

Luigi Balestra

Dinamiche imprenditoriali e substrato familiare: linee di un itinerario

SOMMARIO: 1. La famiglia nel contesto odierno. – 2. Vincolo familiare e realtà imprenditoriale. – 3. L’informalità dei processi decisionali. – 4. Il gruppo familiare e le esigenze di crescita in epoca contemporanea. – 5. Qualche notazione in conclusione.

ABSTRACT

The paper addresses the issues related to the influence that family ties have on family businesses, in the light of the main features of the current socio-economic frame: on the one hand, the disappearance of the traditional family model (replaced by a plurality of models) and, on the other, the still very significant number of businesses whose control lies within a family group. In fact, family ties constitute a significant factor for implementing cohesion, simplification of the decision-making processes and the growth of the company. Nonetheless, when home life is in discord or generational transition occurs, they could bring about a disruptive crisis within the company itself. Thus, as for possible remedies, the Author suggests that the family business should be open to external professionals and investors, as well as the use of the network contract instrument. Moreover, a wise use of party autonomy is recommended to prevent disputes in the management of the business.

1. La famiglia nel contesto odierno

L’osservazione delle relazioni familiari in epoca contemporanea costringe a prendere atto di un’evoluzione verso itinerari connotati dalla frammentazione e, in una certa qual misura, dalla

disgregazione del modello familiare classico. Sono deflagrati gli equilibri sedimentati nella tradizione, così come delineatasi in un contesto sociale per lungo tempo informato a canoni di sostanziale omogeneità.

Il consorzio familiare si fonda su un'idea di unione, nonché di comunione degli affetti; il che postula che ciascun componente si autodetermini sulla base di scelte frutto, in misura marcata, di una logica fondata sulla condivisione. Logica che rafforza quell'idea partecipativa che vale a irrorare di contenuti il regime dei sentimenti.

Evaporata l'equazione «comunità familiare = famiglia fondata sul matrimonio», è di tutta evidenza la difficoltà di far capo a uno o anche a più modelli, poiché le singole realtà affettive sono sempre più concretamente condizionate dalle modalità con cui i *partners* decidono di interpretare, nel vissuto quotidiano, ruoli, prerogative, diritti, doveri; modalità destinate a divenire ancor più complesse allorquando si sia in presenza di figli. Non pare pertanto inavveduto sostenere che – in una stagione in cui si è posto acutamente in luce come il rapporto abbia assunto una posizione soverchiante rispetto all'atto fondativo (cfr. V. SCALISI, *Consenso e rapporto nella teoria del matrimonio civile*, in *Riv. dir. civ.*, 1990, I, in part. p. 165 ss.) – ci si muova al cospetto di schemi aperti, i cui contenuti sono alimentati da quell'idea di accordo che, all'epoca del varo della riforma del diritto di famiglia, ne rappresentò uno dei cardini innovatori (cfr. BALESTRA, *L'evoluzione del diritto di famiglia e le molteplici realtà affettive*, in *Riv. trim. dir. proc. civ.*, 2010, p. 1105 ss.). Con enfasi, proprio a sottolineare il ribaltamento di prospettiva rispetto a una visione fondata sulla primazia maschile, i giornali dell'epoca utilizzarono didascalie – come *la moglie italiana diventa maggiore* – che oggi generano la sensazione di una enorme arretratezza culturale da cui, a quell'epoca, finalmente, ci si emancipò.

L'accordo, quale illuminata proiezione del principio di uguaglianza, reca con sé il proliferare di un numero illimitato di modelli, poiché indeterminate sono le possibili declinazioni attraverso le quali i rapporti affettivi possono concretamente esplicarsi. Cosicché diventa impossibile – e per chi decida di impegnarsi in tal senso, illusorio – argomentare sulla base di capisaldi, fare riferimento a canoni astratti.

Tutto ciò complica evidentemente il compito di chi sia chiamato a darsi carico della predisposizione di «regole» di governo, poiché si ritrova al cospetto di una realtà frastagliata, sfaccettata, multiforme, come tale difficilmente incasellabile, come invece postulerebbe qualsivoglia intervento di natura regolamentativa. E purtuttavia, l'importanza degli interessi patrimoniali, che spesso vengono in gioco nei contesti familiari, fa sì che non ci si possa sottrarre dal concepire un sistema di regole, che sappia altresì valorizzare l'esplicazione dell'autonomia contrattuale. Ancor più in un frangente storico in cui, come autorevolmente posto in luce, è stato superato quel pudore che in passato aveva sancito una riluttanza all'impiego del termine contratto in ambito familiare (cfr. RESCIGNO, *Premessa*, in *Tratt. Contratti*, diretto da Rescigno ed E. Gabrielli, I, *I contratti in generale*, a cura di E. Gabrielli, t. 1, Torino, 2006, p. XXXI).

Se si pone la mente al legame affettivo di stampo coniugale (matrimonio, unione civile, convivenza di fatto), ci si avvede immediatamente delle vistose intersezioni che, indipendentemente dal regime patrimoniale prescelto, si creano tra le rispettive sfere patrimoniali. Questo accade perché la comunione degli affetti vive di una logica partecipativa alla quale ben difficilmente rimane estraneo il patrimonio.

Logica destinata irrimediabilmente a interrompersi nel momento in cui insorge la crisi del rapporto. Si assiste alla dissoluzione di qualsivoglia forma di legame tra i patrimoni; al tempo stesso v'è un vissuto pregresso che genera rivendicazioni, anche sul piano patrimoniale, da ambo le parti.

Basti pensare al titolare di una partecipazione societaria di maggioranza, il quale, in virtù dell'intensità dei sentimenti nei confronti del coniuge, decida di donargliene una parte. Al momento della crisi del matrimonio, il coniuge beneficiario dalla donazione, alla luce dell'accesa conflittualità venutasi a creare, decide di vendere le azioni al socio di minoranza (con il che il raggiungimento di due obiettivi: la monetizzazione del valore, il dispetto al coniuge), così venendo a ribaltare le maggioranze sedimentatesi. Vendita che molti statuti rendono libera, omettendo di contemplare un diritto di prelazione allorquando essa avvenga a favore di un altro socio; ciò in base a una precisa motivazione, che nondimeno

mostra la sua fallacia al cospetto della situazione dianzi descritta: le partecipazioni sono comunque destinate a rimanere nel perimetro della compagine originaria. Il presupposto non adeguatamente valorizzato – e irrimediabilmente travolto dalla crisi familiare – è che detta compagine mantenga la primitiva compattezza.

Lo stesso può accadere con riguardo alle dinamiche genitoriali. È il caso di quel genitore che decida di governare il passaggio generazionale attraverso la dismissione di parte della sua partecipazione societaria in favore dei due figli. Qualora successivamente divampi un conflitto, idoneo a mettere in discussione gli affetti familiari, perché uno dei discendenti ritenga di aver subito un trattamento deteriore rispetto a precedenti sistemazioni patrimoniali, ben può assistersi a un capovolgimento di maggioranza attraverso la creazione di alleanze nuove e inattese.

Le pretese dei figli, al di là di quell'aspettativa di fatto riposta sul patrimonio del genitore al momento del decesso di questi, valgono a rendere complesso lo scenario degli interessi patrimoniali – i quali peraltro, in non poche occasioni, rivestono soverchia importanza sotto il profilo del valore economico – che possono agitarsi in ambito familiare. Cosicché il gioco dei sentimenti non di rado risulta condizionato dal tentativo di conseguire vantaggi sul piano patrimoniale in un vortice, sovente ingovernabile, di attenzioni, richieste, lusinghe, pressioni, asti, conflitti.

2. Vincolo familiare e realtà imprenditoriale

Il XII Osservatorio AUB (*Le imprese familiari italiane di fronte alla pandemia Covid-19*), recante la data del 26 gennaio 2021, pone in luce una serie di dati estremamente interessanti. Tra di essi: la «familiarità» delle aziende è un fenomeno comune a molti Paesi, con un'incidenza assai significativa anche tra società quotate nei mercati azionari.

In ciò l'evidenziazione, per certi versi scontata, che la famiglia, nella fisiologica esplicazione dei rapporti, costituisce un valore in termini di aggregazione. Il legame affettivo può rivelarsi uno straordinario fattore di coesione, che spinge alle volte, in modo del tutto spontaneo, all'instaurazione di forme di collaborazione nel contesto imprenditoriale.

Dal canto suo il diritto dell'impresa, nonostante l'intreccio tra famiglia e attività imprenditoriale sia un elemento fortemente connotante il sistema economico, italiano ma non solo, non si dà carico di adottare modelli che tengano specificamente conto della realtà familiare ogniqualvolta essa funga da substrato all'esercizio di una data attività (cfr. BALESTRA, *Business e sentimenti*, Bologna, 2020). Compete all'autonomia contrattuale, il cui uso sapiente può essere esaltato dalle larghe maglie di flessibilità di cui si è dotato il diritto societario contemporaneo, adattare coerentemente alla specifica realtà familiare il concreto modello organizzativo.

Se si guarda al contesto normativo, la relazione tra famiglia e attività economica organizzata viene essenzialmente in considerazione con riguardo ai fenomeni imprenditoriali di modeste dimensioni. Serve a identificare la piccola impresa, la quale vede l'imprenditore esercitare la relativa attività prevalentemente con il proprio lavoro e con quello dei suoi familiari (art. 2083 c.c.). Norma, quest'ultima, in cui gli elementi specificanti sono volti a valorizzare – con significative ricadute, ad esempio per quel che riguarda l'applicazione delle norme sulla crisi – il profilo dimensionale dell'impresa.

La collaborazione all'attività d'impresa svolta da un congiunto ha poi trovato riconoscimento, nel contesto della riforma del diritto di famiglia del 1975, attraverso un istituto di nuovo conio. La fattispecie dell'impresa familiare ha capovolto la presunzione di gratuità che sino ad allora conduceva, in modo pressoché sistematico, a negare la remunerabilità del c.d. lavoro familiare. Sotto il profilo causale, la giustificazione della prestazione lavorativa era rinvenuta nell'affetto e nella benevolenza nei confronti del familiare imprenditore (BALESTRA, *Famiglia e attività d'impresa*, in *Tratt. teor. prat. dir. priv.*, Padova, 2009, p. 107 ss.).

Oggigiorno la collaborazione da parte del coniuge, del componente l'unione civile, del convivente di fatto, ovvero dei parenti entro il terzo grado o degli affini entro il secondo, è collocata sul piano dell'onerosità, poiché il vincolo affettivo è reputato inidoneo, *ex se*, a giustificare l'esecuzione, in via continuativa, di una prestazione gratuita. L'imprenditore, a vantaggio del quale l'attività è svolta, consegue un arricchimento, di modo che, non diversamente da quanto accade nelle ordinarie dinamiche giuslavoristiche, è

tenuto alla remunerazione. Ecco dunque che, ogniqualvolta i familiari non si siano avvalsi dell'autonomia contrattuale per regolamentare il rapporto tra di essi intercorrente – il che può avvenire attraverso la stipulazione di un contratto di lavoro subordinato o di società – essi maturano i diritti, di natura non solo patrimoniale, contemplati dalle norme di cui all'art. 230 *bis* c.c. (la cui applicazione è stata estesa di recente anche al componente l'unione civile, laddove al convivente di fatto si applica l'art. 230 *ter* c.c.).

In tal modo, si avvalorava un fenomeno largamente invalso tra i piccoli esercizi commerciali, sovente sorretti dalla forza dei legami affettivi, i quali si prestano ad assolvere il ruolo di valido collante per lo svolgimento di tutte quelle attività che, anche a causa delle dimensioni, non possono essere esercitate in modo efficiente se non con il coinvolgimento di una pluralità di persone. Al tempo stesso, la relazione familiare risulta emancipata da quella visione, ormai anacronistica, giusta la quale il vincolo familiare mal si presta a fondare una remunerazione di quelle forme di collaborazione che rimangono fuori dall'alveo dei doveri scaturenti da detto vincolo.

Una testimonianza la si rinviene nel trattamento riservato all'attività domestica dall'art. 230 *bis*, comma 1, c.c. Allorquando la ripartizione dei compiti, così come concordata, veda soltanto uno dei componenti la coppia dedicarsi al *ménage* familiare, si fuoriesce dal regime dei doveri nascenti dal matrimonio (ovvero dall'unione civile). In guisa che, la qualificazione di detta attività postula il collocamento sul piano dell'onerosità.

3. L'informalità dei processi decisionali

Gli affetti rappresentano una chiave di lettura imprescindibile di tutte quelle realtà imprenditoriali che abbiano una base familiare; la loro presenza è capace di imprimere – come testimoniato dalle analisi empiriche – forti deviazioni alle logiche di esercizio e di governo delle attività economiche, poiché i sentimenti – imperniati sulla fiducia e su livelli partecipativi sconosciuti a soggetti tra loro estranei – conducono sovente a obliterare regole e meccanismi procedurali.

L'informalità diviene il canone alla stregua del quale le scelte vengono compiute. Anche al cospetto di realtà di grandi dimensioni, non di rado le decisioni più importanti vengono, di fatto, discusse e approvate al di fuori della sede istituzionale (il cda), tra soggetti non sempre legittimati (persone che non rivestono la qualità di componenti del cda) e nell'ambito di riunioni familiari (il classico pranzo domenicale), in cui la commistione degli argomenti e delle discussioni raggiunge apici ineguagliabili.

Le regole, si tratti di quelle connotanti il tipo societario, ovvero di quelle statutarie, sono evidentemente dettate per comporre l'antagonismo immanente ad ogni genere di relazione umana che concerna soggetti estranei. Sicché, allorquando i protagonisti siano soggetti astretti da legame familiare ovvero affettivo, è naturale che la regolamentazione eteronoma sia avvertita come un intralcio alla spontanea esplicazione di rapporti che, nella loro dimensione fisiologica, rinvengono nella fiducia reciproca un elemento imprescindibile.

Quanto ai profili gestori, non può trascurarsi come le decisioni, da assumere alla stregua di plurimi e virtuosi parametri (efficienza, economicità, razionalità, ponderazione), rischino di rimanere ingabbiate nel difficile gioco dei sentimenti, i quali ben possono condurre a decretare la prevalenza di forme marcate di irrazionalità, con implicazioni – facili da ipotizzare – non di poco conto sul piano della competitività dell'impresa, ma non solo.

La variabile familiare è, dunque, dotata di notevole capacità impattante, poiché in grado di sprigionare traiettorie disallineate rispetto ai modelli di esercizio dell'attività economica in forma organizzata.

Gli affetti, come detto, possono costituire un formidabile elemento di coesione – fondamentale affinché l'efficienza di un'attività possa dispiegarsi massimamente – e, quindi, rappresentare un valore aggiunto capace di fare la differenza. Essi, nondimeno, presentano una fragilità di fondo nel momento in cui entra in scena il conflitto. Il dissidio non di rado insorge all'interno della famiglia, per ragioni estranee al governo dell'impresa, ma può irrompere, deflagrando, nel contesto della società di riferimento. Basti portare la mente, solo per fare qualche esempio, a quel che può accadere all'esito di una separazione o di un divorzio, ovvero in consequen-

za di una contesa ereditaria, e a tutte le implicazioni – diverse anche a seconda della tipologia societaria – che possono determinarsi sotto il profilo dei rapporti tra i soci, a livello di *governance*, nonché nei rapporti tra il singolo socio e la società.

Al di là dell'impossibilità di prevedere *ex ante* tutte le possibili evoluzioni delle dinamiche familiari, non par dubbio che sia sempre opportuno soffermarsi preventivamente sulle precipue caratteristiche della famiglia imprenditoriale, per farne discendere peculiari regole statutarie.

4. Il gruppo familiare e le esigenze di crescita dell'impresa in epoca contemporanea

Il carattere familiare del gruppo imprenditoriale, se è vero che spesso incarna le caratteristiche di un forte elemento di coesione, divenendo una delle chiavi del successo dell'attività, può nondimeno, a lungo andare, ergersi ad ostacolo nei confronti delle prospettive di sviluppo. Il che accade quando la famiglia si arrocca su se stessa, rifuggendo prospettive di ingresso di *manager* estranei, la messa in campo di progetti di aggregazione, la realizzazione di operazioni straordinarie.

Il menzionato rapporto Osservatorio AUB fornisce al riguardo dati di emblematico interesse: elevata presenza di consiglieri familiari nei consigli di amministrazione, *gender-gap* rilevante nella *leadership*, percentuale elevata di *leader* oltre i settant'anni, operazioni straordinarie in numero inferiore a quel che accade in Francia e in Germania. Inoltre, il 24,3% delle aziende familiari presenta indicatori di solidità critici, il 33,3% all'inizio del 2019 aveva una situazione di solidità problematica o meritevole di attenzione.

Si tratta di una serie di elementi che, adeguatamente soppesati, anche alla luce della situazione determinatasi per effetto della pandemia e della forte necessità di mettere in atto un' incisiva ripartenza del sistema Paese, devono indurre a riflettere adeguatamente su un mutamento di prospettiva che valga a decretare un rilancio, in termini di competitività, di un sistema imprenditoriale sovente indicato, da accreditate analisi, affetto da «nanismo» ormai da troppo tempo (cfr. CORBETTA, *Capaci di crescere*, Milano, 2005).

Coniugare famiglia e impresa nella realtà italiana significa anche superare la c.d. sindrome del 51%, del controllo assoluto da parte del gruppo familiare. La competizione sul piano internazionale richiede il travalicamento dei limiti dell'odierno sistema produttivo – identificati nella ridotta dimensione delle imprese, nella insufficiente capitalizzazione e internazionalizzazione, nella scarsa innovazione e ricerca – di cui le imprese a carattere familiare costituiscono la spina dorsale. È fondamentale che il gruppo familiare produttivo comprenda l'importanza dell'apertura al capitale esterno e a *manager* di esperienza.

Non sono poche le società in cui si impone un cambio di mentalità, che sappia cogliere virtuosamente le molteplici sfide che il mercato profila. L'ingresso di figure professionalmente competenti, estranee e indipendenti, può rappresentare certamente una delle chiavi di volta su cui fondare i processi innovativi che concerneranno le macroaree di intervento identificate dal *Recovery plan*. Sui concetti di professionalità e di indipendenza si fonda, per buona parte, la capacità di fare impresa in modo virtuoso; concetti che devono essere declinati in modo ancor più rigoroso allorché riferiti alla composizione dell'organo di controllo.

L'obiettivo crescita ben può essere coltivato attraverso l'apertura del capitale di rischio, al fine di consentire l'afflusso di nuove risorse finanziarie. Si rivela fondamentale l'adeguata conoscenza dei mercati finanziari, anche attraverso il ricorso a figure professionali dotate di specifica competenza che possano guidare le scelte demandate al consiglio di amministrazione. L'ideazione di processi di sviluppo che contemplino l'ingresso di investitori istituzionali, il cui ruolo può essere variamente definito quanto ai contenuti, è uno dei percorsi lungo i quali può incanalarsi il progetto di crescita.

Un naturale sbocco, al fine di creare le condizioni per l'espansione dell'attività, è la quotazione nel mercato azionario; tra i vantaggi aggiuntivi che essa comporta, v'è anche quello di accrescere l'immagine e l'affidabilità della società, nonché di attrarre figure qualificate che possano rivestire ruoli apicali nella *governance*. I costi di quotazione, certamente non indifferenti, non vanno intesi come tali; sarebbe un errore di approccio capace di minare la bontà della decisione. Essi devono essere riguardati come una compo-

nente dell'investimento complessivo, al fine di favorire la crescita della società.

L'espansione può essere conseguita anche ricorrendo al sistema delle reti di impresa, quale meccanismo in grado di favorire processi di aggregazione. Lo strumento del contratto di rete rivela tutta la sua flessibilità, consentendo di meglio pianificare obiettivi strategici e crescita di competitività (AA.VV., *Contratto di rete di imprese*, a cura di Cuffaro, Milano, 2016; SACCOMANNO, *Il contratto di rete: profili di un'indagine aperta*, in *Contr. e impr.*, 2017, p. 673 ss.; MOSCATELLI, *Contratto di rete e network contract*, ivi, 2018, p. 886 ss.). Si consideri la maggiore facilità di accesso alle informazioni e a nuovi mercati, lo scambio di *know-how*, la riduzione dei tempi e dei rischi in capo a ciascun soggetto, la maggiore elasticità nell'impiego della forza lavoro, l'incremento del *rating*; tutti benefici realizzabili facendo ricorso alla predisposizione di un «programma di rete».

Una considerazione al riguardo s'impone: il fenomeno della globalizzazione (tra gli Autori che su di esso hanno in modo illuminato riflettuto, si vedano GALGANO, *La globalizzazione nello specchio del diritto*, Bologna, 2005, p. 56 ss.; ID., *Diritto ed economia alle soglie del nuovo millennio*, in *Contr. e impr.*, 2000, p. 189 ss. e in part. p. 199 ss.; FERRARESE, *Diritto sconfinato. Inventiva giuridica e spazi nel mondo globale*, Roma-Bari, 2006, spec. p. 76 ss.), in non poche occasioni enfaticamente osannato, sarà, a cagione della crisi in atto e delle ripercussioni sugli scenari futuri, destinato a un brusco ridimensionamento; si indirizzerà verosimilmente verso modelli *soft*, in cui la delocalizzazione sarà molto più circoscritta, nel contesto di un processo in cui acquisiranno marcata importanza, in una logica di valorizzazione delle numerose eccellenze, le risorse su base locale. Occorre non lasciarsi cogliere impreparati, ripensando tempestivamente il modo di fare impresa. S'impone l'innescare di processi di «alleanza» che sappiano guardare in modo omogeneo all'intero territorio italiano, assecondando bisogni e interessi, così come verranno atteggiandosi alla luce dell'«esperienza crisi».

Su un altro versante è opportuno concentrare la riflessione: il tempestivo e calibrato governo del passaggio generazionale. Il tema è cruciale, considerati i casi, assai numerosi, di *leadership* nelle mani di imprenditori in età avanzata. Affidarsi alle regole succes-

sorie può rivelarsi un errore, poiché esse consentono una sistemazione patrimoniale del tutto indifferente rispetto alle specifiche caratteristiche e alle articolazioni della concreta realtà familiare. V'è poi immanente il rischio di una frammentazione dell'azienda, posta la logica prettamente divisoria che presiede il governo della successione *mortis causa*.

Il passaggio generazionale va guidato, progettato in modo graduale, affinché la scelta sia il frutto di un processo il più possibile condiviso e, comunque, in grado di assicurare che l'identificazione ricada su quello o quelli, tra i parenti prossimi, che, alla luce della visione complessiva, dell'esperienza maturata, nonché delle motivazioni, risultino in grado di realizzare percorsi – non importa se con le medesime traiettorie del predecessore – che garantiscano continuità all'attività di impresa. Può altresì rivelarsi il momento più adatto per sancire l'apertura a capitali e a *manager* esterni, dosando in modo calibrato le forze e le esperienze mutuabili dal contesto familiare.)

5. Qualche notazione in conclusione

Un giudizio frettoloso potrebbe condurre a tacciare quanto meno di disattenzione il legislatore, per non aver tenuto in adeguata considerazione le ripercussioni che il concreto atteggiarsi dei vincoli affettivi sussistenti tra i soci possono determinare sul normale svolgimento dell'attività da parte della società. Non v'è dubbio che la qualificazione di una determinata società come familiare non possa essere considerata alla stregua di un mero dato empirico; i rapporti familiari, nella costante evoluzione delle vicende che li caratterizzano, costituiscono una variabile dalle rilevanti implicazioni sul piano giuridico ogniqualevolta essi rappresentino il substrato su cui si innesta lo svolgimento di un'attività d'impresa. Si tratta, sulla qual cosa si è già indugiato, di una componente suscettibile di incidere profondamente sulla continuità – e, quindi, sul valore dell'azienda – poiché, come già posto in evidenza, un contrasto divampato all'interno della famiglia è irrimediabilmente destinato a riverberarsi nel contesto societario.

La consapevolezza degli intrecci che possono determinarsi, soprattutto in società di piccole e di medie dimensioni, in virtù dei

vincoli affettivi esistenti tra i soci, non era certamente assente nel legislatore del passato. Sono dell'opinione che al silenzio serbato non possano essere rivolte critiche. La scelta è quella di onerare i familiari del compito di dar vita all'emersione del legame affettivo, conferendo alla società un assetto organizzativo in grado di riflettere le esigenze dello specifico gruppo familiare. L'autonomia contrattuale, il cui ruolo – come sottolineato – è stato significativamente enfatizzato dalla riforma d'inizio millennio, ben si presta a realizzare l'anzidetta finalità.