del patto e ha lo scopo di evitare, un domani, richieste giudiziarie di eredi lesi o pretermessi nel loro diritto di legittima e, conseguentemente, una revisione del contenuto degli accordi.

Ci si chiede se al patto debbano partecipare anche gli ascendenti, anche se non sono ricompresi (ma lo potrebbero essere) nel novero di coloro che "sarebbero legittimari ove in quel momento si aprisse la successione" e si conclude che sarebbe utile una loro immediata partecipazione, onde conferire al patto un'ulteriore aspetto risolutorio e definitivo, anche ai sensi e per gli effetti dell'art. 768 sexies, comma 2.

Procedendo nell'analisi della norma, la previsione relativa al "patrimonio" dell'imprenditore, indica che l'azienda o le partecipazioni sociali rappresentano (o possono rappresentare) soltanto una parte del patrimonio ereditario, sul quale va calcolata la legittima.

La valutazione del patrimonio non è peraltro cosa semplice, anche perché avviene molto spesso su cose non omogenee tra loro (azienda, immobili, quadri, gioielli, auto, ecc.); d'altro canto proprio una corretta valutazione del patrimonio evita liti future.

Sulla base di tali considerazioni, potrebbe rendersi necessaria una perizia effettuata da uno o più esperti prima delle varie assegnazioni, che venga accettata e confermata da tutti i partecipanti.

Qualora all'apertura della successione vi siano il coniuge o altri legittimari che non abbiano partecipato al contratto, questi potranno chiedere ai beneficiari del contratto il pagamento delle somme equivalenti alle loro rispettive quote di legittima.

Dal tenore letterale della norma sembra che il patrimonio di riferimento, cioè quello su cui si deve (ri)calcolare la quota di legittima del legittimario sopravvenuto, sia quello (periziato o non) alla data della stipula del patto di famiglia; tale quota, sarà maggiorata di interessi