

## A gentile richiesta Inidoneità del lavoratore

“Un nostro dipendente che è sempre stato inserito in una squadra di lavoro che svolge anche periodicamente il servizio di picchetto, ha comunicato che a causa delle sue difficoltà fisiche non sarà più disponibile per i turni del picchetto. Visto che l'attività di picchetto è per natura legata a quella determinata mansione lavorativa, come possiamo comportarci?” Il contratto di lavoro è fondamentalmente caratterizzato dall'incontro delle reciproche disponibilità tra le mansioni lavorative per le quali il datore di lavoro cerca e assume il lavoratore, da una parte, e le possibilità e capacità del lavoratore di svolgere quella determinata attività dall'altra. Nel caso concreto il servizio di picchetto è una delle componenti necessarie per il posto di lavoro occupato dal lavoratore. Se a causa di un impedimento del lavoratore, egli non è più temporaneamente in grado di svolgere, oltre all'attività ordinaria, anche il connesso servizio di picchetto, tale incapacità lavorativa potrebbe rientrare nell'ambito del classico impedimento al lavoro dovuto a malattia o infortunio e come tale sarà trattato. In particolare, al lavoratore inabile al lavoro le norme sul contratto di lavoro riconoscono nondimeno il pagamento del salario (cfr. art. 324a CO). Di conseguenza se il servizio di picchetto non può essere temporaneamente svolto a causa di un impedimento non colpevole del lavoratore, il contratto continua e il lavoratore viene semplicemente considerato parzial-

mente inabile al lavoro. In modo differente va invece affrontato il caso del lavoratore che definitivamente non è più in grado di svolgere il servizio di picchetto o che per scelta personale non intende più effettuare. In tal caso, essendo il servizio di picchetto una necessaria componente lavorativa del contratto di lavoro, viene meno una delle prestazioni del lavoratore che sono imprescindibili per la continuazione del rapporto di lavoro. Detto altrimenti, il lavoratore risulta essere inidoneo per occupare il posto di lavoro presso il datore di lavoro, sebbene egli non sia necessariamente inabile al lavoro. L'attività lavorativa richiesta dal datore di lavoro, che peraltro è oggetto delle condizioni del contratto di lavoro, che comprende anche l'esecuzione del periodico servizio di picchetto, non può essere effettuata dal lavoratore. Contrattualmente si può essere quindi confrontati con un'impossibilità susseguente del lavoratore di poter continuare a svolgere l'attività lavorativa come fatto prima, non essendo egli più in grado di prestare il servizio di picchetto. L'impossibilità definitiva di svolgere una determinata attività lavorativa, così come anche la volontà del lavoratore di non svolgere più il servizio di picchetto, sono elementi che non permettono più la continuazione di quel determinato contratto di lavoro alle stesse condizioni, per cui esso deve essere modificato o sciolto. Dinanzi a tale evenienza, che compromette la consonanza tra l'esi-

genza del datore di lavoro e la disponibilità lavorativa del lavoratore, le parti possono trovare diversi accordi che permettono di continuare il rapporto di lavoro o, se un diverso accordo non è possibile, possono rescindere il contratto di lavoro. A fronte dell'impossibilità per il lavoratore di fornire la determinata attività lavorativa che il posto di lavoro invece necessariamente richiede, il contratto di lavoro potrà quindi essere legittimamente disdetto dal datore di lavoro. Prudentemente, lo scioglimento del contratto di lavoro potrà intervenire dopo una valutazione delle possibili alternative professionali che potrebbero permettere la continuazione del rapporto professionale, evidentemente laddove possibile. Tale approccio di cautela è raccomandato in particolare nelle situazioni in cui la giurisprudenza esige una valutazione qualificata da parte del datore di lavoro prima di rescindere il contratto, come ad esempio nell'ambito della disdetta di un contratto di lavoro dei cosiddetti lavoratori anziani.

Costantino Delogu, avvocato,  
esperto in diritto del lavoro

*Obblighi del dipendente: Manuale 3.1*  
*Il pagamento del salario: Manuale 3.2.1.2*  
*La fine del rapporto di lavoro - Contratto a tempo indeterminato: Manuale 4.2*

## Giurisprudenza

**Condizioni d'autorizzazione al lavoro notturno.** *Decisione del Tribunale amministrativo federale - DTAF 2019/IV/3*

Ai sensi dell'art. 16 LL, il lavoro notturno è di principio vietato, e ciò sia per tutelare la salute dei lavoratori ma anche per favorire il loro contesto socio-familiare. Tuttavia, ai sensi dell'art. 17 LL, il datore di lavoro ha la possibilità di ottenere deroghe a tale divieto, deroghe che devono essere preventivamente autorizzate dalla Segreteria di Stato dell'economia (SECO), laddove si tratti di lavoro notturno regolare o periodico. Di regola, l'autorizzazione soggiace alla sussistenza di **esigenze tecniche o economiche indispensabili** (art. 17 cpv. 2 LL). Esigenze tecniche indispensabili si palesano laddove l'attività lavorativa non possa essere interrotta o differita senza che subentrino svantaggi notevoli ed inaccettabili per la produzione e per il risultato del lavoro, oppure laddove ne derivino rischi per la salute dei lavoratori o per il vicinato dell'azienda (art. 28 cpv. 1 OLL 1). Tale elenco non è tuttavia esaustivo e ogni caso va quindi valutato indipendentemente, mentre l'indispensabilità economica è per contro regolata in modo esaustivo dall'art. 28 cpv. 2 OLL (cfr. consid. 2.2 DTAF 2019 IV/3). Oltre ai requisiti di cui sopra, ulteriori presupposti materiali per l'autorizzazione al lavoro notturno sono costituiti dalla sua **necessità dal punto di vista personale, spaziale e**

**temporale:** l'esigenza del lavoro notturno deve infatti essere **limitata ad un numero ristretto di lavoratori, circoscritta territorialmente nonché temporalmente** (cfr. consid. 2.3 DTAF 2019 IV/3). La sussistenza di entrambi gli elementi di cui sopra (indispensabilità oggettiva e presupposti materiali) deve essere provata dal datore di lavoro istante.

Nella sentenza in esame, il Tribunale federale amministrativo era chiamato a decidere se un'istanza di autorizzazione al lavoro notturno, nell'ambito di lavori di costruzione stradali con restringimento delle corsie nel Canton Zurigo, fosse giustificata, alla luce delle condizioni cumulative sopra esposte. In primo luogo, il TFA ha rilevato come, durante le ore notturne, il traffico veicolare sia ridotto e pertanto il rischio di incidente per i lavoratori sia nettamente ridotto, ciò che soddisfa i requisiti di cui all'art. 28 cpv. 1 lett. b OLL 1 (cfr. consid. 6.2.5). Inoltre, il Tribunale ha pure rilevato come il differimento diurno dei lavori avrebbe comportato uno svantaggio eccessivo non solo per il datore di lavoro ma anche per gli stessi lavoratori, i quali, come summenzionato, avrebbero sopportato rischi maggiori per la salute. Il TAF ha anche rilevato come non sia necessario esperire uno studio specifico in merito ai rischi per i lavoratori, rispettivamente per la circolazione, nell'ipotesi del lavoro diurno rispetto a quello notturno, posto come le

conseguenze del lavoro notturno siano già state prese in considerazione dal legislatore nella LL e siano pertanto un elemento di diritto (cfr. consid. 6.2.6). Infine, il TAF ha rilevato come - anche dal punto di vista dei presupposti materiali - i limiti personali, territoriali e temporali indicati dall'istante fossero adeguati al tipo di lavoro da svolgere, rilasciando così la relativa autorizzazione al lavoro notturno. La sentenza in esame è di particolare interesse per i datori di lavoro che necessitano - con regolarità - dell'ottenimento di autorizzazioni al lavoro notturno, in quanto il TAF, per la prima volta, ha sistematizzato i requisiti per l'autorizzazione così come la giurisprudenza in materia.

Avv. Christopher Jackson, LL.M., CAS

*Il lavoro notturno: Manuale 3.2.2.6*

### IMPRESSUM

Newsletter **Lavoro** è la pubblicazione mensile del sistema d'informazione **Il diritto del lavoro applicato.**

Editore: Boss Editore SA.  
Resp. Newsletter: Gian Luigi Trucco.  
Hanno collaborato: Henry M. Peter, Flavio Audemars, Maria Cristina Bonfio, Costantino Delogu e Christopher Jackson.  
Boss Editore SA - CH 6900 Lugano  
tel. +41(0)91 600 93 03  
Amministrazione: info@boss-editore.ch  
© www.boss-editore.ch

# BOSS NEWSLETTER LAVORO

conoscenza applicata

Ottobre 2021

## Imprese di famiglia

### Gli strumenti della transizione

*Intervista ad Henry M. Peter, avvocato, partner dello Studio Kellerhals Carrard a Lugano, professore all'Università di Ginevra*

#### Controllo da parte degli esponenti della famiglia e passaggio generazionale, conciliando continuità, armonia, proprietà e sviluppo del business. Quanto sono problematiche queste situazioni?

Le imprese familiari presentano delle particolarità non sempre presenti nelle altre tipologie di aziende. Le costanti sono che la famiglia desidera di solito mantenerne il controllo, con una visione a lungo termine e senza necessariamente privilegiare la massimizzazione del profitto. Spesso le aziende di famiglia aderiscono a valori specifici quali i rapporti con il personale, con il territorio, e quindi, in genere, una certa etica e responsabilità sociale, caratteristica, questa, di cui si riscopre attualmente la fondamentale importanza. Oggi si direbbe che le aziende di famiglia hanno una visione più "sostenibile". Il problema è che talvolta queste esigenze e le caratteristiche che ne derivano non sono facili da soddisfare in un mondo più globale e competitivo. I fattori di rischio sono infatti che le capacità manageriali non sono sempre "ereditarie" (nel senso che non sempre gli eredi di imprenditori di successo hanno le stesse qualità, e peraltro talvolta nemmeno hanno un particolare interesse a dirigere l'azienda di famiglia); che una direzione "collettiva", talvolta praticata nell'ambito di certe famiglie, non è necessariamente la soluzione adeguata (succede che, per non dover decidere chi degli eredi è maggiormente in grado di dirigere l'azienda, si crea una specie di direzione collegiale, senza sufficientemente precise divisioni dei compiti e del potere decisionale, quindi delle rispettive responsabilità); che con il passaggio generazionale vi è spesso una progressiva dispersione delle quote; che alcuni membri della famiglia possono, per comprensibili motivi, essere meno interessati all'azienda (in quanto hanno altri interessi e talvolta preferiscono creare la propria azienda o investire diversamente il loro patrimonio) e quindi desiderosi di uscire dalla compagine stessa cedendo le proprie quote (ciò che

può indebolire la capacità della famiglia di controllare l'impresa). Le soluzioni sono di vari tipi. Statutarie, con certi limiti ma comunque più possibilità rispetto a quello che solitamente si ritiene.

Esistono anche i patti parasociali di cui si parlerà più sotto. Una terza possibilità è quella talvolta chiamata delle soluzioni "strutturali", che permette di strutturare l'azienda sotto forma di varie entità in base a certi criteri, ad esempio conferire il patrimonio immobiliare ad una società e le attività commerciali o industriali in un'altra, addirittura la creazione di fondazioni dell'impresa o di famiglia. Oltre alle classiche società anonime (che in Italia vengono chiamate società per azioni) esistono anche altre forme societarie quali la società in accomandita per azioni, spesso insufficientemente conosciuta.

#### Cosa sono i patti parasociali, indicati spesso come soluzioni? Hanno dei punti di forza ma anche dei punti di debolezza?

Non esiste una definizione legale dei patti parasociali. Si tratta di un contratto stipulato tra tutti o parte degli azionisti di una società allo scopo di definire i loro rapporti in relazione alla società stessa. Si parla anche di patto di sindacato, in inglese di "shareholders agreement", in francese di "convention d'actionnaires" e in tedesco di "Aktionärsbindungsvertrag". Esistono vari motivi per i quali vengono stipulati: possono contenere diritti ed obblighi che non possono figurare nello statuto societario (ad esempio regole concernenti la nomina dei delegati), sono più facilmente modificabili (trattasi di un contratto; le parti possono adottare la soluzione che ritengono opportuna) e sono riservati (mentre lo statuto di qualsiasi società è pubblico e quindi accessibile a tutti presso il registro di commercio).

Fatti salvi i predetti vantaggi, i patti parasociali presentano anche dei limiti e soffrono di alcuni difetti. Si può citare al riguardo che la loro durata è necessariamente li-

mitata nel tempo (un contratto di durata "eterna" non è infatti ammissibile in base al diritto svizzero; in Italia da alcuni anni un patto parasociale non può in linea di principio superare una durata di 5 anni, durata evidentemente insufficiente allo scopo); che in presenza di giustificati motivi una parte al contratto può tentare di porvi fine o almeno di uscire dalla cerchia dei firmatari; che come qualsiasi contratto i patti parasociali producono un effetto solo tra le parti al contratto di cui si tratta, non quindi nei confronti di terzi (altri azionisti e neppure nei confronti della società) e che vi è un rischio che le pattuizioni contrattuali non vengano rispettate.

In quest'ultimo caso è difficile ripristinare una situazione conforme a quanto previsto dal contratto, e comunque quantificare l'eventuale danno. Sono caratteristiche che non si applicano agli statuti, i quali, come detto, non possono tuttavia, per legge, contenere tutte le disposizioni che si possono invece inserire in un patto parasociale.



**Un'alternativa può essere rappresentata da una particolare ridefinizione degli statuti dell'impresa familiare, prevedendo ad esempio diritti e clausole particolari?**

In una certa misura. Infatti, lo statuto di una società può contenere più diritti ed obblighi rispetto a *segue a pag. 2* →

segue da pag. 1 →

## Gli strumenti della transizione

quello che solitamente si ritiene. Si può in tale ottica citare (a) diritti sociali privilegiati (in sostanza, una stessa quota del capitale può conferire più diritti di voto (la proporzione massima è di 1 a 10)), (b) diritti patrimoniali privilegiati (conferimento di una quota proporzionalmente più elevata di utili o del saldo di liquidazione), (c) il diritto ad un dividendo prioritario o supplementare rispetto agli altri azionisti, (d) limiti alla cerchia delle persone che possono diventare azioniste, escludendo concorrenti o anche prevedendo che le quote possono solo essere trasferite a membri della famiglia, (e) il diritto di disporre di un rappresentante nel Consiglio di Amministrazione o (f) la concessione di vantaggi particolari a determinate persone (anche a persone che non sono azioniste) ad esempio ai fondatori, o il diritto di acquistare alcuni cespiti nel caso in cui venissero ceduti dall'azienda, diritti di abitazione od a pagamenti periodici.

### Quando sorgono conflitti, come ci si regola?

Nell'ambito delle famiglie, come in qualsiasi altra situazione, sorgono talvolta conflitti. È essenziale tentare di risolvere simili casi senza danneggiare i rapporti di

famiglia, possibilmente velocemente e comunque in modo riservato. La mediazione è lo strumento da privilegiare a tale fine: permette di affidare ad una persona di fiducia il compito di tentare di convincere le parti a porre fine alle loro divergenze dialogando e sviluppando degli scenari ai quali le parti non hanno spesso pensato. Qualora il tentativo di conciliazione non dovesse avere successo, è consigliabile prevedere un arbitrato. In questo ultimo caso, le parti affidano a persone di fiducia, scelte da loro, il compito di dirimere una vertenza in un modo simile a quanto avverrebbe in un tribunale, ma da persone possibilmente più esperte in conflitti di questa natura, in modo riservato e senza possibilità di appello.

### Vi sono altre "trappole", a suo giudizio, cui l'impresa di famiglia deve prestare particolare attenzione?

Sono personalmente convinto che le aziende di famiglia presentino qualità e vantaggi troppo spesso sottovalutati, in particolare in tempi (da cui fortunatamente siamo un po' usciti) in cui si privilegiava una visione dell'azienda a breve termine. Le famiglie

devono tuttavia sempre rimanere coscienti dei rischi che corrono e quindi della relativa fragilità delle loro aziende nel tempo. Devono pertanto prevedere meccanismi che permettano di anticipare i vari possibili scenari. Questo riguarda segnatamente le questioni relative alla guida dell'azienda, in particolare se i dirigenti devono necessariamente essere membri della famiglia e comunque chi li sceglie. È anche essenziale prevedere una possibilità di uscita, anche limitata e progressiva, a favore dei membri della famiglia che vogliono lasciare la cerchia degli azionisti. Questa ultima possibilità, overossia di non rimanere "prigionieri" dell'azienda di famiglia e, più generalmente, della compagine famigliare, è infatti essenziale per evitare tensioni e conflitti. Ma d'altra parte una possibilità di uscire troppo facilmente dalla compagine che garantisce il controllo nella durata può impattare negativamente il controllo, fattore, come detto, essenziale per il successo delle aziende famigliari. Esistono a tale scopo dei compromessi di vari tipi che permettono di conciliare queste due esigenze in apparenza opposte.

## Imprese di famiglia e cambio generazionale

Intervista a *Flavio Audemars, Presidente Fondatore di AIF Ticino e CEO del Gruppo Audemars Holding SA*

### Accanto agli aspetti fiscali, quanto incidono nella governance dell'impresa di famiglia, e nella sua transizione, gli aspetti squisitamente legali?

Sicuramente la sfida fiscale, accanto a quella emotiva, è la principale al momento del passaggio generazionale. Tra gli aspetti legali notiamo soprattutto quelli legati al processo di vendita, sempre più complessi, che ostacolano il passaggio del testimone. Inoltre, a cavallo tra la componente fiscale e legale, vi è la difficoltà spesso di trovare risposte in relazione al diritto successorio, soprattutto in caso di un numero di eredi alto.

### Quali sono in generale i migliori strumenti per anticipare e contenere eventuali emergenze o situazioni "instabili" che si possono manifestare nelle relazioni aziendali familiari?

Lo strumento più efficace, se così vogliamo chiamarlo, è anticipare i termini. La successione nella propria azienda non può essere organizzata dall'oggi al domani, anche nelle piccole imprese. L'esperienza mostra che sono necessari da cinque a dieci anni per adattare tutte le strutture, introdurre il successore e implementare le misure di ottimizzazione fiscale. Gli imprenditori dovrebbero quindi iniziare a pianificare la loro successione intorno ai 50 anni, per cedere l'azienda tra i 55 e i 65 anni. Nella nostra pratica osserviamo che i proprietari spesso

non affrontano la questione fino a dopo i 60 anni, anche perché sempre più spesso matrimoni e nascite sono ritardate nel tempo. Di conseguenza, più di un terzo non ha ancora completato il passaggio di consegne all'età di 65 anni. A supporto del passaggio vi sono poi strumenti come patti parasociali, donazioni pre-testamentarie, la possibilità di creare fondazioni di famiglia o, si spera a breve, anche lo strumento del trust.

### Come definirebbe il grado di sensibilizzazione delle imprese ticinesi di fronte a questi problemi e come li affrontano?

Medio. I giovani imprenditori vedono la successione come una cosa lontana e poi si trovano di colpo di fronte alla realtà. Come AIF coinvolgiamo i nostri associati in presentazioni di casi concreti, seminari, workshop, conferenze sul tema e illustriamo le varie possibili soluzioni. Di fatto invitiamo così ogni impresa a valutare e approfondire la propria situazione. Tra le proposte più apprezzate vi sono i momenti di scambio interno: per un imprenditore alla vigilia di una successione non c'è nessuno di più credibile di un suo collega che ha già superato con successo questo momento! Proprio per approfondire questi temi da qualche anno abbiamo creato il "Gruppo Giovani" con incontri periodici delle nuove generazioni per uno scambio di esperienze e per visitare le loro realtà aziendali.

## Impresa di famiglia e successione

Intervista all'Avv. *Maria Cristina Bonfio, notaio presso lo Studio Legale e Notarile Molino Adami Galante di Lugano*

### Quali sono i fattori da considerare nel definire la successione che comprende un'impresa di famiglia?

Affrontando la questione della successione dell'impresa di famiglia, occorre considerare in primis che l'impresa di famiglia è parte dei beni della successione in senso lato. L'errore che spesso si vede commettere è proprio quello di pensare all'impresa come a sé stante e non come un cespite della successione. Deve inoltre essere considerato che "impresa di famiglia" è un termine generico privo di una connotazione giuridica precisa; l'impresa di famiglia può in concreto rivestire diverse forme giuridiche, dalla ditta individuale alla società anonima.

### La "legittima" costituisce un fattore di rigidità, ma se ne prevede un certo allentamento?

In ambito successorio sono previste delle quote legittime fisse, vale a dire che i legittimari, che sono definiti dal Codice civile, non possono essere privati di determinate quote della successione a loro spettanti per legge. Attualmente il coniuge non può essere privato della quota di 1/4, i figli della quota di 3/8 e i genitori della quota di 1/8 (in assenza di figli del testatore). È quindi possibile che l'attribuzione dell'azienda di famiglia solo a uno o a parte dei legittimari, in funzione del complesso dei beni che compongono la successione, possa comportare una lesione della legittima degli altri. Le modifiche del diritto successorio che entreranno in vigore il **primo gennaio 2023** ridurranno la quota legittima dei figli a 1/4 e sopprimeranno la legittima dei genitori.

Ciò aumenterà la quota disponibile, aumentando di conseguenza i margini di manovra del testatore.

### Come può il titolare dell'impresa di famiglia concretizzare le sue volontà ed i suoi desideri?

Chi desidera decidere la sorte della sua successione, può disporre dei suoi beni redigendo un testamento, pubblico od olografo, nel quale espone le sue volontà. È importante che queste disposizioni siano redatte in modo giuridicamente corretto utilizzando i termini giuridici appropriati. Questo è sovente un problema quando il disponente redige un testamento olografo, vale a dire scritto di proprio pugno, senza un aiuto "tecnico", utilizzando termini del linguaggio comune che spesso generano incertezze sulle sue reali volontà e costringono, al momento della apertura della successione, a fare opera di interpretazione.



Il testamento pubblico, redatto quindi dal notaio alla presenza di due testimoni, offre maggiori garanzie anche da questo punto di vista.

Accanto al testamento, che è un atto unilaterale, il Codice civile offre la possibilità di disporre contrattualmente della successione con un patto successorio.

La natura contrattuale di queste disposizioni permette di raccogliere il consenso e quindi di vincolare le parti coinvolte nella futura successione, in particolare i legittimari, che possono scientemente acconsentire alla modifica della loro quota legittima o addirittura rinunciarvi, consentendo di favorire, ad esempio, l'erede designato a succedere nell'impresa di famiglia. Occorre inoltre porre mente ad un elemento che spesso viene dimenticato e cioè il regime matrimoniale vigente fra i coniugi. Il regime matrimoniale comporta degli effetti di natura successoria. Ad esempio, il regime legale della partecipazione agli acquisti prevede che, al decesso di un coniuge, la metà dei suoi acquisti spetti al coniuge superstite e quindi solo l'altra metà degli acquisti entra in successione, unitamente ai beni propri del defunto. Ricordiamo che la partecipazione agli acquisti è il regime ordinario che regola i rapporti fra i coniugi che non hanno sottoscritto convenzioni matrimoniali. Il Codice civile prevede poi la comunione dei beni, nelle sue diverse forme (universale, limitata agli acquisti, limitata a determinati beni) e la separazione di beni.

### Si possono indicare dei casi in cui vanno adottate soluzioni particolari, ad esempio nel caso di residenze o presenza dei beni in diversi Paesi, oppure situazioni particolarmente conflittuali all'interno della famiglia?

Allorquando la successione comprende elementi che coinvolgono Paesi diversi, occorrerà valutare attentamente l'even-

tualità che queste situazioni comportino l'applicabilità, accanto al diritto svizzero, anche delle norme di questi altri Paesi. Talvolta è quindi necessario raccogliere il parere di professionisti delle nazioni coinvolte. Gli elementi che in particolare devono condurci a riflessioni supplementari sono la nazionalità o la doppia nazionalità, il luogo di situazione degli immobili (alcuni Paesi applicano il loro diritto nazionale agli immobili siti nel loro territorio), eventuali implicazioni di diritto europeo e le convenzioni bilaterali eventualmente esistenti, come quella tra la Svizzera e l'Italia che risale al 1869.

Anche il luogo di residenza, che dovrebbe essere una nozione ovvia, comporta una valutazione soprattutto quando accanto alla residenza amministrativa, il disponente soggiorna durevolmente in luoghi che possono assurgere a residenza abituale e quindi comportare disquisizioni sul diritto applicabile alla successione. Situazioni conflittuali in seno alla famiglia consigliano, laddove possibile, di discutere apertamente della questione prima che il problema si ponga in concreto. La sottoscrizione di un patto successorio può contribuire a risolvere contrattualmente situazioni difficili.

### Quali consigli pratici darebbe al titolare di impresa in previsione di un passaggio generazionale?

Direi innanzitutto di accertare che i propri desideri siano condivisi dai famigliari eredi, ciò che non è sempre il caso. Occorre poi allestire uno schema della situazione, prendendo in considerazione tutti gli elementi fattuali, evitando di concentrarsi su quello che personalmente è ritenuto il punto più importante.

Solo a questo punto sarà possibile ipotizzare ed impostare la soluzione desiderata valutandone la concreta fattibilità e gli inevitabili pro e contro, tenendo presente che difficilmente sarà possibile implementare una soluzione ottimale sotto ogni punto di vista, civile, fiscale, societario.

### Vi sono strumenti per conciliare in modo ottimale vincoli legali ed esigenze strategiche dell'impresa?

In funzione della soluzione adottata in applicazione del diritto successorio e della struttura giuridica dell'impresa, è possibile assortire le disposizioni di natura successorie con disposizioni di diritto societario, ad esempio norme statutarie specifiche e patti parasociali fra azionisti.

È importante sempre accertarsi che l'interazione fra le varie norme sia possibile senza contraddizioni.