

**Elena Cristiano
Graziella Sicoli**

**EVOLUZIONE
E DINAMICHE
DI SVILUPPO
DELLE IMPRESE
FAMILIARI**

**Un approccio
economico-aziendale**

FrancoAngeli

*Università degli Studi della Calabria
Sezione economica aziendale
Serie scientifica*

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Il presente volume è stato sottoposto a referaggio.

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

INDICE

Premessa	pag.	7
1. L'impresa familiare: aspetti giuridici , di <i>Elena Cristiano</i>	»	13
1.1. Premessa	»	13
1.2. Le imprese familiari: una definizione giuridica	»	15
1.3. Le imprese familiari: aspetti costitutivi	»	20
1.4. Le imprese familiari: i presupposti	»	24
1.5. Le imprese familiari: i diritti	»	31
1.6. Le imprese familiari: i poteri gestori	»	38
1.6.1. Modalità, forma e caratteristiche deliberazioni	»	40
1.6.2. Le decisioni per la cessazione dell'impresa	»	42
1.7. La cessazione del rapporto e il diritto di prelazione	»	43
1.8. La disciplina fiscale nelle imprese familiari	»	46
1.9. Considerazioni di sintesi	»	47
2. Un approccio economico-aziendale al family business , di <i>Graziella Sicoli</i>	»	49
2.1. Premessa	»	49
2.2. Piccole e medie imprese e imprese familiari	»	53
2.3. Evoluzione delle imprese familiari: cenni	»	55
2.4. Impresa familiare: un approccio definitorio	»	57
2.5. Impresa familiare e family business	»	67
2.6. Classificazione delle imprese familiari	»	71
2.7. Punti di forza e di debolezza delle imprese familiari	»	74
2.8. Considerazioni di sintesi	»	79
3. Corporate governance e family firm , di <i>Graziella Sicoli</i>	»	81
3.1. Premessa	»	81
3.2. Governance e corporate governance: una review della letteratura nazionale e internazionale	»	83

3.3. La regolamentazione della governance nelle imprese di famiglia italiane	pag. 88
3.4. Gli assetti istituzionali delle imprese familiari	» 91
3.5. Linee guida per la gestione delle family firm	» 93
3.6. La corporate governance nelle imprese di famiglia: implicazioni e dinamiche evolutive	» 95
3.7. I modelli di governance delle imprese familiari	» 99
3.8. Gli assetti proprietari familiari in Italia e all'estero: una breve classificazione	» 104
3.9. Gli organi di governo delle imprese familiari	» 107
3.10. Considerazioni di sintesi	» 111
4. Il ricambio generazionale nelle imprese familiari, di Elena Cristiano	» 113
4.1. Premessa	» 113
4.2. I processi di transizione	» 114
4.3. Il processo di ricambio generazionale	» 116
4.4. La pianificazione del processo di ricambio generazionale	» 120
4.4.1. Il piano strategico aziendale	» 124
4.4.2. Il piano strategico familiare	» 126
4.4.3. Il piano strategico patrimoniale	» 128
4.5. Caratteristiche del processo di ricambio generazionale	» 129
4.6. Il problema della successione	» 132
4.7. I fattori influenti sul ricambio generazionale	» 138
4.7.1. Il grado di sviluppo dell'attività aziendale	» 142
4.7.2. La dimensione aziendale	» 145
4.7.3. I fattori ambientali	» 148
4.7.4. I fattori organizzativi	» 149
4.7.5. La conoscenza	» 151
4.8. La continuità delle imprese familiari	» 153
4.8.1. Gli strumenti del passaggio generazionale	» 156
4.8.2. I patti di famiglia	» 161
4.9. La continuità aziendale: alcune evidenze empiriche	» 164
4.10. Considerazioni di sintesi	» 170
Considerazioni di sintesi	» 173
Bibliografia	» 175

PREMESSA

L'azienda familiare pur rappresentando un modello di impresa largamente diffuso nel nostro Paese, soprattutto per motivazioni di ordine storico, culturale e istituzionale, non ha ricevuto l'attenzione che merita. Sebbene la letteratura nazionale e internazionale ha ampiamente riconosciuto la complessità e l'importanza dell'impresa familiare, pochi ancora sono gli studi empirici che hanno indagato tale fenomeno. Le ragioni di ciò sono soprattutto legate a cinque fattori: la piccola dimensione, lo status giuridico di impresa "personale", la decisione di non quotarsi in borsa, la difficoltà di inquadrare tale impresa come entità autonoma e la tendenza a ricomprendere le imprese familiari tra le imprese ad azionariato concentrato per quanto riguarda la struttura proprietaria, e nell'ambito delle piccole imprese con riferimento all'assetto dimensionale e organizzativo.

L'impresa familiare presenta caratteristiche e dimensioni differenti a seconda del contesto geografico di riferimento e costituisce la componente fondamentale di ogni sistema economico. La complessità delle relazioni affettive e il loro intreccio con il patrimonio familiare influenza le scelte strategiche dell'impresa familiare e genera, di volta in volta, vantaggi reciproci per i due istituti: quello della famiglia e quello dell'impresa.

Nell'impresa familiare, oggetto di analisi non è il singolo imprenditore quanto piuttosto la sua famiglia. Se alla nozione di imprenditore e di famiglia si associa anche il termine *patrimonio* si identifica un concetto ancora più ampio che concerne il trinomio impresa-famiglia-patrimonio: il family business.

Il family business è inteso come l'insieme di legami, affettivi e patrimoniali, che si evolvono nel tempo e si vengono ad instaurare tra i tanti componenti della famiglia e la famiglia stessa, nonché tra questa e l'impresa.

In Italia, probabilmente, più che in ogni altro Paese sviluppato, le imprese familiari, indipendentemente dal settore di attività o dalla loro dimensione patrimoniale, coincidono con un nucleo familiare che le gestisce ed è proprietario della totalità, o almeno della maggioranza, del capitale. Perciò, coloro che detengono il capitale di rischio generalmente si occupano anche dell'amministrazione e della gestione dell'azienda; la famiglia da un lato e i legami di parentela dall'altro assolvono ad un ruolo sia nella proprietà dell'impresa che nella gestione. Questa peculiarità differenzia le imprese familiari italiane da quelle di altri Paesi europei e dal modello americano.

Sulla base di tali premesse, si inserisce il presente volume, che nel capitolo 1 fornisce un inquadramento giuridico dell'azienda familiare attraverso la disamina della normativa regolante tale tipologia di impresa. La riforma legislativa, che trova concretizzazione nell'art. 230 *bis* del codice civile, assume senza dubbio carattere innovativo e originale sia per le caratteristiche che distinguono l'impresa familiare dalle altre tipologie di imprese sia per l'impossibilità di avvalersi di contributi derivanti dalla tradizione nazionale e straniera (o perché totalmente assenti o perché laddove esistenti non risultano assimilabili alle caratteristiche dell'ordinamento italiano). Lo sviluppo della società industriale ha senza dubbio determinato una crisi della concezione tradizionale della famiglia come elemento fondatore dell'impresa familiare, che ha condotto alla graduale sostituzione del modello familiare cosiddetto esteso a quello più attuale della famiglia intesa essenzialmente come nucleo composto dai genitori e dai figli. In questo contesto si inserisce l'intero impianto normativo mirante essenzialmente alla tutela giuridica del rapporto di lavoro prestato in ambito di impresa familiare. Lo scopo del legislatore, dunque, è stato essenzialmente quello di creare un istituto nuovo, denominato impresa familiare, e non già di aggiornarne uno già esistente.

Le imprese familiari fino a poco tempo fa erano considerate una forma organizzativa destinata ad estinguersi sulla quale venivano espressi giudizi di diffidenza e perplessità in merito alla durabilità nel tempo. La presa di coscienza dell'importanza economica in termini di partecipazione alla produzione nazionale, di occupazione e anche di superiorità del risultato economico e finanziario dell'impresa familiare, spiega l'interesse dimostrato su questa forma organizzativa, la più vecchia e più diffusa nel mondo, nonché la forza che essa riveste sul futuro industriale del nostro Paese. Tutto ciò è esplicitato all'interno del capitolo 2 ove vengono messe in luce le mo-

tivazioni che hanno fatto propendere verso una visione del family business per lo più ricondotta allo small business.

Senza alcuna pretesa di esaustività, si è tentato di riassumere e compattare i tanti studi sull'impresa familiare. Perciò, dopo una breve review della letteratura nazionale e internazionale sul tema, si è analizzata l'evoluzione del family business, focalizzando l'attenzione soprattutto sulle varie definizioni e classificazioni di family firms fornite dai molteplici Autori e sul dilemma derivante dall'assenza di una thing definition. L'obiettivo che ci siamo proposti è stato quello di arrivare ad un quadro più preciso della rilevanza del fenomeno sia in termini di numerosità, che sotto il profilo del contributo delle imprese familiari all'economia del sistema produttivo. Se diverse sono le definizioni proposte in dottrina, diffusa è la convinzione che le varie family business sono accomunate dalla costante ed inevitabile sovrapposizione e condizionamento di tre sistemi: famiglia, impresa e patrimonio.

Nelle piccole imprese familiari le funzioni inerenti la proprietà, il controllo e la direzione generalmente sono tutte concentrate nelle mani dell'imprenditore o al massimo dei suoi familiari. Con il passare del tempo, tale sovrapposizione di ruoli rende necessario un allargamento della compagine direzionale e, quindi, un processo di progressiva separazione di tali funzioni tra la generalità dei proprietari e quella parte che, essendo attivamente impegnata nella gestione, influenza il destino dell'impresa. Le due categorie, diventano una variabile critica per la continuità dell'impresa familiare e vanno gestite attraverso la progettazione di adeguate strutture di governance atte a garantire una pacifica convivenza ed una continua commistione tra dinamiche familiari, affettive, psicologiche e sociali. Poiché non tutte le imprese familiari sono PMI anche per questa tipologia di aziende diventa importante analizzare gli assetti di governance dei quali si parla all'interno del capitolo 3 ove viene messo in luce come il dibattito sulla governance assume caratteri di maggiore complessità.

Il problema della governance come funzione del rapporto fra proprietà e potere di gestione dell'azienda è particolarmente evidente nelle grandi società di capitali ove la proprietà è separata dal controllo; di conseguenza l'esigenza di verificare la gestione aziendale deriva dal fatto che questa stessa è demandata a soggetti diversi dai proprietari i quali, spesso, non sono coinvolti nella gestione sociale.

Il vero problema non è la separazione tra proprietà e governo quanto piuttosto la loro reciproca commistione. Un buon sistema di corporate go-

vernance deve garantire un equilibrio tra i tanti interessi coinvolti e e/o contrapposti all'interno della famiglia e/o delle famiglie proprietarie. Esiste un organo utile alla ricomposizione in modo organico degli interessi dei diversi attori che sono al tempo stesso proprietari e manager dell'impresa. Si tratta del Consiglio di famiglia. Esso si pone come tavolo di ascolto per la capacità di far discutere e/o porre soluzione ai possibili conflitti familiari ed alle distinte questioni tra la famiglia e l'impresa. In situazioni di progressiva separazione tra proprietà e controllo, particolare importanza, riveste anche il Consiglio di Amministrazione in qualità di centro di regolatore di interessi multipli volti al miglioramento del processo decisionale dell'impresa familiare. Il CdA assume specifiche peculiarità in termini sia di ruolo che di composizione. Anch'esso svolge una funzione di raccordo tra il sistema famiglia e il sistema impresa. Infatti, riceve, tramite il consiglio di famiglia, le linee guida per la conduzione aziendale; dal sistema impresa trasmette le attese strategiche familiari e le traduce in operatività.

Gli assetti di governo delle imprese familiari, risultano perciò più complessi rispetto alle altre tipologie di impresa e si può sostenere che non esiste un modello di governance valido in senso assoluto che le identifica.

Il volume si conclude con l'analisi del processo di ricambio generazionale affrontato nel quarto e ultimo capitolo del lavoro. In esso si mette in luce come tale processo, attraverso la successione tra generazioni, è volto ad assicurare la continuità delle imprese familiari e un nuovo assetto della proprietà del capitale, mediante il subentro dei successori o di alcuni di essi nelle responsabilità di governo e di direzione. Il passaggio generazionale rappresenta uno dei momenti più delicati della vita aziendale, una fase che coinvolge molteplici ambiti e dinamiche, dal rapporto esistente tra famiglia e impresa alle scelte strategiche, ai processi di gestione e di governance, all'insieme della cultura e dei valori.

Come tutti i processi di cambiamento, anche il ricambio generazionale presenta dei rischi e delle opportunità. Il rischio maggiore è che, non realizzandosi, determini l'interruzione dell'attività aziendale. Secondo un luogo comune «la prima generazione crea, la seconda sviluppa e la terza distrugge» e studi su scala nazionale testimoniano che un'azienda su tre non sopravvive alla prima generazione. Il fallimento del processo del ricambio generazionale è, spesso, imputabile alla sua mancata pianificazione e gestione, determinata da diverse variabili riferibili non solo ai soggetti coinvolti ma anche all'impresa stessa, con riferimento alle sue caratteristiche

strutturali e alla fase evolutiva che sta attraversando. Tra queste, sicuramente rilevanti sono l'attaccamento dell'imprenditore uscente all'impresa; la gestione più o meno accentrata, con la conseguente difficoltà a delegare le responsabilità; la sottovalutazione degli aspetti legati al ricambio generazionale; la difficoltà a trasferire le competenze e le relazioni nonché a condividere la visione strategica con la nuova generazione; i possibili problemi finanziari, burocratici e legislativi.

D'altro canto, se opportunamente e tempestivamente pianificata, la fase di transizione generazionale può offrire opportunità dal punto di vista strategico, manageriale e finanziario. Mediante l'analisi dei fattori di forza e di debolezza, infatti, l'impresa può individuare nuove strategie di crescita e di sviluppo; ne sono alcuni esempi la ridefinizione o la redistribuzione delle responsabilità gestionali o delle quote azionarie, l'acquisizione di nuove competenze gestionali, l'apertura al capitale esterno, l'evoluzione e crescita dimensionale, innovazioni di processo e di prodotto, lo sviluppo della ricerca tecnologica, l'allargamento dei mercati.

Alla luce di quanto finora esposto il capitolo si propone dapprima di evidenziare le caratteristiche tipiche del processo di ricambio generazionale e le fasi mediante le quali esso si sviluppa, nonché le problematiche relative al processo successorio e i fattori che lo influenzano. Successivamente, particolare attenzione è dedicata al delicato tema della continuità aziendale.

1. L'IMPRESA FAMILIARE: ASPETTI GIURIDICI

di *Elena Cristiano*

1.1. Premessa

L'impresa familiare si configura come un sottoinsieme del più vasto insieme delle imprese e, pertanto, ne possiede tutti i requisiti essenziali. È caratterizzata, tuttavia, dal forte legame con uno o più nuclei familiari che, apportando il capitale di rischio, la formano. La sua funzionalità, di conseguenza, dipende strettamente dalla evoluzione che questi subiscono e dalle decisioni che assumono al loro interno¹.

Si possono individuare degli elementi, o variabili chiave, che consentono di definire in modo più esaustivo un'impresa familiare quale «attività imprenditoriale che possa intimamente identificarsi in una famiglia (o anche in una o più famiglie) per una o più generazioni»². Le imprese familiari, dunque, sono caratterizzate dal possesso di uno o più dei seguenti requisiti:

- organi decisionali in prevalenza rappresentati da membri della stessa famiglia;
- coincidenza dei valori aziendali con quelli familiari;
- frequente incidenza delle vicende familiari su quelle aziendali;
- coinvolgimento di uno o più membri della famiglia nell'attività operativa aziendale;

¹ Data tale premessa, si potrebbe in prima analisi definire un'impresa familiare quella in cui «i portatori di capitale di rischio e i prestatori di lavoro appartengono ad un'unica famiglia o a poche famiglie collegate fra di loro da vincoli di parentela o affinità». Si veda Corbetta G., *Le imprese familiari*, Egea, Milano, 1998, p. 16.

² Si veda Schillaci C.E., *I processi di transizione del potere imprenditoriale nelle imprese familiari*, Giappichelli, Torino, 1990.

- rilevanza determinante delle relazioni familiari nel processo di successione e trasmissione del potere.

La prevalenza dell'elemento familiare nell'azienda potrebbe comportare il verificarsi di una serie di difficoltà dovute alla tendenza di volervi trasferire le norme e i comportamenti tipici di una famiglia, che spesso non possono uniformarsi a quelli che, invece, caratterizzano la gestione aziendale. Si pensi, ad esempio, ai criteri di selezione del personale: secondo le norme familiari si dovrebbero assumere gli appartenenti al gruppo familiare mentre seguendo esclusivamente le norme aziendali ad essere assunte sarebbero le persone professionalmente più valide. Potrebbero, inoltre, verificarsi conflitti tra gli interessi e le ambizioni del nucleo familiare e gli obiettivi aziendali. Emergono, dunque, alcuni punti di debolezza tipici di un'azienda familiare con cui spesso l'organo al vertice si scontra e nei confronti dei quali è necessario adottare la strategia del compromesso. Non si deve, infatti, perdere di vista il reale obiettivo di un'impresa, ossia quello di operare nel tempo con efficienza, efficacia ed economicità, pena l'indebolimento dell'impresa stessa. L'identificazione della famiglia con l'azienda se, da un lato, potrebbe creare i suddetti problemi, dall'altro, se opportunamente sfruttata, potrebbe essere origine di una solida cultura d'impresa capace di generare un insieme di valori, riti e tradizioni che, accettati dalle risorse umane (familiari e non) operanti in azienda, potrebbero costituire un fattore critico di successo. Si possono, così, individuare degli indubbi vantaggi tipici delle imprese familiari. Si pensi, ad esempio, all'utilità in termini di risorse (anche finanziarie) derivante dalla maggiore vocazione al sacrificio da parte dei membri della famiglia impegnati in azienda; anche il buon nome della famiglia potrebbe giocare un ruolo rilevante per lo sviluppo di rapporti ottimali con l'esterno; o ancora, la presenza in azienda di membri appartenenti alla stessa famiglia potrebbe generare lealtà e fedeltà, replicando i rapporti tipicamente familiari. Tali aspetti, tuttavia, se non opportunamente sfruttati, potrebbero rendere molto vulnerabile l'impresa; spetta, dunque, all'organo imprenditoriale, e alla sua abilità, renderli fattori critici di successo per l'azienda. Affinché ciò avvenga tutti i soggetti impegnati nell'impresa devono impegnarsi nel riconoscere le conseguenze negative per la produttività derivanti dai rapporti conflittuali; nell'individuare gli obiettivi dell'impresa che possono comprendere quelli della famiglia e viceversa; nel responsabilizzarsi a svolgere il proprio ruolo considerando gli aspetti precedentemente evidenziati. Nel presente capitolo l'attenzione si focalizzerà sugli aspetti giuridici più rilevanti in tema di imprese familiari.

1.2. Le imprese familiari: una definizione giuridica

L'ordinamento giuridico italiano prevede la disciplina sull'impresa familiare nell'art. 230 *bis* del codice civile, alla cui statuizione si giunge in seguito al manifestarsi in modo preponderante di tensioni esistenti nella realtà sociale. Il suddetto articolo è stato introdotto dalla legge n. 151/1975 sulla riforma del diritto di famiglia, che ha trasformato, innovandolo, l'intero impianto giuridico regolante i rapporti familiari. L'art. 230 *bis*, che illustra una disciplina per alcuni aspetti lacunosa e per altri molto dettagliata, ha dato vita a non pochi problemi interpretativi che hanno generato non solo un ampio dibattito in dottrina ma anche un apprezzabile riscontro giurisprudenziale. Un esempio in merito è sicuramente rappresentato dal fatto che la norma non si pronuncia in alcun senso riguardo le relazioni intercorrenti tra le imprese familiari e quelle gestite da entrambi i coniugi (art. 177, lett. d, c.c.³). Nonostante il permanere di molteplici dubbi, non ancora del tutto chiariti sebbene siano passati oltre tre decenni dall'introduzione della norma in questione, è senz'altro evidente il principale obiettivo dell'art. 230 *bis*, ossia quello di tutelare in modo adeguato il lavoro prestato nella famiglia e nell'impresa familiare, conferendogli un riconoscimento giuridico fino ad allora trascurato. Al fine di comprendere in pieno il significato della norma è indubbiamente necessario capire non solo le motivazioni che hanno indotto il legislatore a pronunciarsi in tale ambito ma anche quelle che ne rendono attuale l'applicazione. Da annoverarsi tra i fattori che hanno motivato l'emanazione della norma in oggetto è sicuramente la graduale riduzione delle funzioni della famiglia in ambito sia economico sia sociale in seguito allo sviluppo della società industriale che ha condotto all'affermazione di un modello familiare fondato essenzialmente dai genitori e dai figli in sostituzione di quello familiare tradizionale di tipo esteso. Questo, tuttavia, non ha ridotto la funzione sociale della famiglia che non si occupa esclusivamente del sostentamento e dell'educazione dei figli ma, nella maggior parte dei casi, anche dell'assistenza dei parenti anziani. Non è, inoltre, del tutto estinto il ruolo della famiglia nell'ambito dell'economia, specie rurale; esistono, infatti, ancora esempi di piccole imprese a conduzione familiare che contribuiscono allo sviluppo produttivo del territorio in

³ Cfr. Prosperi F., *Impresa Familiare. Art. 230-bis*, Giuffrè, Milano, 2006, p. 4.

cui operano. Considerando, pertanto, il ruolo sociale della famiglia è evidente il carico di lavoro gravante su ciascun componente il nucleo familiare; tale forma di lavoro, tuttavia, essendo rivolto all'interno dell'ambito familiare non ha alcun riconoscimento come valore di scambio, sebbene rivesta importanza in ambito economico. Esaminando la disciplina del diritto di famiglia in vigore prima della riforma in esame evidente è la concezione di tipo patriarcale della famiglia, secondo la quale il lavoro familiare, solitamente spettante alla moglie, non solo era ritenuto espressione naturale dell'obbligo contratto con le nozze, ma era stabilito sia nelle modalità sia nei termini di svolgimento dal *capo della famiglia*, ossia il marito. Tra i doveri derivanti dalla potestà maritale vi era quello del mantenimento della consorte ma non quello di remunerare il lavoro da questa svolto in ambito familiare. Analogo trattamento era riservato al lavoro prestato da ciascuno dei membri della famiglia soggetto alla patria potestà e anche a quello svolto da un familiare nell'impresa a conduzione familiare. In ogni caso, dunque, l'attività lavorativa svolta da un familiare rientrava nei doveri di assistenza materiale e collaborazione dovuta al capofamiglia, al quale spettava ciascuna decisione inerente alla gestione degli interessi familiari. Agli inizi degli anni Sessanta del secolo scorso, con la progressiva diffusione delle richieste di parità tra uomo e donna in tutti i settori della vita sociale, si manifestano i primi segnali dell'esigenza di dare adeguato e dovuto riconoscimento al lavoro familiare, e in particolar modo a quello della donna, sia nella famiglia sia nelle imprese a conduzione familiare. La spinta verso il cambiamento non poteva non partire dal settore in cui questa tipologia di lavoro era più diffusa, ossia l'ambito dell'attività agricola⁴. È, comunque, chiaro che prima dell'entrata in vigore della riforma del diritto di famiglia non vi era alcuna normativa di riferimento sia per la remunerazione del lavoro domestico sia per la partecipazione agli utili di impresa, se non quella inerente la *comunione tacita familiare* considerata estendibile alle attività di tipo non agricolo. Secondo tale regolamentazione consuetudinaria, infatti, il patrimonio formatosi in seguito al lavoro comune (c.d. *patrimonio nuovo*) doveva essere attribuito a ciascuno dei soggetti che aveva prestato il proprio servizio a tale fine, ivi compreso il lavoro domestico. Secondo opinio-

⁴ È del 24 ottobre 1964 la proposta di legge dell'on. Emilio Sereni in materia di famiglia coltivatrice, che in molte parti richiama l'attuale norma che disciplina l'impresa familiare. Si veda per ulteriori approfondimenti Prospero F., *op. cit.*, p. 10.

ne diffusa la disciplina dell'impresa familiare troverebbe ispirazione proprio nella concezione della comunione tacita familiare, se non addirittura la sua naturale espressione. A ben vedere, tuttavia, tale impostazione risulta alquanto improbabile e anacronistica: il fulcro della comunione tacita familiare era (è) l'attribuzione di ogni potere decisionale al capo famiglia, compreso l'attribuzione del diritto sul patrimonio *nuovo*. Altro aspetto di tale concezione è il diverso trattamento che si riserva(va) alla donna rispetto all'uomo. Sono proprio questi gli elementi che, tra gli altri, hanno determinato la crisi dell'attività agricola e l'allontanamento, specie delle generazioni più giovani, da essa. L'obiettivo della riforma del diritto di famiglia è stato proprio quello di superare la concezione patriarcale e assistenziale tipica della comunione tacita familiare e di conferire parità ai rapporti familiari. È, dunque, previsto l'*obbligo* di mantenimento esclusivamente a coloro che hanno dato il proprio contributo lavorativo nella famiglia e/o nell'impresa familiare, considerando comunque la condizione patrimoniale della famiglia, e il *diritto* di partecipazione ai risultati dell'impresa, commisurato alla qualità e alla quantità del lavoro prestato, solo a coloro che hanno contribuito ai risultati dell'impresa attraverso la propria attività lavorativa⁵. La riforma, quindi, pur prendendo spunto dalle problematiche presenti nel settore agricolo ha finalità e scopi ben diversi da quelli della disciplina alla quale in tale settore ci si ispirava per la soluzione di eventuali problematiche. Lo scopo primario del legislatore è stato, dunque, quello di creare un istituto nuovo, denominato impresa familiare, e non già quello di aggiornarne uno esistente. In particolare la norma sull'impresa familiare ha recepito un emendamento presentato dal prof. Luigi Carraro in sede di Commissione Giustizia del Senato, che si inserisce nel clima di dibattito nato in seguito all'approvazione del progetto unificato del diritto di famiglia da parte della Camera nell'ottobre 1972. In particolare, l'art. 55 prevedeva che «le aziende a conduzione familiare nelle quali prestano la loro attività entrambi i coniugi costituiscono oggetto della comunione dei beni fra i coniugi. Quando nelle aziende a conduzione familiare prestano la loro attività altri componenti la famiglia, costoro partecipano alla comunione in

⁵ In base a tale concetto il coniuge e ai figli spetta il diritto di mantenimento, in base alla condizione patrimoniale della famiglia, anche se non partecipano attivamente all'impresa familiare. Agli altri familiari, ossia gli affini di secondo grado e parenti di terzo grado, spetta il diritto di mantenimento solo quali componenti dell'impresa familiare.

proporzione alla quantità e alla qualità del lavoro svolto. Il lavoro della donna è considerato equivalente a quello dell'uomo»⁶. Tale norma apparve ai più troppo generica e lacunosa, specie perché prevedeva che l'impresa a conduzione familiare non si potesse sciogliere se non per accordo dei coniugi e degli altri familiari costituenti l'impresa stessa. Ciò attribuiva a ciascun familiare partecipante all'impresa il diritto alla comunione dei beni. In tale clima di accese critiche e osservazioni trovò terreno fertile l'emendamento proposto dal prof. Carraro che non ebbe fatica ad essere approvato, sebbene con qualche modifica. In sintesi esso proponeva una disciplina autonoma al lavoro dei familiari rispetto alla comunione legale dei coniugi. La disposizione dell'art. 55 fu, pertanto, sdoppiata: da un lato si mantenne la scelta di inserire l'azienda coniugale nell'oggetto della comunione dei beni (attuale art. 177, comma 1, lett. d e comma 2), dall'altro si decise di disciplinare la partecipazione degli altri familiari alla conduzione dell'azienda mediante un'apposita norma in base alla quale l'azienda a conduzione familiare veniva definita *impresa familiare* e che rappresenta l'attuale art. 230 *bis*. L'impresa familiare si configura, pertanto, come un *istituto di diritto familiare*, la cui finalità è quella di dare adeguato riconoscimento alle prestazioni erogate dai familiari nella famiglia stessa o nell'impresa familiare. È da sottolineare, inoltre, il ruolo sociale riconosciuto all'impresa familiare considerando il fatto che nella maggior parte dei casi la famiglia trae da essa in modo esclusivo o prevalente il suo sostentamento. Dalla conduzione di essa e dai risultati che da questa dipendono, dunque, si determina non solo il tenore di vita della famiglia ma anche la tipologia del rapporto intercorrente tra i familiari, specie nei confronti di chi resta estraneo all'attività d'impresa.

Dalla lettura della norma in oggetto si evince che di tipo *familiare* è quella impresa «a cui collaborano il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo grado»⁷. Ai familiari, inoltre, è riservato il potere di par-

⁶ Si veda Prospero F., *op. cit.*, p. 17.

⁷ La legge precisa che i *parenti entro il terzo grado* sono i discendenti (cioè il figlio, il figlio del figlio e il pronipote); gli ascendenti (cioè il genitore, il nonno e il bisavolo); i collaterali (cioè il fratello o la sorella, il nipote figlio di sorella o di fratello, lo zio). Secondo la legge, inoltre, *gli affini entro il secondo grado* sono i seguenti parenti del coniuge: il figlio (solo del coniuge) e il figlio del figlio; il genitore e il nonno, il fratello e la sorella; il coniuge del figlio (genero o nuora); il coniuge del figlio del figlio, il coniuge del genitore quando non sia anch'egli genitore, il coniuge del fratello (cognato).

tecipare alle decisioni riguardanti l'impiego degli utili e degli incrementi, la definizione degli indirizzi produttivi, della gestione straordinaria e della cessazione dell'impresa. È stata, quindi, introdotta dal legislatore una nuova figura di impresa opportunamente disciplinata dalla legge, la quale evidenzia un rapporto fondato sulla solidarietà familiare. È interessante osservare che affinché possano essere considerati *collaboratori* dell'impresa, i *familiari* devono partecipare all'attività della stessa in modo *prevalente e continuativo*. Secondo l'art. 230 *bis*, inoltre, sussiste un'impresa «salvo che sia configurabile un diverso rapporto». Da questo si evince la presenza di un carattere residuale: la collaborazione dei familiari all'impresa, infatti, potrebbe configurarsi come rapporto di lavoro subordinato o magari come partecipazione ad una società di fatto. È da osservare, inoltre, che l'esistenza di un'impresa familiare è indipendente dal regime patrimoniale prescelto dai coniugi (comunione legale o convenzionale, separazione dei beni, fondo patrimoniale o altre convenzioni).

La norma in esame, inoltre, dispone che il familiare che svolge in modo continuativo la propria attività lavorativa nella famiglia (ad esempio svolgendo lavori domestici) e nell'impresa familiare ha diritto sia al mantenimento secondo la condizione patrimoniale sia alla partecipazione agli utili e/o agli incrementi dell'azienda in proporzione alla quantità e alla qualità del lavoro prestato⁸. Quando il familiare presta la propria attività nell'impresa, oltre a tutti i diritti che avrebbe se lavorasse solo in famiglia, partecipa alle decisioni concernenti l'impiego degli utili e degli incrementi, la gestione straordinaria, gli indirizzi produttivi, la cessazione dell'impresa. Le decisioni sono prese a maggioranza dei partecipanti⁹.

Con l'art. 230 *bis* c.c. è stato regolamentato e, quindi, tutelato giuridicamente, una tipologia di rapporto di lavoro, ossia quello della collaborazione familiare, che prima della riforma non era disciplinato da alcuna norma. L'interesse verso questa particolare forma di rapporto di lavoro è stato suscitato dalla proliferazione delle imprese familiari; ciò nonostante, considerato quanto precedentemente affermato sull'attribuzione di *natura residuale* da parte della giurisprudenza prevalente all'istituto in esame, si ha la sua conseguente inapplicabilità allorquando i rapporti tra i componen-

⁸ Si veda Galli L. (a cura di), "La disciplina dell'impresa familiare", www.diritto.it.

⁹ Si veda Dogliotti M., Figone A. (a cura di), "L'impresa familiare", in *Trattato di diritto privato*, Giappichelli, Torino.