

IL PATTO DI FAMIGLIA

Attraverso il patto di famiglia l'imprenditore può trasferire, in tutto o in parte, la propria azienda, o delle partecipazioni societarie, a uno o più discendenti. Si tratta di un atto inter vivos, con effetti traslativi immediati dell'azienda, la cui particolare disciplina si discosta vistosamente dalle regole generali successorie. A pena di nullità, il contratto va stipulato nella forma di atto pubblico (art. 768-ter cod. civ.), previsione che tende ad assicurare un consenso tendenzialmente più informato di tutti i partecipanti. I partecipanti al patto, oltre ovviamente all'imprenditore disponente, devono necessariamente essere il coniuge e tutti coloro che sarebbero legittimari se, al momento della stipulazione del patto, si aprisse la successione dell'imprenditore. Gli assegnatari dell'azienda, o delle partecipazioni societarie, devono liquidare gli altri partecipanti al contratto - ossia tutti coloro che al momento della sottoscrizione del patto sarebbero legittimari rispetto all'imprenditore - con il pagamento di una somma corrispondente al valore delle quote di legittima o in natura.

Si dice che i piccoli cambiamenti, determinino poi i grandi cambiamenti, variare di qualche grado la rotta, rende impercettibile il cambiamento di direzione nell'immediato, ma non nel medio e lungo termine. Riprendere il focus a partire dalle con-

Si dice che i piccoli cambiamenti determinino poi i grandi cambiamenti; variare di qualche grado la rotta rende impercettibile il cambiamento di direzione nell'immediato, ma non nel medio e lungo termine

vinzioni più intime di coloro che si trovano al posto di comando, potrebbe permettere di cambiare lo stato d'animo in un attimo: le intenzioni e quindi le decisioni molto spesso derivano dalle esperienze, ossia dal passato, ma potrebbero nascere anche dall'immaginazione, dell'effetto che si può avere pensando a quello che si vuole ottenere, e con chi lo si vuole costruire, e quindi far leva sul futuro, su esperienze che ancora non sono state vissute.

Una persona di stato d'animo ottimista non pensa che il passato sia uguale al futuro, però può pensare che gli sforzi profusi inutilmente per raggiun-

le aziende famigliari è che il tema del passaggio generazionale appare molto delicato, perché evidentemente mal posto, mal inquadrato e quindi conseguentemente mal gestito: proietta già un dolore e non certo un piacere.

La terminologia passaggio generazionale è istituzionale, ma non aiuta perché indica trasferimento e non dialogo fra le generazioni, in realtà, si potrebbe mirare a una cosa diversa, quale la sinergia e squadra, proiettata a quell'accordo fra generazioni. Tanto più che oggi la durata della vita si è allungata per cui è verosimile che il fondatore di un'azienda possa convi-

Il problema della continuità delle aziende famigliari è che il tema del passaggio generazionale appare molto delicato perché evidentemente mal posto, mal inquadrato e quindi mal gestito: proietta già un dolore e non certo un piacere

gere un obiettivo rappresentino un qualcosa di consolidato, non mutabile, quando, per contro, non sono altro che il passo necessario per arrivare a quello che vuole ottenere, o avrebbe voluto ottenere.

Il problema della continuità del-

vere pure con i pro-nipoti ed è, quindi, particolarmente auspicabile e opportuno che si creino le basi per un efficace integrazione, facendo leva anche sui principi della negoziazione. Affrontare un tema, così delicato, partendo da parole negative, rischia di



IL CASO CAPROTTI

Per il contesto che si era venuto a creare nella famiglia allargata Caprotti, il testamento non poteva che essere lo strumento più semplice e, nel contempo, più adatto a regolare al meglio la successione di Esselunga.

Tuttavia, se da un lato, appare l'unico mezzo giuridico più idoneo, dall'altro, sembra anche quello più facilmente impugnabile, alimentando e perpetrando, così, un contenzioso già da tempo esistente nel rapporto con la prima famiglia, a cui peraltro ci si riferisce anche nel testamento stesso.

Negli ultimi tempi, si parlava addirittura di vendita della proprietà e quindi si stava presentando la possibilità di perdere un fiore all'occhiello per il panorama delle aziende italiane, forse, anche solo, per evitare future liti per l'eredità.

Era, quindi, quasi scontato che le sue ultime volontà fossero contenute in un testamento, non già per pianificare e suddividere pacificamente gli assetti proprietari, quanto per riaffermare quelle preferenze per la seconda famiglia, già da tempo, manifestate anche tramite importanti donazioni, peraltro, riepilogate nell'ultimo atto anche con riferimento ai primi figli.

A questo proposito, si presenta come verosimile che ci possano essere le basi per continuare le liti fra famiglie e/o fra generazioni, per ristabilire quelle quote a tutela della legittima, se pregiudicate, salvo rinuncia alla relativa azione da parte degli aventi diritto, in questo caso difficile da pensare, proprio perché i potenziali promotori potrebbero essere proprio i figli che già avevano intrapreso più di una guerra giudiziaria contro il padre.

Difficile comprendere per quali effettive leve emotive, un personaggio di tale spessore imprenditoriale, fosse già rimasto coinvolto in contenziosi con la prima famiglia. Anche se le battaglie giudiziarie avevano dato ragione al patron di Esselunga, sia lui che i figli, sono evidentemente rimasti soccombenti nel non essere riusciti a creare quella sinergia generazionale che avrebbe dovuto garantire, prima ancora che la continuità aziendale/famigliare, quella armonia, oggi, valore che avrebbe fatto la differenza nello sviluppo e gestione del gruppo.

Era sicuramente un processo, quello dell'accordo generazionale, non certo facile da raggiungere, ma una sfida che nel tempo Caprotti avrebbe potuto sicuramente vincere senza combattere quelle incomprensioni insorte con i figli, al pari delle tante sfide vinte a livello imprenditoriale, una su tutte quelle di insediare le coop nel loro territorio. Se nel testamento, come sembra, si tratta anche della futura vendita del gruppo - purché non alle Coop, ma ad alleati internazionali - significa che Caprotti era consapevole che in futuro potranno verificarsi delle liti, anche se inutili, per contendersi la proprietà. E ciò a prescindere dalle sue ultime volontà, quest'ultime mirate, peraltro, a salvaguardare, quanto meno, le migliaia di persone che hanno collaborato con lui negli anni.

produrre un'immagine che genera uno stato d'animo o d'umore negativo, proietta scenari di dolore.

Il modo di approcciare il tema può aiutare, pensando alle soluzioni/azioni e ai loro effetti, un po' come ragionare al di là del problema e mettere in fila le azioni in modo inverso, dall'ultima da fare poco prima del risultato che si vuole ottenere, alla prima e, così, non tralasciando nulla, a partire dai dettagli.

In tutto questo, la creatività e la flessibilità ci portano a sperimentare nuove azioni per ottenere dei risultati via via diversi, una sorta di linea di tendenza, non dimenticando che fa parte del risultato anche l'errore.

Il più delle volte però le convinzioni dei senior non collimano con quelle delle new entry ed è abituale assistere ad un divario di competenze fra generazioni, si è detto un po' capitani d'impresa (i genitori), professionisti di impresa (i figli): si fa leva sul bagaglio che ognuno si porta dietro e non su quelle che possono essere le potenzialità da sviluppare, per l'uno e per l'altro, soprattutto insieme.

E' frequente osservare come il fondatore resista al comando come se volesse adeguate garanzie in cambio del subentro dei figli, e come i figli resistano a subentrare per non sentirsi all'altezza del ruolo, molto spesso più chiaro sulla carte, che sulla sostanza.

Ma, come è noto, gli eventi imprevedibili governano quelli prevedibili, per cui non bisogna trascurare gli eventi che possono accadere modificando gli assetti senza preavvisi.

L'impianto successorio non regola se non la titolarità delle proprietà, trincerandosi dietro l'uguaglianza, per esempio dei figli, ma non disciplinando deroghe automatiche in relazione, per esempio, al fatto che due figli difficilmente possano, in posizione paritaria negli assetti proprietari, gestire efficacemente un'azienda.

La successione che potrebbe essere equiparata, non tanto ad un evento eccezionale, quanto ad un evento certo, ma non quantificabile nel tempo, non offre automaticamente delle

È frequente osservare come il fondatore resista al comando come se volesse adeguate garanzie in cambio del subentro dei figli, e come i figli resistano a subentrare per non sentirsi all'altezza del ruolo, molto spesso più chiaro sulla carte, che sulla sostanza

contro-misure giuridiche-finanziarie, ma è l'interessato che le deve adottare, prevedendo anche che i figli non sopravvivano ai genitori, oppure che le nuore o i generi, possano sopravvivere ai figli.

L'aspetto quantitativo, improntato all'equità fra gli aventi diritto in ragione del rapporto di parentela, tutelato dal nostro ordinamento, ci impone di spostare il focus, anche sull'aspetto qualitativo improntato sulla soluzione migliore.

L'ordinamento paradossalmente impone una sinergia generazionale proprietaria postuma (ossia alla morte del de cuius) e non una sinergia generazionale di governance anticipata, ossia prima della morte del fondatore l'azienda.

tabilmente si potrebbe farlo, l'inclinazione dei figli rispetto all'azienda; l'unica eccezione potrebbe essere rappresentata dal patto di famiglia, ma qui di anticipato c'è solo la scelta dell'assegnatario che dovrebbe portare avanti l'azienda, non la sinergia fra generazioni e tanto meno la salvaguardia della continuità aziendale, in quanto l'assegnatario potrebbe, per esempio, vendere l'azienda il giorno dopo la stipula del patto.

Presupposti, però, operativi dell'applicazione del patto riguardano l'identificazione dell'assegnatario fra i legittimari, cosa non sempre facile, e la liquidazione da parte di quest'ultimo delle quote di legittima spettanti agli altri esclusi dalla proprietà e gestione dell'azienda.

L'aspetto quantitativo, improntato all'equità fra gli aventi diritto in ragione del rapporto di parentela, tutelato dal nostro ordinamento, ci impone di spostare il focus anche sull'aspetto qualitativo, improntato sulla soluzione migliore

Non si prende in considerazione da un punto di vista normativo, né pro-

L'istituto proietta quindi un passaggio e non una sinergia, ma questa ben

potrebbe essere raggiunta suddividendo l'azienda per rami, in modo da non escludere nessuno fra i pretendenti, e nel contempo, non mettere in discussione l'unitarietà dell'impresa, neutralizzando in una sorta di compensazione virtuale, gli esborsi a cui sarebbe tenuto l'assegnatario. Ciò non di meno, se i tempi non sono ancora maturi per concretizzare la si-

IL TRUST

Il trust è uno strumento giuridico di origine anglosassone che, nell'interesse di uno o più beneficiari o per uno specifico scopo, permette di strutturare in vario modo "posizioni giuridiche" basate su legami fiduciari. Il trust ha trovato applicazione anche nel passaggio generazionale d'impresa al fine di assicurare la continuità della gestione aziendale. Tramite il conferimento dei beni aziendali in trust da parte dell'imprenditore è possibile, da un lato, prevenire conflitti e motivi di dissenso; dall'altro, far sì che tali beni siano destinati a una gestione unitaria e suddivisi in modo puntuale al termine del trust tra i beneficiari indicati. L'imprenditore, a questo punto, può essere certo che tutto si svolgerà come previsto, sicuro che, anche quando lui non ci sarà più, i discendenti continueranno a rispettare la sua volontà. Il trust permette inoltre di recepire tutte quelle volontà rappresentative di comportamenti e percorsi di carriera dei familiari che non possono essere inserite nello statuto di società.



Se i tempi non sono ancora maturi per concretizzare la sinergia generazionale fra senior e junior, si potrebbe guadagnare tempo attraverso l'istituto del trust, il quale pone in una sorta di stand-by l'assetto proprietario

nergia generazionale fra senior e junior, si potrebbe guadagnare tempo attraverso l'istituto del trust, il quale pone in una sorta di stand-by l'assetto proprietario, in attesa che, magari fra vent'anni, più generazioni, possano essere pronte ad entrare e unirsi alle altre.

Le peculiarità del patto di famiglia e del trust, in combinata, infine, ben potrebbero garantire unitarietà nel tempo degli assetti proprietari, preparando suddivisioni in natura, che possano poi escludere solo azioni compensative, come quelle di riduzione, ma non, per esempio, il nipote perché oggi troppo piccolo per entrare a pieno titolo dentro all'azienda: le polizze vita, infine, possono aiutare, non solo ad abbassare l'imponibile dell'asse ereditario, ma possono

creare quella provvista che potrebbe aiutare il legittimario che ha scelto altre strade, di essere nelle condizioni di avere comunque ciò che gli spetta.

Oggi possiamo contare su strumenti giuridico-finanziari che, peraltro, come detto, si possono integrare in modo molto efficace fra loro e regolamentare da subito anche le eccezioni, o gli eventi non prevedibili, mettendo le basi per una effettiva continuità aziendale, sempre che sia voluta da tutti i soggetti coinvolti, attraverso non solo l'accordo fra generazioni, ma anche l'accordo fra strumenti tecnici.

In conclusione, la consulenza dovrebbe preparare a prevenire efficacemente gli eventi futuri, ponendo le basi per quegli accordi (fra gene-



**Francesco
FRIGIERI**



Avvocato dello studio legale Frigieri & Partners, si occupa di pianificazione patrimoniale e di diritto dei trust e affidamenti fiduciari. È componente del comitato scientifico della rivista Family Office presiedendo la Commissione Trust del relativo Centro studi giuridici finanziari. Dal 2011 è membro della Commissione normativa a tutela dei patrimoni e della sotto-commissione trust presso l'Ordine dei commercialisti di Milano.

razioni e strumenti giuridico-finanziari) preordinati a cogliere l'opportunità di preferire la soluzione migliore in aggiunta a quella ritenuta giusta dall'Ordinamento, scartando sicuramente quella più comoda.

PF Academy

Formazione significa crescita,
non solo personale.
La tua crescita è
la crescita di tutti.

Corsi proposti sulla tematica

- Il passaggio generazionale: gestione ottimale della relazione e della trattativa
- Il passaggio generazionale dei patrimoni familiari

FORMAZIONE
DA UTILIZZARE



Per iscrizioni e maggiori informazioni:

info@PFAcademy.it