

Persona e mercato

Appunti per una pedagogia di “imprenditorialità etica”

di Simonetta Ronco*

Sommario: 1. Premessa – 2. Il bilanciamento degli interessi come criterio di soluzione delle contrapposizioni tra diritti costituzionalmente tutelati – 3. L’etica nell’impresa: considerazioni generali – 4. Impresa sociale e socialità del fare impresa – 5. La società benefit come strumento di valorizzazione della persona e della collettività – 6. Gli elementi fondamentali della società benefit – 7. Valorizzazione del territorio e rispetto della persona – 8. Resilienza dell’impresa e prevenzione delle crisi: il *Business Family Management* – 9. La *Socio-Emotional Wealth* (SEW) e l’influenza del carattere familiare dell’impresa sulle performance: evidenze empiriche in ambito internazionale – 10. Brevi considerazioni conclusive – Riferimenti bibliografici.

Abstract: If we try to analyze the relationships between the “person” and the “market” generally in legal policy and especially in our legal system, we realize how difficult this relationship is still to be defined and, at the same time, of how important is the identification of the limits that the legal system encounters or in any case must place itself in regulating the market, precisely in function of those characteristics of the person whose consideration cannot be ignored. Moreover, there are new emerging trends that tend to consider the protection of the person as an ethical imperative that is also valid in the economic sector. This contribution tends to shed light on the way in which the concept of “person” affects market dynamics and, above all, on the need to deepen the study of “entrepreneurial pedagogy”, intended as the ability to

* Professoressa di diritto commerciale e diritto della regolazione dei mercati e della concorrenza presso il Dipartimento di giurisprudenza dell’Università degli Studi di Genova.

transmit to one's interlocutors a way of doing business that passes through the enhancement of the person.

Keywords: Person, market, ethical imperative , entrepreneurial pedagogy.

1. Premessa

Il riconoscimento della libertà di iniziativa privata e le altre garanzie che il nostro ordinamento giuridico offre a tutela dell'esercizio di un'attività di impresa sono tra i fondamenti dello sviluppo della personalità umana nella società e sul mercato, e sono tra le più importanti conquiste del pensiero liberale. È noto il dibattito che occupò per diverse sedute i nostri Costituenti, incentrato sul rapporto tra iniziativa economica privata e pubblica e sui limiti che dovevano essere posti alla loro operatività. In definitiva si scelse una soluzione moderata che prevede la riconduzione delle disposizioni costituzionali che compongono la c.d. Costituzione Economica a un sistema a economia mista, capace di assicurare, contemporaneamente, sia la libertà di iniziativa economica privata (che non deve svolgersi in contrasto con l'utilità sociale¹, la sicurezza, la libertà e la dignità umana), sia l'eventuale possibilità di un intervento pubblico volto a garantire l'indirizzo e il coordinamento dell'attività economica pubblica e privata verso fini sociali. Con tale impostazione, la Costituzione ha assunto quel ruolo che, usando le parole di Ghidini, le è proprio, ossia di essere “un

1. La difficoltà di identificare una precisa definizione di “utilità sociale” ha condotto una parte della dottrina ad evidenziare che l'indefinibilità “meramente ontologica” di un concetto è un fenomeno ricorrente nelle legislazioni di ogni tempo se non addirittura necessario per la sopravvivenza e la vitalità dei singoli sistemi giuridici e che si concretizza nella presenza dei c.d. “principi-valvola” ossia di meccanismi tesi a far sì che gli ordinamenti possano essere dotati dell'elasticità necessaria per adeguarsi al “continuo evolversi della vita politica e sociale” 41. La formula dell’“utilità sociale” sarebbe da collocare proprio in tale categoria. La Corte costituzionale non si è mai spinta oltre definendo, in maniera puntuale, la nozione di “utilità sociale”. È stato possibile, tuttavia, rintracciare una “logica comune” corrispondente al principio secondo cui “sono di utilità sociale quei beni che non solo sono ritenuti tali dal legislatore ma che godono anche e soprattutto di diretta protezione e garanzia in Costituzione”. Cfr. A. Morrone, *Libertà d'impresa nell'ottica del controllo sull'utilità sociale*, in «Giur. cost.», 2001, 1473 ss. Questi “beni” sarebbero da far coincidere, dunque, con altri interessi o diritti costituzionalmente garantiti quali, ad esempio, l'ambiente o il diritto alla salute che vengono di volta in volta a confliggere con l'iniziativa economica privata la quale, in forza del secondo comma dell'art. 41, comma 2, subirà i limiti ivi previsti.

ponte lanciato verso l'avvenire", in grado di dispiegare le sue nascoste (e non previste) potenzialità².

Ma se si scava più a fondo nell'impostazione di politica del diritto, tentando di analizzare il rapporto che esiste tra la "persona" e il "mercato" ci si rende conto di quanto questo rapporto sia ancora difficilmente delimitabile, di quanto poco sia sviluppata la discussione su come i due concetti si limitano o possono limitarsi vicendevolmente e di come, peraltro, sia fondamentale l'individuazione dei limiti che l'ordinamento incontra o che comunque deve porsi nel disciplinare il mercato proprio in funzione di quei connotati della persona dalla cui considerazione non si può in nessun caso prescindere. È ben vero, del resto, che nell'ambito dello stesso dibattito in Costituente, il condizionamento e i vincoli di carattere collettivo cui sono state sottoposte le libertà economiche possono dirsi frutto di una generale preoccupazione che ha caratterizzato il processo di riconoscimento costituzionale delle libertà economiche. Infatti, se, da un lato, non sarebbe stato possibile negare alle stesse il suddetto riconoscimento – a garanzia della "completezza" in tema di tutela dei diritti che la Costituzione mirava a conferire – dall'altro è stato palesato il timore che concedere illimitata libertà alla volontà *dell'homo oeconomicus* potesse ledere "l'ordine delle priorità sotto il profilo dei valori più essenziali della persona umana", quei valori di libertà, sicurezza e dignità che l'art. 41 garantisce incondizionatamente contro le stesse logiche del profitto.

A distanza di molti anni da questo dibattito mai sopito, e tenendo conto di nuovi orientamenti emergenti sia all'interno della giurisprudenza che della dottrina, orientamenti che tendono a considerare la tutela della persona come imperativo etico superiore, valevole anche nel settore economico, e che hanno portato alla elaborazione di espressioni in cui l'aggettivo "etico" viene accostato a concetti prettamente economici, vale ancora la pena compiere qualche considerazione sul rapporto "persona-mercato", per cercare di capire quali sono i rapporti tra essi, sia a livello teorico che sotto il profilo della progressiva presa di coscienza da parte dei pratici della ineludibilità di discorsi etici anche con riferimento ai meccanismi di mercato e alla regolamentazione di rapporti economici tra singoli o tra gruppi, o tra costoro e lo Stato o gli organismi sovranazionali, e di conseguenza per verificare se si sia intrapresa la strada della

2. G. Ghidini, *Monopolio e Concorrenza*, in «Enc. Dir.», XXVI, Milano 1976, pp. 793 ss.

liberazione dei diritti fondamentali dalla minaccia della ragione calcolistica del mercato. Fatto questo, che richiede che la sovranità del mercato si trovi di fronte a un interlocutore efficace, ossia a una nuova politica che gli si contrapponga, prendendosi cura di altre posizioni meritevoli di tutela, sia individuali che sociali. In questo senso può essere ancora una volta di grande attualità il richiamo al criterio del bilanciamento degli interessi in gioco, criterio che consente di evitare una cristallizzazione di scale di priorità tra valori e diritti, assegnando, volta per volta e attraverso una attenta valutazione degli interessi in gioco, la preminenza all'uno o all'altro tra essi.

Ma vi è anche un altro profilo di particolare interesse in questo ambito di studio, ed è quello che chiamo "pedagogia imprenditoriale". Parlare di pedagogia imprenditoriale significa parlare della capacità di trasmettere agli interlocutori che si pongono sul mercato un modo di fare impresa che passa necessariamente attraverso la valorizzazione della persona, delle sue capacità intrinseche e delle sue necessità rispetto all'organizzazione lavorativa fine a sé stessa e agli obiettivi economici. Significa trarre dal panorama legislativo esistente gli strumenti per creare percorsi di regolazione che confermino l'uomo al centro dell'economia e del territorio, come protagonista e attore, non come soggetto passivo delle dinamiche del profitto.

In questo senso possono essere importanti quegli strumenti normativi che consentono di strutturare o ristrutturare l'attività di impresa in modo da valorizzare il ruolo della persona e dell'ambiente in cui si muove.

2. Il bilanciamento degli interessi come criterio di soluzione delle contrapposizioni tra diritti costituzionalmente tutelati

La conciliabilità tra "mercato" (e l'apparato normativo che, a vari livelli e a vari scopi, lo disciplina) e "persona nella sua unitarietà" è stata una delle grandi problematiche socio-economiche di questi ultimi due secoli, dominati da una folta schiera di autori convinti che il diritto non riconosce come oggetto diretto di tutela la persona nella sua unitarietà, ma si limita a proteggerne singoli diritti e interessi. Diritti e interessi che, di volta in volta, superino la prova del bilanciamento e risultino, in un caso specifico e a specifiche condizioni, maggiormente meritevoli di tutela. Ne discende inevitabilmente che la disci-

plina del mercato può essere di volta in volta modulata in funzione di interessi peculiari, ma non può in nessun caso incontrare un limite legato al valore della persona in quanto tale.

Tale assunto, tuttavia, si scontra con il fatto che il principio della dignità umana (e quindi della individualità dell'essere umano, come centro di imputazione di una serie di diritti), è espresso in tutte le costituzioni europee e nei trattati internazionali, e che tale valore è inteso quale presupposto giustificativo dell'intero sistema normativo³.

La separazione tra diritto e mercato da un lato e valore della persona dall'altro è di antica origine. Il processo di laicizzazione del diritto, iniziato già nel Seicento con le teorizzazioni di studiosi quali Samuel Pufendorf, tendeva alla separazione tra compiti della legislazione positiva e compiti della religione e dell'etica. Successivamente, i processi di codificazione svoltisi nell'Europa continentale nella seconda metà del Settecento, portarono all'avvento di alcune tendenze di fondo e linee di sviluppo della cultura giuridica occidentale nell'epoca moderna. Tra queste tendenze, la unificazione del soggetto di diritto e la positivizzazione di taluni diritti naturali.

E, mentre, appunto, nell'area continentale europea si diede la precedenza al procedimento di codificazione, nel Nord America la positivizzazione dei diritti naturali, proclamata anziché elargita da un monarca, avvenne attraverso la compilazione di Carte e Costituzioni, quindi di documenti di diritto politico: proprio l'emergere dell'idea di Costituzione come di fondamento di diritti individuali fu al centro di un processo sociale di estrema importanza, caratterizzato dall'assegnazione di valore generale e supremo a diritti che, nel

3. «La dignità e soprattutto il binomio tra essa e la libertà ha un grande rilievo nel Preambolo della dichiarazione universale dei diritti umani dell'ONU e il riconoscimento della dignità e dei diritti uguali e inalienabili di tutti i membri della famiglia umana è considerato da tale documento il fondamento della libertà, della giustizia e della pace nel mondo. Analogamente, un riferimento simile si trova nel Patto internazionale sui diritti civili e politici, il cui art. 10 fa riferimento alla dignità dell'individuo privato della propria libertà. Sul piano internazionale, peraltro, essa è menzionata in altre Carte che si occupano di materie specifiche, come, per esempio, la biomedicina, le identità culturali». Così, S. Cavaliere, *Il concetto di dignità umana nel diritto internazionale ed europeo: una breve nota ricostruttiva*, in «Euro-Balkan Law and Economics Review», n. 2/2020;. Cfr. anche A.M. Nico, *Le sfide costituzionali del multiculturalismo: ordine pubblico, principio di legalità, libertà di religione e integrazione*, in «Dir. pubbl. eur.», 2018. Sull'inserimento della dignità nella Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo, C. McCrudden, *Human Dignity and Judicial Interpretation of Human Rights*, in «European Journal of International Law», 2008, pp. 655 ss.

modello europeo, venivano invece concepiti come di tipo particolare e di valenza prevalentemente privatistica.

Con il tempo anche in Europa gli orientamenti giurisprudenziali evidenziarono una progressiva apertura alla valorizzazione di principi generali che, estrapolati dal contesto delle Carte Costituzionali, potessero intervenire anche nel processo di applicazione delle leggi ordinarie.

Un fenomeno di questo tipo è avvenuto in Germania, con riferimento prima al bilanciamento dei valori costituzionali, poi al metodo applicativo delle norme sulle limitazioni alla concorrenza. Occorre premettere che i profondi mutamenti politici che si erano attuati in Germania alla fine della Seconda Guerra mondiale, si erano prodotti anche sulle strutture economiche, soprattutto attraverso lo smantellamento della struttura cartellizzata e la deconcentrazione dell'industria tedesca, applicate dalle Forze alleate nella decisa affermazione del principio di libertà di concorrenza.

In questo contesto, l'approvazione nel 1957 del *GWB (Gesetz gegen den Wettbewerbsbeschränkungen)* aveva rappresentato la conferma definitiva della cesura con la precedente tendenza del diritto tedesco nel campo della regolamentazione dei rapporti economici. Attraverso questo nuovo testo normativo, cominciò a delinearsi, seppure in embrione, un modo di intendere la concorrenza che ne fece qualcosa di differente dal baluardo dell'efficienza economica o dal presidio della libertà contrattuale privata⁴.

Alla fine degli anni Sessanta, poi iniziò, sia in ambito politico che dottrinale, un vivace dibattito sulla possibilità di dar vita a una revisione del *GWB*. Progetti, pareri, valutazioni, provenivano da tutti i settori socio economici interessati, in un fermento culturale motivato soprattutto dall'intento, espresso dal Governo tedesco, di attrarre nell'orbita di controllo e di eventuale repressione anche le operazioni di concentrazione tra imprese⁵.

4. Il testo originario del *GWB* era diviso in sei parti: la prima e più importante conteneva le norme contro le limitazioni della concorrenza; la seconda stabiliva le sanzioni pecuniarie per la violazione delle predette disposizioni; la terza disciplinava le autorità preposte all'applicazione del *GWB*; la quarta e la quinta prevedevano rispettivamente le norme procedurali e l'ambito di applicazione della legge; la sesta le disposizioni transitorie e di chiusura.

5. La grande novità dell'attenzione delle autorità tedesche per questo particolare tipo di comportamento delle imprese sul mercato stava nel fatto che, mentre nel caso dell'abuso di posizione dominante, il controllo e l'eventuale sanzione intervenivano a posteriori, ossia quando il comportamento abusivo si era già prodotto (ed era stato denunciato all'Autorità di controllo), nel caso degli accordi, ma soprattutto della concentrazione tra imprese, il controllo sarebbe avvenuto a priori, mirando a

Ebbene, il meccanismo di controllo emergente da questo sistema, sorvegliato ma non oppressivo, ha operato efficacemente grazie anche all'attività delle autorità deputate all'applicazione del GWB, dal *Bundeskartellamt*, al *Kammergericht*, al *Bundesgerichtshof*, che negli anni hanno elaborato una prassi in cui spicca l'utilizzo della c.d. *Abwägungsklausel* (clausola di bilanciamento). È opportuno chiarire che cosa si intende per *Abwägungsklausel*: a tal fine occorre fare riferimento all'ambito primario di sviluppo della clausola di bilanciamento, ossia quello costituzionalistico. In questo ambito il giudizio verte sul contenuto della norma stessa e ha luogo normalmente in sede di sindacato di costituzionalità. Nella storica sentenza "Luth" del 15 gennaio 1958 in materia di libera manifestazione del pensiero, è possibile rinvenire affermazioni di valenza generale:

la manifestazione dell'opinione è quindi libera in quanto tale, cioè nella sua azione meramente spirituale. Se essa interferisce tuttavia nel bene giuridico legalmente protetto di un altro, la cui tutela merita la preferenza nei confronti della libertà di opinione, tale interferenza non diventa legittima per il solo fatto di essere stata compiuta attraverso una manifestazione del pensiero. Si rende quindi necessario un *bilanciamento dei beni*: il diritto alla manifestazione dell'opinione deve cedere se l'esercizio della libertà di opinione lede interessi altrui degni di protezione e dotati di un rango superiore. Questi interessi predominanti sugli altri devono essere accertati, tenendo conto di tutte le circostanze del caso.⁶

Spostando la visuale al nostro ordinamento, l'approccio interpretativo dei principi costituzionali in materia economica ha portato allo sviluppo di alcuni importanti filoni di dibattito il cui interesse è ancora vivo. Posto che nella nostra Costituzione la libertà negoziale non trova tutela espressa, una consistente corrente di opinione ha effettuato un'operazione ermeneutica che ha come effetto la sottoposizione ai limiti previsti dall'art. 41, non solo dell'iniziativa

impedire la nascita stessa e il rafforzamento di una posizione dominante sul mercato di riferimento. Dunque, prima della presentazione nel 1971, ad iniziativa del Governo, di un disegno di legge di modifica del GWB, il rinnovamento era già nell'aria, anche grazie a una progressiva e sempre più netta presa di posizione dell'autorità di controllo, la quale, pur se sporadicamente, aveva iniziato ad applicare il divieto di creazione o rafforzamento di una posizione dominante sul mercato anche alle operazioni di concentrazione.

6. In «BverfGE», 7, p. 198.

economica privata, ma anche della libertà negoziale che da essa deriverebbe⁷. Alcuni autori, però, si sono spinti oltre, dando rilievo alla necessità della prevalenza della persona sull'interesse economico nella gerarchia dei valori contemplati nella Carta Costituzionale e, conseguentemente hanno sottolineato come i rapporti patrimoniali svolgano il ruolo di strumenti, ora diretti, ora indiretti, di attuazione della dignità della persona stessa.

Una corrente intermedia ha infine impostato il problema in termini differenti: il riconoscimento delle libertà economiche e la garanzia del loro esercizio determinano da un lato la necessità da parte del legislatore di tutelarle e disciplinarle, in modo da non porle in contrasto con la sicurezza, la libertà e la dignità umana, e dall'altro impongono che l'esercizio di tali libertà riconosca sempre il limite degli altri diritti costituzionalmente sanciti, in un costante bilanciamento che, anche grazie all'applicazione del principio di ragionevolezza imponga un adeguamento rispetto agli scopi perseguiti.

Così, le situazioni economiche di vantaggio possono essere limitate in funzione della protezione dei citati valori costituzionali e tali limitazioni rappresentano una garanzia dell'autonomia privata, perché consentono di escludere che una qualsiasi limitazione possa essere indotta dal perseguimento di interessi differenti.

In questo dibattito si sono anche inseriti alcuni interventi della Chiesa. È noto che la persona e il riconoscimento della sua dignità sono al centro non soltanto del pensiero sociale della Chiesa, ma anche dell'intero suo insegnamento morale, e il Concilio Vaticano II, nella Costituzione pastorale sulla Chiesa nel mondo contemporaneo *Gaudium et spes*, sviluppa una vera "carta" del personalismo cristiano. Secondo tale impostazione, lo scopo della società è il bene comune ossia quella situazione in cui ogni uomo può diventare più uomo. Questo comporta una visione globale delle problematiche sociali: la giustizia non deve andare a discapito della libertà, lo sviluppo a discapito della giustizia o della salvaguardia del creato, la pace e l'ordine a scapito della libertà dei popoli e

7. Secondo V. Spagnuolo Vigorita, *L'iniziativa economica privata nel diritto pubblico*, Jovene, Napoli 1959, la realizzazione del fine sociale da parte dello Stato non può attuarsi senza una limitazione delle posizioni economiche di privilegio, quali quelle riconducibili alla proprietà e all'impresa, che appaiono antitetichette al vantaggio collettivo. L'autore così afferma che, poiché la proprietà privata trova la sua regolamentazione degli artt. 42 e 44 della Costituzione appare chiaro come l'art. 41 della medesima Carta, non possa rappresentare lo statuto di tutta l'economia nazionale.

della autodeterminazione. Il bene comune è la buona vita dell'intera comunità politica, è il bene di tutto l'uomo e di tutti gli uomini⁸.

Ma a queste riflessioni si aggiungono inevitabilmente sempre nuovi contributi che provengono non soltanto da linee di pensiero differenti, ma anche da un diverso andamento dei fatti, della cronaca sociale ed economica.

Più in generale, l'esperienza della pandemia ha mostrato ancora una volta come sistemi economici fondati solo sui principi dell'autorità o dell'auto-interesse – in altri termini, Stato e mercato – finiscano per sprecare molte risorse che invece entrano in gioco se si riconoscono e si lasciano operare i principi della solidarietà e della cooperazione.

È un fatto che la recente emergenza sanitaria abbia portato necessariamente a ripensare non solo i rapporti fra individuo e comunità, ma le stessa fondamenta dei rapporti sociali ed economici. Ne emerge la necessità di una riflessione sul diritto, sul suo ruolo di baluardo a derive autoritarie quanto contingenti e soprattutto al ruolo del giudice nella analisi e valutazione dei principi portanti della democrazia e nella applicazione delle norme.

3. L'etica nell'impresa: considerazioni generali

Accanto alle riflessioni di carattere generale espresse nel paragrafo precedente, se ne pone un'altra più ristretta nel suo oggetto, che è quella del modo di fare impresa, oggi che l'asse della bilancia si è spostato decisamente a favore di iniziative legislative e interpretative atte a valorizzare la persona in quanto motore e al contempo fine ultimo dell'agire economico, persona che viene intesa non più in senso consumeristico, ma come protagonista di una filosofia

8. In maniera generale, questo principio della centralità della persona umana nell'organizzazione della vita sociale è la fonte dei principi di solidarietà e di sussidiarietà che costituiscono i due pilastri fondamentali della dottrina sociale. In virtù della solidarietà, la persona deve contribuire con i suoi simili al bene comune della società. In virtù della sussidiarietà, né lo Stato né alcun organo pubblico devono sostituirsi all'iniziativa e alla responsabilità delle persone e delle comunità intermedie al livello in cui possono agire. Secondo questo principio lo Stato e la società devono anche aiutare i membri del corpo sociale. Infine il rispetto della dignità di ogni persona umana sollecita a prestare una particolare attenzione ai poveri e ai deboli. Da sempre infatti la Chiesa afferma che la giustizia di una società si misura in base al trattamento che essa riserva ai poveri. È questo anche il richiamo di San Giovanni Paolo II quando afferma che i discepoli di Cristo sono invitati alla «opzione o amore preferenziale per i poveri» (SRS, n. 42) e a valutare i diversi stili di vita, la politica e le istituzioni sociali secondo l'impatto che hanno sui poveri.

economica dalle caratteristiche etiche e multifunzionali, scaricando l'attività economica dalle connotazioni meramente lucrative, e caricandola di implicazioni che vanno ben al di là della semplice logica del profitto.

Nel 1945, Adriano Olivetti maturò la sua idea di impresa, ponendo al centro della sua costruzione le persone, parti di una comunità concreta, fatta di lavoro, ma anche di necessità individuali, di bisogni di crescita e di superamento dei problemi quotidiani. Insomma, un ambiente dove l'uomo potesse caratterizzare l'impresa e non viceversa.

È proprio a partire da questa realtà che molti pensatori hanno elaborato l'idea di un'economia al servizio dell'uomo, un'economia che nasce dalla corresponsabilità tra gli uomini, si avvale dello spirito religioso e si sviluppa in simbiosi con il pianeta.

Una decisa attenzione ai profili etici dell'attività economica cominciò a maturare negli anni Settanta del Novecento quando, soprattutto negli USA, presero il via i primi dibattiti intorno all'etica di impresa, in un contesto storico e culturale sempre più aperto alle richieste di comportamenti socialmente responsabili da parte di coloro che esercitavano attività economiche, al fine di soddisfare le aspettative di tutti gli stakeholder. Nella cosiddetta *Four part definition of CSR*, si misero per la prima volta in relazione le aspettative economiche e giuridiche delle imprese con le problematiche socialmente orientate, tra cui la responsabilità etica e filantropica. In questo senso, mentre la responsabilità economica attiene principalmente alla produzione di profitto a vantaggio dei soci, quella legale riguarda gli obblighi e i doveri imposti dalla legge a coloro che esercitano attività economiche, e quella filantropica riguarda le attività volontarie poste in essere dalle imprese a favore della collettività che si concretizzano in attività benefiche, la responsabilità etica riguarda i riflessi morali, non codificati dalla legge, dell'esercizio dell'attività di impresa, ossia quell'insieme di comportamenti e aspettative che i soci, i dipendenti, i consumatori e in generale l'intera comunità ritengono equi e giusti.

Tra gli studiosi che più si interessarono a questo nascente filone di pensiero vi fu Edward Freeman. Egli elaborò una nuova teoria, secondo cui un'impresa, per avere successo, deve soddisfare le attese di tutti gli stakeholder e non solo degli azionisti, la cui attesa primaria è, evidentemente, la massimizzazione del profitto. Dal pensiero di Freeman si sviluppò un movimento che condusse alla creazione di regole sempre più pregnanti relative ai comportamenti che l'im-

presa stessa si impegna o dovrebbe impegnarsi ad adottare per garantire il rispetto di quelle leggi e di quei valori considerati come fondanti della propria identità e cultura⁹.

Se spostiamo l'attenzione sull'Unione Europea troviamo che, secondo la Commissione UE, la responsabilità sociale consiste nella

integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate [...]. La RSI è un sistema di relazioni capace di legare soggetti pubblici e privati in un approccio orientato allo sviluppo della competitività responsabile e alla costruzione di nuove forme di governance. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici, ma anche andare al di là, investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate.¹⁰

Negli stessi anni '70, alcuni accordi multilaterali erano già stati prodotti a livello internazionale: tra questi le linee guida OCSE per le imprese multinazionali. Le linee guida dell'OCSE, adottate nel 1976 e aggiornate da ultimo nel 2011, contengono una serie di raccomandazioni indirizzate dai Governi a quelle imprese multinazionali operanti nei territori dei Paesi aderenti affinché si adattino agli orientamenti. Si tratta, sostanzialmente, di un codice di condotta, multilateralmente approvato, che stabilisce norme legate alle principali

9. All'opposto dell'impostazione di Freeman c'è quella di cui Milton Friedman è il principale esponente. L'economista nell'articolo pubblicato nel 1970 sul «New York Times Magazine», intitolato *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, sostenne che «l'unica vera responsabilità dell'impresa risiede nella massimizzazione dei propri profitti a favore degli shareholder, nel rispetto delle leggi e delle "norme" etiche e morali della società». Tale affermazione non sembra del tutto sorprendente se si contestualizza tale pensiero nella mentalità neoliberista di quel periodo storico, che riteneva che l'impresa dovesse fare alcunché per il sociale poiché si riteneva che questo fosse un problema esclusivamente dello Stato e degli enti benefici a ciò preposti.

10. Cfr. a questo proposito il Libro Verde della Commissione Europea, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles 18 luglio 2001. Cfr. anche T. Scovazzi, *La responsabilità sociale d'impresa in tema di diritti umani*, Giuffrè, Milano 2012; United Nations, *Responsibilities of transnational corporations and other business enterprises with regard to human rights*, 13 agosto 2003; M.C. Marcuzzo, *L'economia come scienza morale. Una nota sulla concezione di Keynes*, in G. Mazzocchi, A. Villani (a cura di), *Etica, economia, principi di giustizia*, FrancoAngeli, Milano 2001; E.T. Brioschi, *Etica e deontologia nella comunicazione d'azienda*, Giuffrè, Milano 2008; J.M. Lozano, *Business Ethics*, in G. Mazzocchi, A. Villani (a cura di), *Etica, economia, principi di giustizia*, FrancoAngeli, Milano 2001, p. 353.

aree dell'etica commerciale, come la divulgazione delle informazioni, i diritti dei lavoratori, le relazioni industriali, la tutela dell'ambiente, la lotta alla corruzione, gli interessi dei consumatori, la scienza e la tecnologia, i diritti umani, la concorrenza e la tassazione. Una siffatta disciplina mira evidentemente a promuovere i contributi positivi che l'impresa multinazionale può fornire al progresso economico, ambientale e sociale e ad assicurare che l'impresa stessa agisca in conformità alle politiche del (o dei) Paese/i in cui opera.

Nel corso dell'ultimo decennio, le organizzazioni internazionali hanno aumentato il proprio impegno verso politiche e strumenti che affrontino il tema della globalizzazione e dei suoi effetti sui diritti umani. Si è giunti così a una regolamentazione che vede affiancati strumenti di carattere volontario, o di *soft law*, a strumenti di carattere obbligatorio.

Un documento di notevole rilevanza internazionale, è quello stilato dal rappresentante speciale del Segretariato generale ONU, John Ruggie, in materia di diritti umani e attività di impresa. Il primo pilastro dei principi-guida elaborati da John Ruggie stabilisce il dovere di ogni Stato di proteggere gli individui dalle violazioni dei diritti umani commesse sul proprio territorio o su territori di altri Paesi. Gli Stati, pertanto, devono sviluppare normative affinché tutte le imprese che hanno sede legale nel territorio dello Stato, o che rientrano nella giurisdizione dello stesso, rispettino i diritti umani mentre svolgono la propria attività d'impresa. Ruggie consigliava anche una riforma del diritto societario, che potrebbe influire sulle conseguenze di azioni contrarie alle *guidelines* all'interno di un gruppo.

Il secondo pilastro delle Guidelines di Ruggie è relativo al dovere delle imprese di rispettare i diritti umani. In questo senso vengono forniti suggerimenti grazie ai quali le imprese possono limitare e prevenire l'impatto negativo della propria attività economica. Ruggie, in proposito afferma che

l'impresa deve evitare di causare (o di contribuire a causare) impatti negativi sui diritti umani in tutte le sue attività e affrontare prontamente tali impatti quando si verificano, impegnarsi a prevenire e mitigare conseguenze negative sui diritti umani che siano direttamente collegate alle operazioni dell'impresa, oppure a prodotti e servizi realizzati attraverso le proprie relazioni d'affari, anche se l'impresa non abbia contribuito direttamente a provocare tali conseguenze.

I principi guida, inoltre, chiedono all'impresa orientata alla promozione della RSI e allo sviluppo sostenibile, di interrompere i rapporti che intrattiene con un'altra impresa che risulti potenzialmente a rischio di violazione dei diritti umani, anche se questa impresa fa parte della medesima filiera o del medesimo gruppo. Il principio numero 21, poi, sottolinea quanto sia importante che l'impresa esponga periodicamente (di solito all'interno del bilancio) quali strumenti vengono adottati per la promozione della RSI e quali siano le strategie di valutazione del rischio sociale o comunque dell'impatto negativo delle politiche imprenditoriali.

Il terzo ed ultimo pilastro dei principi-guida riguarda l'accesso alla giustizia per le vittime delle violazioni legate all'attività imprenditoriale. In tale contesto per "danno" si intende un'ingiustizia, subita da un individuo o da un gruppo, che trova fondamento nella violazione di un contratto oppure di una promessa assunta in modo esplicito o implicito, oppure, ancora, di principi di giustizia ed equità tipici delle comunità dove di solito avvengono queste violazioni. Il ricorso per il danno causato dall'impresa può essere effettuato per via giudiziale o attraverso qualsiasi altro meccanismo alternativo.

Pur considerando di notevole importanza questi principi guida, occorre tuttavia riconoscere che la moltiplicazione di norme e codici di condotta avvenuta negli ultimi anni rende il panorama alquanto confuso. Molte società hanno definito codici di condotta *ad hoc* che spesso tralasciano sia le questioni cruciali, sia le preoccupazioni degli stakeholder. E, nonostante il proliferare di codici di condotta, molti dei problemi più pregnanti per le imprese non hanno ancora ricevuto risposte precise: chi finanzia un programma di CSR in una società? E chi lo sviluppa? Chi si incarica della supervisione quotidiana della realizzazione del programma? In che misura il consiglio di amministrazione deve essere coinvolto nella definizione e nella realizzazione degli obiettivi "etici"? In quale misura e a quali condizioni gli amministratori sono in definitiva responsabili per il fallimento totale o parziale del programma? Inoltre occorre sottolineare che molte imprese che hanno commesso scelleratezze sotto il profilo dell'etica di impresa, erano dotate di codici etici giudicati esemplari e pagati a caro prezzo: tutto al solo scopo di costruire una buona reputazione di fronte ai clienti, ai concorrenti e alla pubblica amministrazione, modificando l'aspetto esteriore e non le vere intenzioni del governo delle imprese. La diffusione del business ethics a posteriori legato al codice etico si è rivelato un mero strumento di comunicazione interna

e di autotutela delle aziende nei confronti dei dipendenti e dei dirigenti. Nella maggior parte dei casi si tratta di documenti contenenti una serie di affermazioni retoriche e un riassunto in pillole di regole e principi già contenuti in leggi generali. È chiaro che tutto ciò ha poco a che fare con l'insieme di valori e comportamenti radicati nelle teorie organizzative e manageriali proprie dell'impresa a vantaggio della società come fatto sostanziale.

Quello che è certo è che un'impresa socialmente responsabile svolge attività economiche e persegue finalità lucrative tenendo sempre consapevolmente presente l'impatto che queste sue iniziative producono sul piano sociale e ambientale e di conseguenza si adopera per prevenire i pericoli e i danni che dalle proprie iniziative potrebbero derivare alla collettività e alle generazioni future¹¹.

4. Impresa sociale e socialità del fare impresa

Il rapporto tra persona e mercato viene in rilievo, dal punto di vista pratico, soprattutto in quei casi in cui la socialità e l'interscambio di saperi portano ad una decisa valorizzazione del fare impresa. In questo senso, possono costituire oggetto di interesse per lo studioso due istituti giuridici di relativamente recente introduzione: l'impresa sociale e la società benefit.

L'impresa sociale, nella sua attenzione alla dimensione relazionale esprime un aspetto innovativo di grande importanza e significato politico: la finalità sociale di questo tipo di impresa può modificare profondamente i rapporti di produzione e fruizione dei sistemi economici locali, trasformando le comunità e le persone che le vivono. In questo senso, oltre alla conoscenza teorica dei modelli giuscommercialistici, applicata e implementata nelle Accademie, potrebbero essere utilmente indagati i modelli di auto-organizzazione del lavoro nelle attività quotidiane delle comunità e delle organizzazioni sociali coinvolte. Tali modelli, proprio perché strutturati a partire dall'esperienza diretta delle persone si offrono come una risorsa rilevante per l'innovazione e la trasformazione sociale.

Il d.lgs. n. 155 del 24 marzo 2006, ora esplicitamente abrogato dall'art. 19 del d.lgs. n. 112 del 2017 attuativo della legge delega 6 giugno 2016, n. 106, aveva

11. Per ulteriori approfondimenti su questi temi cfr. il mio *La società benefit tra profit e non profit*, Editoriale Scientifica, Napoli 2018.

introdotto nel nostro ordinamento la figura dell'impresa sociale, intesa come soggetto giuridico che svolge attività di impresa senza (o prevalentemente senza) scopo di lucro soggettivo e per fini "di utilità sociale". In un quadro generale di promozione del cosiddetto Terzo Settore, rispondente all'attuazione del principio di sussidiarietà orizzontale sancito dall'articolo 118 della Costituzione, al nuovo soggetto giuridico venivano affidati compiti di soddisfazione, con l'ausilio delle comunità locali, di bisogni di beni o servizi di utilità sociale e di interesse generale, non adeguatamente forniti dalle imprese governate dalla logica del profitto e dalle imprese in mano pubblica.

Tale innovazione fu, fin dall'inizio, al centro di un vivace dibattito di cui si possono, in questa sede, soltanto fornire le linee essenziali. I termini ne erano da un lato la questione se un'impresa sociale in quanto tale potesse svolgere non soltanto attività "non profit" ma anche attività "for profit", in quali limiti e con quali vantaggi; dall'altro, l'interrogativo se la normativa sulla crisi di questo tipo di impresa fosse efficace e, in particolare, se l'assoggettamento alla procedura di liquidazione coatta amministrativa prevista dal d.lgs. n. 155/2006 rispondesse alle esigenze del settore.

Posto che l'impresa sociale, come si vedrà nel prosieguo, è stata a sua volta oggetto di una sostanziosa riforma, sia nella disciplina specifica sia nell'ambito di quella, più ampia ed organica, del Terzo Settore, vale la pena riprenderne in modo sintetico gli elementi originari fondamentali. Partendo dalla nozione di impresa sociale, si noti che, secondo l'art. 1 del decreto legislativo sopra menzionato, poteva acquisire la qualifica di impresa sociale «Qualsiasi organizzazione privata (ivi compresa una società) che eserciti in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale». Fermo il dato che l'impresa sociale può essere svolta sia in forma di società che in forma di associazione, fondazione, comitato o altro, un aspetto rilevante è che nella nozione di impresa sociale enunciata dall'art. 1 del d.lgs. 155/2006, si trovavano uniti due concetti che nella tradizione giuscommercialistica più risalente erano considerati difficilmente conciliabili tra loro: quello di associazione e quello di impresa¹². Nella nozione di impresa sociale, così come de-

12. All'indomani dell'emanazione del codice civile del 1942, l'attenzione della dottrina si appuntò sul problema se l'esercizio in forma collettiva di un'attività di impresa potesse avvenire soltanto attra-

lineata dal d.lgs. 155/2006, si trova il principio secondo cui è impresa sociale soltanto l'ente che svolge in modo principale o prevalente un'attività economica organizzata. Al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi. E a

verso uno dei modelli descritti e disciplinati dal Libro V, oppure se per tale esercizio si potesse fare ricorso anche ai soggetti di cui al Libro I. Nel corso degli anni, il problema è tornato periodicamente alla ribalta, soprattutto grazie al diffondersi della cultura del non profit, e con rinnovato interesse gli studiosi hanno preso ad interrogarsi sulla natura giuridica di quelle nuove figure che progressivamente si stavano affermando: soggetti formalmente "non profit" che tuttavia potevano svolgere anche attività oggettivamente lucrative, e soggetti tipicamente "for profit" che affiancavano all'attività oggettivamente e soggettivamente lucrative uno scopo "socialmente utile". Fatto, questo, che rendeva necessario un processo di verifica sia della compatibilità di tali soggetti con i principi ordinanti l'insieme delle funzioni che essi, di volta in volta, assumevano, sia del perdurare della vocazione originariamente loro assegnata dal legislatore. La dottrina più attenta fu presto interessata dal summenzionato fenomeno della diffusione di modelli ibridi, legislativamente accolti ma frutto di modificazioni di fattispecie già stabilmente inquadrate nell'una o nell'altra categoria e provò ad analizzare le principali problematiche che tale diffusione poteva sollevare, non ultima quella della sottoposizione a fallimento o ad altra procedura concorsuale dei soggetti di cui al Libro I che svolgessero di fatto attività commerciale e, a cascata, dell'estensione del fallimento, in applicazione dell'art. 147 l. fall., a quei soggetti che avessero agito per l'ente stesso. Gli autori che si sono occupati di analizzare in origine tali problemi hanno fornito nel tempo risposte e soluzioni che sono ancora pienamente attuali. Il problema principale che si pose fu quello della compatibilità fra l'esercizio in forma professionale di un'attività economica e la disciplina prevista dal Libro I per i soggetti ivi descritti e, più in particolare, della possibilità che questi soggetti potessero assumere la qualifica di imprenditore, eventualmente commerciale, soprattutto ai fini della dichiarazione di responsabilità per le obbligazioni assunte. (Noti sono ormai due casi giurisprudenziali: quello dell'Istituto Pitagora Cass. 18 settembre 1993, n. 9589 e dell'Istituto Sieroterapico Milanese Serafino Belfanti: Trib. Milano 17 giugno 1994, in «Foro it.», 1994, I, 3544 con nota di G. Ponzanelli.). Fra questi, M. Casanova, *Le imprese commerciali*, UTET, Torino 1955, p. 82; Id., *Impresa e azienda*, in F. Vassalli (a cura di), *Trattato di diritto civile italiano*, Utet, Torino 1974; A. Falzea, *Brevi note sul carattere differenziale fra società e associazione*, in «Giur. Compl. Cass. Civ.», 1947, III, 987; A. Predieri, *Appunti e proposte per una disciplina delle fondazioni ed enti privati con scopi culturali*, Giuffrè, Milano 1966; Id., *Sull'ammodernamento della disciplina delle fondazioni*, in «Riv. Trim. dir. Proc. Civ.», 1969, 1117; P. Verrucoli, *La società cooperativa*, Giuffrè, Milano 1958, 139; Id., *Le società e le associazioni sportiva alla luce della legge di riforma*, in «Riv. Dir. Comm.», 1982, I, 131. La risposta che al quesito in un primo tempo venne data fu negativa, ritenendosi che l'unica forma giuridica idonea per lo svolgimento di un'attività economica fosse la società. A tale tesi se ne oppose un'altra, che divenne maggioritaria, secondo cui non si poteva escludere lo svolgimento di un'attività economica da parte di un soggetto appartenente alle figure descritte nel Libro I del codice civile, non essendovi alcun preciso divieto normativo in tal senso. L'idea che la società non costituisse l'unica forma di esercizio non individuale dell'impresa divenne così un principio generalmente accolto, anche grazie all'autorevolezza di coloro che si erano schierati in questo senso. D'altra parte, le voci contrarie non si spensero del tutto: l'obiezione più forte era fondata sulla maggiore conseguenza, in termini "dogmatici" che sarebbe derivata da un'impostazione per così dire liberista, ossia la svalutazione dello scopo della divisione degli utili. Si riteneva, infatti, che si sarebbe attuato una sorta di stravolgimento della struttura del concetto di società, tradizionalmente composto da due elementi: esercizio dell'attività economica e, appunto, divisione degli utili. Non vi è dubbio, comunque, che, nel tempo, la linea di confine fra soggetti di cui al Libro I e società si è fatta meno netta, più incerta, e questo è stato determinato, prevalentemente, dallo sfocarsi dell'elemento lucrativo, oggi fortemente ridimensionato.

ciò è stata aggiunta la precisazione, contenuta nell'art. 2, comma 3 del decreto, che per attività principale ai sensi dell'art. 1 comma 1, si intende quella per la quale i relativi ricavi sono superiori al settanta per cento dei ricavi complessivi dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale. Gli elementi portanti del soggetto "impresa sociale", dunque, sembrano essere quattro: 1. la presenza di un soggetto giuridico non persona fisica; 2. l'esercizio di un'attività di impresa; 3. la mancanza dello scopo di lucro soggettivo (che è stato oggetto di riforma); 4. l'elemento della "utilità sociale" dell'attività stessa (anche questo concetto è stato in parte rivisitato).

Il significato dell'ultimo elemento, ossia del concetto di "utilità sociale", in sé un po' vago, era chiarito nell'art. 2 del d.lgs. 155/2006 con un'elencazione ampia ed elastica dei settori nei quali l'attività dell'impresa sociale può svolgersi. Si è così coperto un vasto campo di attività, che va dall'assistenza sanitaria e socio sanitaria all'istruzione e alla formazione, dalla valorizzazione del patrimonio culturale alla tutela dell'ambiente e dell'ecosistema, dai servizi strumentali al turismo sociale¹³. Imprescindibile è però, come si è detto, che l'attività venga svolta in forma di organizzazione (non è ammessa, quindi, un'impresa sociale costituita in forma individuale) e che l'attività sia svolta a scopo prevalentemente non lucrativo. Proprio a questo ultimo proposito, nell'ambito degli studi che sono stati compiuti sulla figura dell'impresa sociale è emerso che in Italia, nonostante il settore del non profit sia molto vasto e vi agiscano numerosissime organizzazioni, le imprese che hanno assunto la forma giuridica di "impresa sociale" sono una parte molto contenuta dei soggetti che potenzialmente potrebbero aspirare ad acquisire tale denominazione. La causa principale di tale insuccesso è il fatto che nel suo "atto di nascita" l'impresa sociale non godeva di alcun tipo di agevolazione fiscale.

13. Sviluppando questo tema, la Corte di Cassazione precisò in più di un'occasione che «Ai fini dell'attribuzione dello status di imprenditore commerciale, con la conseguente applicazione del relativo regime, rileva soltanto che l'ente abbia svolto un'attività da imprenditore commerciale, e che l'esercizio di questa impresa esaurisca l'attività dell'ente, ovvero risulti prevalente rispetto ad altre attività, sì da costituire l'oggetto esclusivo o principale dell'associazione. Ciò anche quando l'associazione abbia soltanto scopi altruistici, o l'attività di impresa realizzi in via diretta gli scopi istituzionali dell'ente e sia perciò finalizzata al raggiungimento di scopi altruistici» (V. Cass. 9 novembre 1979, n. 5770, in «Foro it.», 1980, 358; v. anche Cass. 18 settembre 1993, n. 9589, in «Riv. Dir. impr.», 1996, 166 e in «Foro it.», 1994, I, 3503).

Con il d.l. 3 luglio 2017 n. 117, recante il Codice del Terzo Settore è stata introdotta per la prima volta nel nostro ordinamento la definizione di Terzo Settore, quale

complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi. Non fanno parte del Terzo settore le formazioni e le associazioni politiche, i sindacati, le associazioni professionali e di rappresentanza di categorie economiche.

La riforma è molto ampia ed articolata e non è certamente questa la sede per esaminarla approfonditamente¹⁴. Tuttavia, è opportuno concentrarsi sulle caratteristiche principali della nuova impresa sociale disciplinata con il d.l. 3 luglio 2017 n. 112, recentemente modificato dal d.lgs. n. 95 del 20 luglio 2018, che ha provveduto alla revisione della disciplina di settore.

Con riferimento alla sua definizione, l'art. 1 comma 1 della legge conferma che la qualifica di impresa sociale può essere acquisita da ogni ente privato, compresi tutti quelli di cui al Libro V del codice civile, che eserciti in via stabile e principale un'attività di impresa non a scopo di lucro. Quindi i fondatori possono scegliere la forma organizzativa di diritto privato che ritengono più efficiente e consona agli obiettivi perseguiti. A differenza della precedente formulazione, nella norma summenzionata si richiede principalmente che l'attività di impresa sia di interesse generale, ossia presenti uno degli oggetti indicati nell'articolo 2, mentre i settori da cui può discendere la qualifica sociale sono stati precisati ed estesi nell'art. 2 comma 1¹⁵.

14. Si rinvia ai seguenti studi sull'argomento: F. Cicognani, F. Quarta, *Regolazione, attività e finanziamento delle imprese sociali*, Giappichelli, Torino 2018; M. Gorgoni, *Il Codice del Terzo settore*, Pacini Giuridica, 2018; A. Fici (a cura di), *La riforma del terzo settore e dell'impresa sociale*, Editoriale Scientifica, Napoli 2018, 19. Così, tra gli altri, F. Gennari, *La responsabilità degli amministratori nella riforma del Terzo Settore*, in F. Cicognani, F. Quarta, *Regolazione, attività e finanziamento delle imprese sociali*, Giappichelli, Torino 2018, 75 ss.

15. Sostanzialmente invariata è rimasta la regola, già espressa nella precedente normativa, in base alla quale l'attività di impresa rientrante in una delle categorie nominate si considera svolta in via principale se i relativi ricavi sono superiori al settanta per cento dei ricavi complessivi dell'impresa sociale,

La novità indubbiamente di maggior rilievo è l'attenuazione del divieto dello scopo di lucro, risultante dal nuovo testo dell'art. 3. Nella disciplina previgente, infatti, l'obbligo di destinare gli utili e gli avanzi di gestione esclusivamente allo svolgimento dell'attività statutaria o ad incremento del patrimonio era chiaro, così come lo era il divieto di distribuire gli stessi (così come fondi o riserve comunque denominati) a fondatori, soci, lavoratori e collaboratori. Nella nuova normativa il principio ha subito importanti temperamenti. Infatti, il comma 3 dell'art. 3 accorda all'impresa sociale la facoltà di destinare una quota inferiore al cinquanta per cento degli utili e degli avanzi di gestione annuali, dedotte eventuali perdite maturate negli esercizi precedenti:

1. se costituita nelle forme di cui al Libro V del codice civile, ad aumento gratuito del capitale sociale sottoscritto e versato dai soci, nei limiti delle variazioni dell'indice nazionale generale annuo dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati, calcolate dall'Istituto nazionale di statistica, oppure alla distribuzione, anche mediante aumento gratuito del capitale sociale o l'emissione di strumenti finanziari, di dividendi ai soci, in misura comunque non superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato di due punti e mezzo rispetto al capitale effettivamente versato;
2. a erogazioni gratuite in favore di enti del Terzo Settore diversi dalle imprese sociali, che non siano fondatori, associati, soci dell'impresa sociale o società da questa controllate, finalizzate alla promozione di specifici progetti di utilità sociale.

Ebbene, in considerazione di quanto sopra, pare indubbio l'interesse sia del legislatore che degli ambienti economici per una capacità di "fare impresa" in ambito sociale e in modo sostenibile che si intrecci sempre più con la possibilità di sviluppare in modo sano e responsabile le comunità locali, promuovendo il benessere individuale e collettivo in sistemi di relazioni rispettosi delle persone e dell'ambiente in cui le stesse vivono. Dunque, la "qualità" dei legami sociali appare come una delle priorità degli interventi di innovazione necessari

secondo criteri di computo definiti con decreto del ministro dello Sviluppo Economico, di concerto con il ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali.

a rispondere alle sfide ambientali che l'uomo si trova oggi ad affrontare e le nuove forme d'impresa qui considerate, nel loro focalizzarsi proprio sull'importanza dei legami e delle relazioni nei processi produttivi ed economici, risultano potenzialmente utili e funzionali alla costruzione di comunità mature, sane e sostenibili. E in questo senso appare fondamentale la capacità dell'organizzazione di generare "nuova" conoscenza e di promuoverla al suo interno, strutturandone le attività, i prodotti e i servizi. Nell'elaborazione di strategie e piani di governance dei processi di innovazione risulta quindi importante avvalersi non solo di competenze specifiche, ma anche di capacità relazionali che siano in grado di rilevare e analizzare legami e relazioni tra attori sociali, stakeholder, knowledge holder e utenti di servizi al fine di valorizzarne le caratteristiche intrinseche e svilupparne le potenzialità sane e creatrici.

5. La società benefit come strumento di valorizzazione della persona e della collettività

La società benefit ha ricevuto formale riconoscimento giuridico nel nostro ordinamento¹⁶ grazie a un pacchetto di norme inserito nella legge di stabilità n. 208 del 2016, approvata il 28 dicembre 2015 ed entrata in vigore il primo gennaio 2016. Le disposizioni relative sono contenute nei commi da 376 a 384 della legge: nel comma 376 si precisa che la legge ha il fine di

promuovere la costituzione nonché favorire la diffusione di società, denominate società benefit, che nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse.

16. La società benefit è già variamente prevista e disciplinata in numerosi Stati confederati degli USA, primi fra tutti, Maryland, Virginia, Vermont, New Jersey, Hawaii, California, New York, Washington, Louisiana, Carolina del Sud, Massachussets, Illinois, Pennsylvania, Washington DC, Arkansas, Colorado, Delaware. La letteratura in materia di Benefit Companies negli USA è sterminata. In via assolutamente esemplificativa si può fare inizialmente riferimento a M. Kelley, *Rediscovering Vulgar Charity: A Historical Analysis of America's Tangled Nonprofit Law*, in «Fordham L. Rev.», 2005, 73, 2459 ss.

Una prima considerazione utile ai fini di una migliore comprensione della disciplina introdotta è relativa al concetto di *portatori di interesse*. Si mettono in questo articolo le basi per riempire di significato, naturalmente variabile a seconda delle circostanze concrete, un concetto, quello di stakeholder, frequentemente utilizzato in dottrina e in giurisprudenza, soprattutto dalla giurisprudenza amministrativa. Una definizione certamente ampia, quella fornita dal comma 376, ma in linea con quella proposta da una dottrina americana, secondo cui lo stakeholder di un'organizzazione è «any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organisation's objectives».

Dall'analisi della disciplina, inoltre, sembra potersi concludere nel senso che il beneficio a favore del quale può operare la società benefit può essere di volta in volta di tipo economico o di tipo morale seppure “comune”. L'espressione “comune” rimanda a un valore condiviso, che tuttavia, ad avviso di chi scrive, non deve essere necessariamente contestualizzato nell'ambito ristretto della singola società benefit. Ritorna qui, tra le righe, il riferimento a quella politica di impresa eticamente rilevante, che trova la sua migliore estrinsecazione in azioni positive che, affiancando la logica del mero profitto, contribuiscano al benessere collettivo, nel senso che vengono perseguiti contemporaneamente sia l'interesse degli stakeholder sia quello dei soci.

Il comma 377 specifica, poi, che le finalità di beneficio comune devono essere indicate nell'oggetto sociale della società benefit e sono perseguite mediante una gestione volta al bilanciamento con l'interesse dei soci e con l'interesse di coloro sui quali l'attività sociale possa avere un impatto. In base a quanto fin qui esaminato, è possibile soffermarsi su una questione che emerge dal riferimento normativo al bilanciamento degli interessi: il comma 377 infatti fa un esplicito riferimento al fatto che le finalità di beneficio comune indicate nell'oggetto sociale della società benefit, possono essere perseguite soltanto attraverso un bilanciamento tra interesse dei soci, interesse degli stakeholder e interesse comune. Ciò sembra voler indicare, a monte, l'esistenza di possibili conflitti di interesse tra soggetti facenti riferimento ad un'unica società, conflitti che possono ulteriormente acuirsi nel momento in cui le risorse fornite dal patrimonio della società siano o divengano insufficienti a soddisfare le istanze di tutti. In questo senso è ragionevole pensare che la gestione della società benefit debba essere condotta in modo da soddisfare le esigenze dei soci attraverso il raggiungimento del beneficio degli stakeholder. In caso con-

trario, infatti, lo scopo benefit risulterebbe completamente annullato in favore dello scopo egoistico degli shareholder, rendendo privo di valore il contenuto dell'oggetto sociale della società benefit. Questa lettura sembra confortata dalla indicazione della natura delle informazioni che devono essere incluse nella relazione annuale in merito al perseguimento del beneficio comune, allegata al bilancio e pubblicata anche sull'eventuale sito Internet della società. In particolare, le lettere a), b), e c) del comma 382 prevedono che le società benefit devono rendere noti non solo gli obiettivi specifici, le modalità di attuazione e le azioni realizzate nell'anno sociale per il conseguimento delle finalità di beneficio comune, ma anche le eventuali circostanze che le hanno impedito o rallentate, nonché dar prova dell'impatto generato, calcolato secondo gli allegati 4 e 5 della legge di stabilità, nonché altri eventuali nuovi obiettivi che la società intende perseguire nel successivo esercizio. La fissazione di precisi contenuti informativi e la possibilità che la società si dia nuovi obiettivi benefit nel medio periodo, confermano l'interpretazione in base alla quale l'obiettivo benefit, per quanto modificabile, è considerato come strumentale per la realizzazione non soltanto del beneficio comune, ma anche dello scopo egoistico dei soci.

Un'ultima considerazione a proposito del contenuto dell'obiettivo benefit è necessaria: in considerazione del fatto che la legge richiede che nell'ambito dell'oggetto sociale vengano indicati sia l'attività economica specifica della società, sia l'obiettivo benefit che la stessa si propone di raggiungere, non sfugge che tale ulteriore obiettivo non può essere indicato in modo generico o approssimativo, facendo semplicemente riferimento alla dizione letterale della legge, ma deve presentare delle caratteristiche individuanti ben precise, deve offrire degli elementi che contestualizzino tale attività "for benefit", indicando ambito territoriale, attività e soggetti direttamente interessati¹⁷.

17. Sotto il profilo, per esempio dei benefici nei confronti dei lavoratori, attualmente, una delle maggiori sfide che debbono affrontare le imprese, è di attrarre e conservare i lavoratori qualificati. In tale contesto, una serie di misure adeguate potrebbe comprendere l'istruzione e la formazione lungo tutto l'arco della vita, la responsabilizzazione del personale, un miglioramento del circuito d'informazione nell'impresa, un migliore equilibrio tra lavoro, famiglia e tempo libero, una maggiore diversità delle risorse umane, l'applicazione del principio di uguaglianza per le retribuzioni e le prospettive di carriera delle donne, la partecipazione ai benefici e le formule di azionariato, nonché la presa in considerazione della capacità d'inserimento professionale e della sicurezza sul posto di lavoro. Le prassi responsabili – in particolare non discriminatorie – di reclutamento potrebbero facilitare l'assunzione di persone provenienti da minoranze etniche, anziani, donne, disoccupati di lunga durata e persone sfavorite sul mercato del lavoro. Tali prassi sono ritenute essenziali per raggiungere gli obiettivi della strategia della lotta per

6. Gli elementi fondamentali della società benefit

Parlare di società benefit non significa parlare di un tipo societario nuovo, ma di una società riconducibile alle tradizionali categorie disciplinate all'interno del codice civile, con la particolarità che la società benefit persegue, oltre allo scopo di lucro, anche quello del beneficio comune.

È sempre il comma 377 della l. 208 del 2015 che prevede che le finalità di beneficio comune possono essere perseguite da ciascuna delle società di cui al libro V, titoli V e VI del codice civile, nel rispetto della relativa disciplina. Ciò significa che l'adozione da parte della società delle caratteristiche di "società benefit" comportano l'adeguamento dello statuto in atto o in potenza alle disposizioni summenzionate. È senz'altro da ricordare, inoltre che deve ritenersi sempre opportuno l'inserimento, all'interno della ragione o della denominazione sociale, delle parole "società benefit" oppure l'abbreviazione "SB", e l'utilizzazione di tale dizione anche nei titoli emessi, nella documentazione sociale e nelle comunicazioni rivolte a terzi.

Nonostante la spiccata genericità delle disposizioni è possibile individuare tre aspetti di particolare rilevanza, sia sotto il profilo dello studio della società benefit, sia sotto quello dell'applicazione pratica della relativa disciplina. Il primo aspetto è quello del contenuto operativo dell'obiettivo benefit: infatti, la società benefit ha precisi obblighi di legge, nel senso che, come si è detto, l'acquisizione della qualifica è subordinata al perseguimento di una o più finalità di beneficio comune in ambito sociale, ambientale, culturale e/o di pubblica utilità, beneficio identificato in uno o più effetti positivi o nella riduzione degli effetti negativi nei confronti di una o più categorie di soggetti individuati

l'occupazione, vale a dire ridurre la disoccupazione, aumentare i tassi d'occupazione e lottare contro l'esclusione sociale. Per quanto riguarda l'istruzione e la formazione lungo tutto l'arco della vita, le imprese possono avere un ruolo essenziale da svolgere, a più livelli: aiutando a meglio definire i bisogni di formazione grazie ad una stretta partnership con i responsabili locali che elaborano i programmi d'istruzione e di formazione, facilitando il passaggio dei giovani dalla scuola al mondo del lavoro attraverso, ad esempio, posti di apprendista; valorizzando la formazione, in particolare grazie alla convalida dell'esperienza precedente e instaurando un ambiente propizio all'istruzione e alla formazione lungo tutto l'arco della vita, più in particolare dei lavoratori meno istruiti, meno qualificati e più anziani. La mancata considerazione dei sistemi di relazioni locali, delle motivazioni e delle aspettative delle persone, così come dei bisogni e dei desideri individuali e collettivi, può incidere infatti in modo negativo sull'uso ottimale delle risorse disponibili agli operatori, devianone il percorso sociale e compromettendo il raggiungimento degli obiettivi di impresa.

nell'alveo dei propri stakeholder. Alla realizzazione di tale contenuto deve pertanto essere tesa l'attività degli amministratori, con tutte le conseguenze che ne derivano in termini di violazione dei doveri ad essi imposti, responsabilità e, soprattutto criteri valutativi della stessa. Il secondo aspetto è quello della trasparenza. Le norme indicate prevedono a questo proposito, che la società benefit debba esplicitare, nell'ambito del proprio oggetto sociale, le finalità specifiche di beneficio comune che intende perseguire. Disposizione analoga è prevista per le modifiche del contratto sociale, laddove la legge impone che le società determinate a perseguire anche finalità di beneficio comune sono tenute a modificare l'atto costitutivo o lo statuto nel rispetto delle disposizioni, proprie di ciascun tipo di società, che regolano le modificazioni del contratto sociale o dello statuto. Sempre nell'ottica della trasparenza, il comma 382 prevede l'obbligo per le società benefit di redigere annualmente una relazione da allegare al bilancio, in cui vanno rendicontati obiettivi, modalità e attività volte al perseguimento del beneficio comune, delineandone poi con maggior dettaglio gli aspetti descrittivi dei contenuti, la valutazione degli impatti generati, le aree oggetto di valutazione e gli obiettivi strategici per l'esercizio seguente, e prevedendo altresì l'obbligo della pubblicazione di tale relazione nel sito aziendale, ove esistente. Il terzo aspetto è quello della salvaguardia dei terzi contro le informazioni ingannevoli: a questo proposito, il comma 384 prevede che si debba estendere l'applicazione della disciplina della pubblicità ingannevole (d.lgs. 145 del 2007) alle società benefit, in quanto soggetti che agiscono nel quadro della loro attività commerciali, industriale, artigianale o professionale e diffondono in qualsiasi modo e in qualsiasi forma messaggi di promozione di tale attività.

7. Valorizzazione del territorio e rispetto della persona

Gli strumenti giuridici di cui si è sinteticamente dato conto sopra possono, se adeguatamente modellati, offrire alle imprese e agli attori economici del territorio una sponda per introdurre nuove dimensioni e concetti di responsabilità sociale d'impresa.

Un approccio utile in questo senso può basarsi sulla convinzione che una leva strategica a supporto delle nostre imprese e delle loro opportunità può es-

sere costituita dalla definizione di una cultura economica che parte dalla valorizzazione della persona per arrivare al territorio, avviando progetti in campo sociale ed educativo al fine di creare prossimità culturali in un mercato di potenziale interesse e sviluppo per le imprese. In questo contesto, la responsabilità sociale di impresa diventa oggi uno strumento cruciale per accompagnare i processi di cambiamento e la crescita economica e sociale, gli interventi di supporto alle riorganizzazioni e ristrutturazioni, il consolidamento e la promozione di competenze e l'eventuale ricollocazione sul mercato, che assume ancor più valore ed efficacia se utilizzato e promosso, proprio nello spirito del patto per il lavoro, insieme a tutti gli attori del territorio: imprese, associazioni, parti sociali, enti pubblici che operano nei diversi livelli e competenze.

Tornando ancora allo strumento della società Benefit, occorre ricordare che l'Italia è uno dei Paesi in cui imprese certificate B-Corp erano già presenti prima che il Parlamento desse dignità giuridica alla società benefit. La presenza nel nostro territorio di aziende che possono vantare tale qualifica testimonia indubbiamente una volontà del nostro tessuto economico di aderire a questo tipo di politica di impresa. I passaggi per ottenere una certificazione B-Corp sono numerosi: in primo luogo occorre un'autovalutazione dell'impresa, che deve compilare un questionario; inoltre essa deve dimostrare la capacità di mantenere criteri di sostenibilità per periodi di tempo che superano una generazione, ossia è tenuta a dimostrare che il management che subentrerà dopo quello attuale sarà in grado concretamente di continuare a gestire con criteri sostenibili. Infine, verrà sottoscritta una dichiarazione di "interdipendenza": si tratta di una sorta di dichiarazione di intenti, con cui l'azienda si propone di fare rete con le altre B-Corp. La filosofia è quella di creare delle utili connessioni capaci di realizzare un valore aggiunto e quindi un vantaggio competitivo per tutte le società. Essere una B-Corp, insomma, significa far parte di un network di aziende con cui condividere vision e obiettivi, un network capace di guidare un movimento di ridefinizione di un business di successo, retto sulla consapevole e volontaria adesione ad alti standard di trasparenza, responsabilità e performance. Più in generale, i vantaggi derivanti dall'essere una società benefit conseguono al fatto di trovarsi a far parte di un cambiamento in cui ci si rende conto che la sostenibilità non è solo una responsabilità, ma anche un'opportunità, un ambito di azione che porta all'innovazione, alla differenziazione e all'accesso a nuovi mercati. La metodologia sposata dalle società benefit

attualmente esistenti, partendo da una analisi delle condizioni del sistema in cui si opera, dei limiti ambientali e degli impatti sulle persone, prende in considerazione l'intero ciclo di vita di un prodotto o di un servizio e individua, attraverso un approccio di progettazione denominato *backcasting*, strumenti e azioni socialmente corretti per agire efficacemente nel rispetto dei principi della sostenibilità e dell'ambiente.

Nel territorio ligure esemplare in questo senso è l'esperienza della Fratelli Carli, storica azienda agroalimentare con sede a Imperia. Ad oggi la Fratelli Carli produce cinque oli d'oliva distribuiti porta a porta tramite 125 consegnatori, conta circa 300 dipendenti, ha un fatturato di 150 milioni di euro e 200 produttori di olio d'oliva di fiducia. Inoltre produce specialità gastronomiche quali conserve alimentari e dolci e dal 1996 anche prodotti cosmetici a base di olio d'oliva.

Secondo quanto emerge dal management, i pilastri dell'impegno aziendale sono cinque: a. materiali di alta qualità, amici dell'ambiente e rinnovabili, unitamente alla diminuzione della quantità di confezioni; b. energia e risorse, con l'utilizzo esclusivo, a partire dal 2008, di energia prodotta da fonti rinnovabili, per il 20% autoprodotta attraverso un proprio impianto fotovoltaico, con la conseguente riduzione di derivati dalla produzione e lo smaltimento dei rifiuti riciclabili; c. supply chain, attraverso la condivisione dei valori e degli obiettivi aziendali con i fornitori, promuovendo in particolare lo sviluppo di pratiche di agricoltura sostenibile e il sostegno ai piccoli produttori di olio; d. persone, con l'attenzione alla motivazione dei dipendenti e delle loro famiglie per il benessere più generale della comunità; e. cultura e tradizione mediterranea, con un impegno aziendale che coinvolge sia la diffusione del nuovo modello di Benefit Corporation all'interno e all'esterno dell'azienda, sia le buone pratiche della corretta alimentazione in linea con la tradizione mediterranea¹⁸.

Ma, e qui torniamo nuovamente al concetto di "pedagogia imprenditoriale etica", uno degli strumenti più importanti per il successo di questo modo di fare impresa è quello della cultura manageriale integrata, sia con l'ambiente

18. Il certificato B Corp è rilasciato dall'ente B Lab a quelle aziende che, sottoponendosi ad un rigoroso protocollo di valutazione chiamato B Impact Assessment (Bia), risultano avere alti standard sociali e ambientali. Fratelli Carli nel 2020 ha ottenuto 98 punti (per certificarsi bisogna raggiungere la soglia minima di 80), a riconoscimento del serio e costante impegno messo in campo quotidianamente nel suo percorso di innovazione sostenibile.

circostante che con i le esigenze delle persone. Infatti le figure manageriali più efficaci sono quelle il cui output immediato è la produzione di nuova conoscenza, ovvero di nuove idee attraverso idee. In questa nuova direzione, una particolare attenzione alla dimensione culturale, estetica e relazionale si è affermata negli studi organizzativi e di management, configurando un nuovo campo di analisi e una nuova consapevolezza metodologica. Alla comprensione della vita delle organizzazioni tradizionali, dominata dal paradigma logico-razionale, si sostituisce un nuovo approccio di tipo qualitativo che punta ad analizzare le strategie personali e organizzative, mettendo in gioco il vissuto dei soggetti nella loro pratica lavorativa, in cui il ruolo delle emozioni, della sensibilità, del gusto, della fantasia, della passione sono elementi fondamentali.

Del resto, Amartya Sen, nel suo *La ricchezza della ragione* afferma che nell'azione economica

i valori giocano un ruolo importante nel determinare la performance economica e variano da area ad area in modo sufficiente da poter spiegare i successi e le difficoltà economiche. Le differenze di valori, comunque, non sono immutabili e l'importanza di studiare questo argomento consiste in parte nel capire il mondo in cui viviamo, ma anche nel selezionare materiale utile per l'analisi e il dibattito sulla natura e sui meriti dei nostri valori. Se, in questo campo, abbiamo – come ritengo – un debito di gratitudine nei confronti di autori come Max Weber, ciò è dovuto al loro contributo nel suggerire una buona domanda piuttosto che nel dare una buona risposta. La domanda relativa al ruolo dei valori nel successo economico richiede una risposta ricca da un punto di vista informativo e strutturalmente articolata, non una formula con una sola variabile che si concentri su fattori come il protestantesimo, la cristianità, il confucianesimo o l'asianesimo. Dobbiamo elaborare teorie, non slogan.

8. Resilienza dell'impresa e prevenzione delle crisi: il *Business Family Management*

Esiste un altro aspetto con riferimento al quale la valorizzazione delle persone e dei rapporti sociali è fondamentale: quello della ripresa economica di un'impresa dopo o durante un periodo di crisi. E in questo ambito viene in rilievo

un settore di studio che, pur se di grande importanza, anche e soprattutto in un Paese come il nostro, viene solitamente poco approfondito: quello del *Family Management*. Nell'ambito degli studi dedicati ai temi del risanamento e della riorganizzazione delle imprese in difficoltà, capita invero raramente di imbattersi in riflessioni che riguardino strettamente le imprese di tipo familiare. Tuttavia, prendere in considerazione tale argomento e analizzare teorie che riguardino l'efficacia di processi di rigenerazione strategica dell'impresa familiare è una questione di non poco rilievo, sia per lo sviluppo economico e sociale generale che per la sopravvivenza alla crisi di queste unità e di tutti i loro stakeholder¹⁹.

Esistono ancora pochi studi estesi che si interessino ai problemi dell'impresa familiare, soprattutto di quella multigenerazionale, alle possibilità e capacità strategiche peculiari di questo tipo di società ad affrontare le crisi e al ruolo che gioca la famiglia in questo processo di rigenerazione.

Alcuni di questi sono stati condotti in Francia, dove l'analisi di una interessante casistica imprenditoriale ha permesso di evidenziare anche l'importanza e il ruolo che queste aziende hanno svolto, o svolgono ancora, nel panorama economico e/o sociale a livello nazionale. Da una serie di studi compiuti sul *Business Family Management* è risultato che nonostante anche l'impresa familiare risenta della crisi, spesso è in grado di resistere meglio rispetto alle aziende caratterizzate da altre forme proprietarie, invertendo la tendenza negativa e intraprendendo percorsi di crescita.

In Italia la presenza di aziende familiari è rilevante (40,7%, seguita dalla Germania 36,7% e dalla Francia 36%). Oggetto tipico delle analisi di cui si darà brevemente conto in questa ultima parte di studio, è la cosiddetta "classica" azienda familiare, dove proprietà e controllo si intrecciano nella famiglia, i cui membri sono coinvolti sia nella strategia che nel processo decisionale.

Il cosiddetto "movente dinastico", è l'elemento di politica economica che differenzia queste realtà dalle altre imprese, che sono sostanzialmente eterodirette. E questa particolare forma di direzione consente di connotare l'inquadramento dell'attività di impresa in modo fortemente "conservativo", nel senso che l'obiettivo principale della famiglia è e resta sempre quello di mantenere il controllo

19. Le 4.100 aziende familiari italiane con ricavi pari o superiori a 50 milioni di euro rappresentano il 58% del totale delle aziende (di tali dimensioni) operanti nel nostro Paese.

per trasmetterlo alle generazioni future. In Francia, ma anche altrove, l'azienda familiare "classica" è ancora una realtà delle economie avanzate, una realtà tendenzialmente forte, che trova proprio nello spirito familiare la spinta per mantenere due obiettivi: quello della sostenibilità e quello del controllo interno.

Anche se, come si è detto, quello dell'impresa familiare è un campo poco esplorato, soprattutto per quanto riguarda i meccanismi di controllo e il monitoraggio delle eventuali difficoltà che possono intervenire nel corso della vita dell'impresa e che possono mettere in pericolo la continuità della gestione, ricercatori e professionisti hanno cominciato a prestare maggiore attenzione all'azienda di famiglia come un'entità separata e un campo disciplinare separato.

La complessità dello studio delle imprese familiari deriva anche dall'intreccio di due sistemi: famiglia e azienda²⁰. Il sistema familiare svolge un ruolo importante in determinate situazioni di gestione e di governance nell'azienda familiare. Concepita come istituzione, la famiglia influenza le pratiche manageriali nell'azienda di famiglia, vista come una forma di organizzazione produttiva la cui origine è difficile da definire nel tempo o nello spazio²¹.

20. Per K. Kaye (*Penetrating the Cycle of sustained Conflict*, in «Fam. Bus. Rev.», vol. 4, 1991, p. 21), il sistema si riferisce a un gruppo di persone che condividono una storia o una conoscenza comune e condividono azioni condivise. Così ogni famiglia o azienda è considerata un sistema. Inoltre, è difficile distinguere i confini di questi due sistemi di incastro.

21. Gli studi principali su Family Business sono i seguenti: J. Allouche, B. Amann, *Le retour triomphant du capitalisme familial*, in «L'Expansion. Management Review», 85, 1997, pp. 92-99; J. Allouche, B. Amann, Jaussaud J., Kurashina T., *The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation*, in «Family Business Review» 21 (4), 2008, pp. 315-329; B. Amann, J. Jaussaud, *Family and non family business resilience in a economic downturn*, in «Asia Pacific Business Review», 18 (2), 2012, pp. 203-223; V. Ambrosini, C. Bowman, *What are Dynamic Capabilities and are they a Useful Construct for Strategic Management?*, in «International Journal of Management Reviews», 11 (1), 2009, pp. 29-49; R. Amit, P.J.H. Schoemaker, *Strategic Assets and Organizational Rent*, in «Strategic Management Journal», 14, 1993, pp. 33-46; R.C. Anderson, D.M. Reeb, *Founding-family ownership and family performance: Evidence from the S&P 500*, in «The Journal of Finance», 58 (3), 2003, pp. 1302-1328; C. Andres, *Large shareholders and firm performance: an empirical examination of founding-family ownership*, in «Journal of Corporate Finance», 14 (4), 2008, pp. 431-445; J.H. Astrachan, S.B. Klein, K.X. Smyrniotis, *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, in «Family Business Review», 15 (1), 2002, pp. 45-48; V. Balloni, D. Iacobucci, *I nuovi protagonisti dell'industria italiana*, in «L'industria», 22 (4), ottobre-dicembre 2001; Banca d'Italia. *La crisi internazionale e il sistema produttivo italiano: un'analisi sui dati a livello d'impresa*, in «Questione di Economia e Finanza» (Occasional Papers), 58, dicembre 2010; J.B. Barney, *Gaining and sustaining competitive advantage*, in «Reading, MA, Addison Wesley», 2002; J.B. Barney, *Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?*, in «Academy of Management Review», 11 (3), 1986, pp. 656-665; J.B. Barney, J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, in *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, 1991, pp. 99-120; R.A. Baron, *The role of affect in the entrepreneurial process*, in «Academy of Management Review», 33, 2008, pp. 328-340; B. Barry, *The development of organisation structure*

Il *Family Business Group*, organo costituito dalla Commissione Europea per discutere i principali problemi delle aziende familiari nei singoli Paesi e per

in the family firm, in «Journal of general management», 3, 1975, pp. 42-60; A.A. Berle, G.C. Means, *The modern corporation and private property*, Macmillan, New York 1932; C. Cruz, L.R. Gomez-Mejia, *Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research*, in «Family Business Review», 25 (3), 2012, pp. 258-279; P. Berrone, C. Cruz, L. Gomez-Mejia, M. Larraza-Kintana, *Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?*, in «Administrative Science Quarterly», 55, 2010, pp. 82-113; U. Bertini, *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Cursi, Pisa 1968; U. Bertini, *Fattori di successo e condizioni di sviluppo delle piccole e medie imprese*, in «Studi e Informazioni», n. 1, 1992; C.A. Bonilla, J. Sepulveda, M. Carvajal, *Family ownership and firm performance in Chile: A note on Martinez et al.'s evidence*, in «Family Business Review», 23 (2), 2010, pp. 148-154; A. Bonomi, *Il capitalismo molecolare. La società al lavoro nel Nord Italia*, Einaudi, Torino 1997; A. Bonomi, E. Rullani, *Il capitalismo personale. Una vita per il lavoro*, Einaudi, Torino 2005; A. Brandolini, M. Bugamelli (a cura di), *Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano*, in Banca d'Italia, «Questione di Economia e Finanza», n. 45, 2009; L. Breton-Miller, D. Miller, *Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability*, in «Entrepreneurship theory and practice», 30 (6), 2006, pp. 731-746; J. Brickley, F. Dark, *The choice of organizational form: the case of franchising*, in «Journal of Financial Economics», 18 (2), 1987, pp. 401-420; M. Bubolz, *Family as a source, user and builder of socio capital*, in «Journal of Socioeconomics», 30, 2001, pp. 129-131; A. Canziani, *La strategia aziendale*, Giuffrè, Milano 1984; M. Carney, *Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms*, in «Entrepreneurship Theory and Practice», 29 (3), 2005, pp. 249-265; M. Casson, *The economics of family firms*, in «Scandinavian Economic History Review», 47 (1), 1999, pp. 10-23; J. Castillo, M.W. Wakefield, *An exploration of firm performance factors in family business, do family value only the bottom line?*, in «Journal of Small Business Strategy», 17 (2), 2006, pp. 37-51; M. Cattaneo, *Le imprese di piccole e medie dimensioni*, Istituto editoriale Cisalpino, Milano 1963; J.J. Chrisman, J.H. Chua, R.A. Litz, *Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence*, in «Entrepreneurship Theory and Practice», 28 (4), 2004, pp. 335-354; J.J. Chrisman, J.H. Chua, A.W. Pearson, T. Barnett, *Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms*, in «Entrepreneurship theory and practice», 36 (2), 2012, pp. 267-293; J.J. Chrisman, J.H. Chua, P. Sharma, *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm*, in «Entrepreneurship Theory and Practice», vol. 29, 2005, pp. 555-575; A. Colli, *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, Venezia 2002; A. Colli, *Il quarto capitalismo. I modelli di governance delle medie imprese italiane*, in «L'industria», 26 (2), aprile-giugno 2005; G. Corbetta, *Le imprese familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano 2010; G. Corbetta, A. Minichilli, F. Quarato, *Osservatorio AIdAF-Unicredit-Bocconi (AUB) sulle aziende familiari italiane*, VII Rapporto, Università Commerciale Luigi Bocconi, 2015; A. Dawson, D. Mussolino, *Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature?*, in «Journal of Family Business Strategy», (5), 2014, pp. 169-183; A. De Massis, J. Kotlar, G. Campopiano, L. Cassia, *The impact of family involvement on SMEs performance: theory and evidence*, in «Journal of Small Business Management», 53 (4), 2015, pp. 924-948; C. Devecchi, C., *Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia*, in Vita e pensiero, Vol. 1, Milano 2007; L.R. Gomez-Mejia, M. Makri, M. Larraza Kintana, *Diversification decisions in family-controlled firms*, in «Journal of Management Studies», 47, 2010, pp. 223-252.; T.G. Habbershon, M.L. Williams, *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, in «Family Business Review», 12, 1999, pp. 1-25; D. Miller, L. Breton-Miller, *Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities*, in «Family business review», 19 (1), 2006, pp. 73-87; L.P. Milton, *Unleashing the relationship power of family firms: identity confirmation as a catalyst for performance*, in «Entrepreneurship Theory and Practice», 32, 2008, pp. 1063-1081; A. Minichilli, M. Brogi, A. Calabrò, *Weathering the storm: Family ownership, governance, and performance through the financial and economic crisis*. Corporate governance: An international overview, 2015, doi: 10.1111/corg.12125; T. Zellweger, P. Sieger, F. Halter, *Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background*, in «Journal of Business Venturing», 25 (5), 2011, pp. 521-536.

promuovere un'azione di stimolo nei confronti della Commissione Europea nella sua azione di governo dell'economia, ha identificato più di 90 definizioni diverse di impresa familiare, ciò che mostra come, all'interno di uno stesso Paese, possono essere utilizzate definizioni differenti basate su vari aspetti quali la proprietà familiare, il coinvolgimento del management, il controllo, l'impresa come principale fonte di reddito per la famiglia e il trasferimento generazionale. Nel 2009 il FBG, con l'obiettivo di individuare una definizione semplice, chiara e facilmente applicabile nei diversi paesi membri, ha coniato la seguente definizione di family business:

A firm, of any size, is a family enterprise if: 1. The majority of votes is in possession of the natural person(s) who established the firm, or in possession of the natural person(s) who has/have acquired the share capital of the firm, or in possession of their spouses, parents, child or children's direct heirs. 2. The majority of votes may be direct or indirect. 3. At least one representative of the family is involved in the management or administration of the firm. 4. Listed companies meet the definition of family enterprise if the person(s) who established or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25 per cent of the right to vote mandates by their share capital.²²

Allo scopo di comprendere meglio il modo in cui le imprese familiari sono "naturalmente attrezzate" per affrontare e assorbire le crisi, e quale è il loro strumentario, si fa ricorso ad una teorizzazione che pare opportuno ricordare pure se in maniera sintetica. In particolare vengono considerati tra gli altri due teorie: la *Agency Theory* e la *Socio-Emotional Wealth Theory*.

La teoria dell'agenzia nasce negli anni '70 con l'obiettivo di indagare le modalità organizzative che caratterizzano le imprese, all'interno del contesto dell'economia dell'organizzazione, e apporta rilevanti novità nella cultura organizzativa, introducendo, in un'accezione innovativa, i concetti di rischio, incertezza dei risultati, incentivi, sistemi informativi²³. Viene, definito "relazione

22. Secondo Corbetta (*Le imprese familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano 2010) tale definizione seppur condivisibile dovrebbe essere caratterizzata dalla precisazione che «la natura familiare si acquisisce solo quando il o i fondatori (in numero comunque piccolo) 5 – coinvolgono nei loro processi decisionali la famiglia di appartenenza».

23. Il maggiore contributo all'argomento viene fornito dall'opera di Berle e Means (*The modern cor-*

di agenzia” il rapporto che si instaura tra due soggetti economici, denominati principale e agente, che interagiscono all’interno dell’impresa secondo determinate modalità, hanno distinti ruoli e compiti aziendali e perseguono scopi ed obiettivi differenti. Tale relazione viene ad esistenza nel momento in cui il principale incarica l’agente dell’esecuzione di un determinato compito affinché egli, grazie alle abilità di cui dispone ed in ragione della delega di autorità che ha ricevuto, lo porti a compimento per suo conto. È chiaro che se entrambe le parti coinvolte nella relazione contrattuale mirano alla massimizzazione della loro utilità, esistono buoni motivi per credere che non sempre l’agente agirà al fine di conseguire il migliore interesse per il principale. La teoria dell’agenzia si basa su una visione “contrattualistica” dell’impresa e individua nella relazione tra azionista e manager un contratto con cui l’azionista assume il manager delegandogli determinate attività e responsabilità decisionali. Sotto il profilo delle criticità insorgenti, pertanto, si affermerà che è prevalentemente la diversità di obiettivi tra agente e principale che provoca i maggiori problemi nella scelta delle strategie e nel differente approccio al rischio che ispira i comportamenti di agente e principale. Mentre la diversità di obiettivi e l’asimmetria informativa influiscono sugli aspetti di carattere organizzativo della relazione (*organizational assumptions*) questa può altresì essere condizionata da attitudini squisitamente personali dei soggetti in essa coinvolti, come l’adozione di un atteggiamento opportunistico ovvero il diverso approccio al rischio (*human assumptions*). Tale teoria, quindi, studia i problemi che sorgono quando sussiste una divergenza d’interessi e di approccio al rischio tra le due parti e vi è un’asimmetria informativa dovuta al fatto che l’agente possiede normalmente più informazioni del principale. Costui quindi, deve individuare e implementare a sue spese, adeguati sistemi di incentivi e di monitoraggio sull’operato dell’agente. Facendo applicazione di tale teoria, lo studioso è in grado di individuare attraverso quali accordi principale e agente gestiscono la loro relazione, quali ne sono le conseguenze in termini di costi e quali possono essere i sistemi di prevenzione di tali asimmetrie. In particolare, riguardo a questi ultimi, è chiaro che il sistema più efficace sarà quello di non separare la proprietà dal

poration and private property, Macmillan, New York 1932) che, studiando il comportamento delle grandi corporation statunitensi, caratterizzate da una proprietà ampiamente diffusa, individuano i problemi legati al rapporto tra azionisti e manager. Tanto che tali criticità costituiscono il fondamento cardine della teoria dell’agenzia.

controllo, condizione prevalente nell'impresa familiare. Infatti le imprese familiari – nelle quali la proprietà e la gestione aziendale non sono separate, ma piuttosto coincidenti – costituiscono una peculiare struttura di governance capace di eliminare o quanto meno ridurre i costi derivanti dai problemi di Agency. In tale prospettiva, le caratteristiche tipiche della proprietà familiare sono state ritenute un rimedio ai problemi derivanti dalla proprietà diffusa tipica delle grandi imprese²⁴. Il fatto che la famiglia sia “personalmente” coinvolta nella proprietà e nella gestione fa sì che gli obiettivi degli agenti convergano maggiormente con quelli della proprietà e che quindi minore sia la possibilità che i primi assumano comportamenti opportunistici; inoltre, la “peculiarità” delle relazioni personali che intercorrono tra gli agenti, che essendo proprietari rivestono anche il ruolo di principali, genera una spinta al controllo ed all'impegno reciproco (cosiddetto “commitment”). Di conseguenza, un forte coinvolgimento da parte dei membri della famiglia all'interno dell'impresa è potenzialmente in grado di attenuare i rischi di comportamenti opportunistici, di favorire la convergenza degli interessi, nonché di ridurre i conflitti tra le differenti categorie di soggetti. In tale contesto i componenti della famiglia incrementano la conoscenza reciproca e quella dell'impresa, sviluppano un senso di lealtà e un forte commitment verso la continuità dell'impresa. Inoltre le *family firms* differiscono dalle *non family* in ragione del fatto che la proprietà è parzialmente o interamente controllata da un limitato numero di investitori. Questo dovrebbe agevolare la creazione di una visione unica e condivisa, abbreviare i processi decisionali e incoraggiare le attività di controllo, rendendo così meno probabile che gli agenti coinvolgano la società in attività che po-

24. Degno di nota è il lavoro di Carney (*Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms*, in «Entrepreneurship Theory and Practice», 29, 3, 2005, pp. 249-265), il quale sostiene che, l'unificazione tra proprietà e controllo, tipica delle imprese familiari genera tre propensioni dominanti: la parsimonia, la personalità, e il particolarismo, le quali sono elementi distintivi che differenziano le imprese familiari da altri modelli di governance e che consentono di ridurre i costi di agenzia. La parsimonia: viene definita come la convergenza di incentivi che contemporaneamente riducono i costi d'agenzia e producono efficienza ed indica la tendenza verso un'attenta conservazione e una idonea allocazione delle risorse. La propensione alla parsimonia deriva dal fatto che le imprese familiari nell'assumere decisioni strategiche sono condizionate dall'interesse alla conservazione del patrimonio familiare. Solitamente le persone hanno una attitudine maggiormente prudente nell'impiego del proprio denaro rispetto a quello altrui. *Ceteris paribus*, la sovrapposizione di proprietà e controllo attenua i classici problemi di agenzia in quanto gli interessi dei manager-proprietari nella ricerca di opportunità di crescita e nel contenimento dei rischi coincidono. Questa convergenza d'interessi riduce la tendenza all'opportunismo caratteristica tipica delle organizzazioni in cui la proprietà e il controllo sono divisi.

trebbero compromettere il benessere degli shareholder e mettere a rischio la performance aziendale. Inoltre, si è riscontrato che nelle imprese familiari il management familiare è generalmente più longevo rispetto alle altre tipologie di imprese, in quanto il manager membro della famiglia tende ad identificarsi nell'impresa. Il protrarsi della permanenza alla guida dell'azienda, e soprattutto la consapevolezza che tale situazione potrà durare nel tempo, agevola l'assunzione di decisioni ispirate a obiettivi di lungo periodo come ad esempio gli investimenti in formazione, tecnologie innovative e ricerca e sviluppo. Il manager, poi, in ragione del lungo tempo trascorso in azienda durante il quale ha potuto accrescere la propria esperienza, è in grado di rendere un servizio migliore: si è riscontrato, infatti, che sono i manager che hanno trascorso almeno una decina d'anni nella stessa azienda coloro maggiormente capaci di massimizzarne le performance.

Nelle imprese familiari si riscontrano diversi comportamenti che consentono alle stesse di porre le basi affinché vi sia continuità e il futuro si riveli solido e meno incerto per la famiglia: per esempio, in coloro che guidano l'impresa è spiccata la tendenza a coinvolgere nella vita aziendale i membri più giovani. Non è un caso che in molte imprese familiari non vi sia un confine netto tra contesto familiare e contesto aziendale, tanto che le decisioni di maggior impatto vengono spesso assunte al di fuori delle mura aziendali ed all'interno di quelle familiari²⁵. Inoltre, il contesto lavorativo risulta caratterizzato da un approccio informale nel quale è più agevole il contatto tra management e lavoratori. L'azienda viene quindi considerata dai medesimi lavoratori quasi alla stregua di una tribù, un gruppo unito con un unico scopo e valori condivisi. Ciò si verifica soprattutto quando la distanza tra la base ed il vertice è minima, la comunicazione inter-funzionale frequente, la burocratizzazione pressoché inesistente. La fiducia cui si ispira l'ambiente lavorativo consente che ai membri non familiari vengano concessi maggiori margini di libertà operativa e di informalità. Minori sono i controlli necessari a verificare l'attività di lavoratori motivati, competenti e liberi di assumere iniziative e, conseguentemente, maggiore l'efficacia.

25. La presenza della famiglia in diverse posizioni manageriali può ingenerare dei circoli virtuosi, in cui il comportamento da steward di un manager può fungere da modello positivo per tutti gli altri: i familiari così si condizionano vicendevolmente, incrementando così la quantità e la qualità dei propri contributi forniti.

Il modello di *familiness*, quindi, consente di porre in evidenza sia i tratti distintivi che avvantaggiano l'impresa che gli aspetti negativi che possono comprimere o anche annullare le performance aziendali. Parimenti, è in grado di spiegare il perché talune risorse, considerate un vantaggio competitivo in una determinata fase della vita aziendale, possono costituire, in altro stadio, elementi di svantaggio. In quest'ottica, l'impresa può essere considerata un sistema dinamico in grado di generare vantaggi competitivi (*distinctive familiness*) ovvero inibirne lo sviluppo (*constrictive familiness*) e dunque influire sulla creazione di ricchezza.

9. La *Socio-Emotional Wealth* (SEW) e l'influenza del carattere familiare dell'impresa sulle performance: evidenze empiriche in ambito internazionale

Un'altra teoria importante con riferimento al *Family Business* è quella della *Socio-Emotional Wealth*, teoria secondo cui tutte le scelte operative e strategiche prese dalla famiglia sono condizionate dalla volontà di preservare, in maniera implicita o esplicita, una serie di *non economic utilities* raggruppate con il termine *affective endowments* (dotazione affettiva o valore affettivo).

L'aspetto fondamentale di tale paradigma consiste nel ritenere che le scelte decisionali dell'impresa sono determinate dall'obiettivo che il principale persegue e che verranno assunte sempre in maniera tale da proteggere e mantenere gli *affective endowments*. La famiglia, al fine di proteggere detta dotazione, si rivela addirittura disposta ad assumere decisioni antieconomiche tali da sacrificare la stessa sopravvivenza dell'impresa. I proprietari-familiari, infatti, inquadrano i problemi da risolvere a seconda del tipo di effetti che le soluzioni adottate produrranno, tanto che sono i guadagni e le perdite in termini di SEW che orientano le scelte strategiche dell'impresa familiare. Con il concetto di SEW si intendono ricomprendere tutti quei valori e quelle risorse che derivano alla famiglia dalla posizione di controllo rivestita in seno all'impresa quali l'illimitato esercizio di autorità dei membri della famiglia, il piacere derivante dalla personale gestione del business, la stretta identificazione con l'impresa che spesso ne porta il nome. In ossequio alla logica della *behavioral agency theory*, la famiglia assumerà decisioni strategiche volte ad evitare potenziali perdite

di SEW ed anche se nel fare ciò si dovessero produrre svantaggi a danno degli altri *principals* (ad es. investitori istituzionali o soci di minoranza) che sono estranei alla conservazione di SEW. Per i principali familiari, l'avversione alla perdita potenziale di SEW è predominante rispetto all'avversione al rischio finanziario. Ed è per tale ragione che i membri della famiglia vedono l'impresa come un investimento familiare di lungo termine che può essere trasmesso ai discendenti. Secondo tale teoria, quindi, per le imprese familiari la preservazione della ricchezza socio-emozionale della famiglia rappresenta un obiettivo fondamentale a cui viene conferito primario rilievo in quanto la stessa è anzitutto animata dal perseguire risultati non economici come: la legittimazione sociale, la salvaguardia della reputazione sia aziendale sia familiare, la qualità delle relazioni con i fornitori, con i clienti e con gli stakeholder, il desiderio di contare nella comunità e di essere membri attivi dello sviluppo locale.

In definitiva, lo studio degli effetti della presenza della famiglia sui risultati aziendali rappresenta un filone di ricerca di grande rilievo all'interno degli studi sul *family business*. Negli ultimi decenni, si è assistito ad un incremento del numero di ricerche condotte sul coinvolgimento della famiglia nella governance aziendale e sugli effetti che ciò produce sulle performance dell'impresa. Numerosi studi hanno dimostrato che le imprese familiari presentano performance aziendali superiori rispetto alle loro pari non familiari e hanno sostenuto l'esistenza di una relazione positiva fra natura familiare e risultati economici. Di particolare importanza, in quanto condotto indagando il fenomeno in ambito italiano, si rivela lo studio di Minichilli, Brogi e Calabrò²⁶. La ricerca si caratterizza in ragione del fatto che le ipotesi di ricerca sono state sviluppate secondo un approccio multi-prospettico che ha integrato la teoria della *Socio-Emotional Wealth* con la *Prospect Theory*. Quest'ultima, è stata sviluppata nell'ambito degli studi di psicologia cognitiva al fine di fornire spiegazioni in ordine al comportamento assunto dagli individui di fronte a una decisione da prendere in condizione di rischio.

Gli autori muovono dal presupposto che, quando la famiglia ritiene che la crisi possa portare a una potenziale perdita di SEW e alla messa in pericolo del

26. A. Minichilli, M. Brogi, A. Calabrò, *Weathering the storm: Family ownership, governance, and performance through the financial and economic crisis*, in «Corporate governance: An international overview», Vol. 24, issue 6, 2016.

controllo generazionale, assumerà comportamenti a più alto tasso di rischio con conseguente possibile incremento delle performance a breve periodo. Ciò, al fine primario di proteggere nel lungo termine le proprie dotazioni di *Socio-Emotional Wealth*. I risultati ottenuti confermano l'ipotesi formulata secondo cui le imprese familiari ottengono performance superiori durante i periodi di crisi rispetto alle imprese non familiari, in quanto adottano comportamenti più propensi al rischio e fanno uso delle risorse accumulate durante i periodi di stabilità economica. Tale atteggiamento resiliente, ad avviso degli autori, consente alle imprese familiari, una maggiore capacità di sopravvivenza rispetto alle non familiari, in momenti di forte stress esogeno.

La sostenibilità e la prosperità dell'azienda sono il risultato della capacità di cambiamento dell'azienda. Questa è una caratteristica distintiva dell'azienda familiare rispetto alla sua controparte non familiare. Pertanto, se l'impresa familiare può essere considerata come un'entità separata con caratteristiche specifiche data la sua natura e visione, è legittimo porre l'attenzione sulla sua strategia di gestione "atipica" o sul modo di gestione che persegue. I temi di sostenibilità, super-prestazioni e resilienza dell'azienda di famiglia hanno portato i ricercatori ad interessarsi maggiormente a questa entità cercando di analizzare i fattori e i percorsi perseguiti al fine di raggiungere una notevole longevità rispetto alla sua controparte non familiare. In particolare il compito degli studiosi si è concentrato sulla comprensione del processo e dei fattori di rigenerazione strategica delle imprese familiari concentrandosi sul ruolo della famiglia nel processo decisionale e sull'azione della rigenerazione strategica, intesa come l'insieme di attività strategiche che, di fronte al cambiamento ambientale, sia interno che esterno, influenzano la strategia, la struttura, le attività e gli attributi dell'azienda attraverso tensioni costruttive. Si tratta quindi di un processo dinamico, attraverso cui l'azienda risponde ai cambiamenti dell'ambiente o li anticipa (o addirittura li crea). Questo processo è soggetto a tensioni (continuità contro cambiamento) e può avere forme separate o consecutive di risposte (outsourcing, inerzia, creazione di meccanismi di rigenerazione strategica). Esso si traduce in meccanismi che si svolgono sia a livello globale (l'intera azienda: attraverso ringiovanimento o ristrutturazione) o a livello di *business unit*. È attraverso questi passaggi che l'intero processo decisionale sarà influenzato dalla presenza della famiglia, dalla sua cultura e dai suoi obiettivi. Questo conferisce all'azienda di famiglia una configurazione speciale che la distingue dall'azienda non familiare.

10. Brevi considerazioni conclusive

Da quanto emerge da questa ricognizione, l'interscambio tra impresa e ambiente (nella sua accezione più comprensiva), è diventato un aspetto imprescindibile per la sopravvivenza e la crescita delle organizzazioni e per lo sviluppo delle persone all'interno di esse. Il sistema impresa presente in un contesto con elevata concorrenzialità deve essere in grado di percepire i cambiamenti dell'ambiente di riferimento e di effettuare scelte coerenti di governo e di gestione, affinché l'organizzazione non sia esclusa dai cambiamenti e sappia adeguarsi ad essi per assicurare in tal modo la continuità aziendale. Conseguentemente, l'impresa è condizionata da problematiche "ambientali" verso le quali deve tendere, cercando di anticiparne le evoluzioni e soprattutto di orientarle verso le proprie esigenze, così da determinare un vantaggio competitivo, coniugando in tal modo economicità e socialità. Nella situazione prospettata la capacità del manager (sia esso membro o estraneo rispetto alla compagine societaria) di far proprie le aspirazioni dei diversi portatori di interesse riveste un ruolo determinante nell'assicurare l'economicità aziendale. Da ciò consegue la dipendenza che si crea tra impresa e ambiente (l'impresa trae dall'ambiente e non viceversa). Ne consegue anche che la strategia non è più quella dell'allocatione delle risorse come mero adattamento ad opportunità che si generano nell'ambiente esterno, ma è costituita dallo sviluppo delle risorse e delle competenze interne necessarie per affrontare adeguatamente il contesto ambientale. Le competenze *core* sono indubbiamente punti di forza, ovvero fonte di vantaggio competitivo, ma possono diventare anche punti di debolezza, quando sussista inerzia organizzativa nella ricerca di adattamento alle mutevoli e differenti condizioni di contesto. Non è solo l'ambiente esterno a causare la crisi, ma anche l'incapacità da parte dei manager di promuovere adeguate condizioni di flessibilità e di adattamento da parte della gestione aziendale.

Nel saggio di Bennis *On becoming a Leader*²⁷, si sintetizzano così le principali differenze tra manager e leader:

Il manager amministra e il leader innova; il manager sostiene e il leader sviluppa; il manager si concentra sui sistemi e la struttura, il leader si concentra sulle persone;

27. W. Bennis, *On Becoming a leader*, Perseus Books, New York 1989.

il manager si basa sul controllo, il leader ispira fiducia; il manager accetta la realtà, il leader si interroga e ricerca nuove realtà e situazioni; il manager ha una vista a corto raggio, il leader ha una prospettiva a lungo raggio; il manager chiede come e quando, il leader chiede cosa e perché; il manager ha il suo occhio sempre sulla linea di fondo, il leader ha il suo occhio verso l'orizzonte; il manager accetta lo status quo, il leader lo sfida.

In questa prospettiva, si tratta di agire in un'ottica sempre più interdisciplinare, per sviluppare strumenti e competenze, anche provenienti da ambiti differenziati, per realizzare progetti di razionalizzazione e di gestione delle risorse umane, di comunicazione, di formazione, di sviluppo e di valorizzazione delle persone.

Riferimenti bibliografici

- Allouche J., Amann B., *Le retour triomphant du capitalisme familial*, in «L'expansion Management Review», 85, 1997, pp. 92-99.
- Allouche J., Amann B., Jaussaud J., Kurashina T., *The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation*, in «Family Business Review», 21 (4), 2008, pp. 315-329.
- Amann B., Jaussaud J., *Family and non family business resilience in an economic downturn*, in «Asia Pacific Business Review», 18 (2), pp. 203-223.
- Ambrosini V., Bowman C., *What are Dynamic Capabilities and are they a Useful Construct for Strategic Management?*, in «International Journal of Management Reviews», 11 (1), 2009, pp. 29-49.
- Amit R., Schoemaker P.J.H., *Strategic Assets and Organizational Rent*, in «Strategic Management Journal», 14, 1993, pp. 33-46.
- Anderson R.C., Reeb D.M., *Founding-family ownership and family performance: Evidence from the S&P 500*, in «The Journal of Finance», 58 (3), 2003, pp. 1302-1328.
- Andres C., *Large shareholders and firm performance: an empirical examination of founding-family ownership*, in «Journal of Corporate Finance», 14 (4), 2008, pp. 431-445.
- Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrniotis K.X., *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, in «Family Business Review», 2002, 15 (1), 2002, pp. 45-48.

- Balloni V., Iacobucci D., *I nuovi protagonisti dell'industria italiana*, in «L'industria», 22 (4), ottobre-dicembre, 2001.
- Banca d'Italia, *La crisi internazionale e il sistema produttivo italiano: un'analisi sui dati a livello d'impresa*, in «Questione di Economia e Finanza» (Occasional Papers), 58, dicembre 2010.
- Barney J.B., *Gaining and sustaining competitive advantage*, in «Reading, MA Addison Wesley», 2002.
- Barney J.B., *Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?*, in «Academy of Management Review», 11 (3), 1986, pp. 656-665.
- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, in «Journal of Management», vol. 17, n. 1, 1991, pp. 99-120.
- Baron R.A., *The role of affect in the entrepreneurial process*, in «Academy of Management Review», 33, 2008, pp. 328-340.
- Barry B., *The development of organisation structure in the family firm*, in «Journal of general management», 3, 1975, pp. 42-60.
- Bennis W., *On Becoming a leader*, Perseus Books, New York 1989.
- Berle A.A., Means G.C., *The modern corporation and private property*, Macmillan, New York 1932.
- Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L., Larraza-Kintana M., *Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?*, in «Administrative Science Quarterly», 55, 2010, pp. 82-113.
- Bertini U., *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Corsi, Pisa 1968.
- Bertini U., *Fattori di successo e condizioni di sviluppo delle piccole e medie imprese*, in «Studi e Informazioni», n. 1, 1992.
- Bonilla C.A., Sepulveda J., Carvajal M., *Family ownership and firm performance in Chile: A note on Martinez et al.'s evidence*, in «Family business Review», 23 (2), 2010, pp. 148-154.
- Bonomi A., *Il capitalismo molecolare. La società al lavoro nel Nord Italia*, Einaudi, Torino 1997.
- Bonomi A., Rullani E., *Il capitalismo personale. Una vita per il lavoro*, Einaudi, Torino 2005.
- Brandolini A., Bugamelli M. (a cura di), *Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano*, in Banca d'Italia, «Questioni di Economia e Finanza», n. 45, 2009.
- Breton-Miller L., Miller D., *Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability*, in «Entrepreneurship theory and practice», 30 (6), 2006, pp. 731-746.
- Brickley J., Dark F., *The choice of organizational form: the case of franchising*, in «Journal of Financial Economics», 18 (2), 1987, pp. 401-420.

- Brioschi E.T., *Etica e deontologia nella comunicazione d'azienda*, Giuffrè, Milano 2008.
- Bubolz M., *Family as a source, user and builder of socio capital*, in «Journal of Socioeconomics», 30, 2001, pp. 129-131.
- Canziani A., *La strategia aziendale*, Giuffrè, Milano 1984.
- Carney M., *Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms*, in «Entrepreneurship Theory and Practice», 29 (3), 2005, pp. 249-265.
- Casanova M., *Impresa e azienda*, in Vassalli F. (a cura di), *Trattato di diritto civile italiano*, diretto da Vassalli, Utet, Torino 1974.
- Casanova M., *Le imprese commerciali*, UTET, Torino 1955.
- Casson M., *The economics of family firms*, in «Scandinavian Economic History Review», 47 (1), 1999, pp. 10-23.
- Castillo J., Wakefield M.W., *An exploration of firm performance factors in family business, do family value only the bottom line?*, in «Journal of Small Business Strategy», 17 (2), 2006, pp. 37-51.
- Cattaneo M., *Le imprese di piccole e medie dimensioni*, Istituto editoriale Cisalpino, Milano 1963.
- Cavaliere S., *Il concetto di dignità umana nel diritto internazionale ed europeo: una breve nota ricostruttiva*, in «Euro-Balkan Law and Economics Review», n. 2/2020.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Litz R.A., *Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence*, in «Entrepreneurship Theory and Practice», 28 (4), 2004, pp. 335-354.
- Chrisman J.J., Chua J.H., Pearson A.W., Barnett T., *Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms*, in «Entrepreneurship theory and practice», 36 (2), 2012, pp. 267-293.
- Chrisman J.H., Chua J.H., Sharma P., *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm*, in «Entrepreneurship Theory and Practice», vol. 29, 2005, pp. 555-575.
- Cicognani F., Quarta F., *Regolazione, attività e finanziamento delle imprese sociali*, Giappichelli, Torino 2018.
- Colli A., *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, Venezia 2002.
- Colli A., *Il quarto capitalismo. I modelli di governance delle medie imprese italiane*, in «L'industria», 26 (2), aprile-giugno, 2005.
- Corbetta G., *Le imprese familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano 2010.
- Corbetta G., Minichilli A., Quarato F., *Osservatorio AIDAF-Unicredit-Bocconi (AUB) sulle aziende familiari italiane*, VII Rapporto, Università Commerciale Luigi Bocconi, 2005.

- Dawson A., Mussolino D., *Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature?*, in «Journal of Family Business Strategy», (5), 2014, pp. 169-183.
- De Massis A., Kotlar J., Campopiano G., Cassia L., *The impact of family involvement on SMEs performance: theory and evidence*, in «Journal of Small Business Management», 53 (4), 2015, pp. 924-948.
- Devecchi C., *Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia*, in *Vita e pensiero*, vol. 1, Milano 2007.
- Falzea A., *Brevi note sul carattere differenziale fra società e associazione*, in «Giur. Compl. Cass. Civ.», 1947, III, 987.
- Fici A. (a cura di), *La riforma del terzo settore e dell'impresa sociale*, Editoriale Scientifica, Napoli 2018.
- Gennari F., *La responsabilità degli amministratori nella riforma del Terzo Settore*, in Cicognani F., Quarta F., *Regolazione, attività e finanziamento delle imprese sociali*, Giappichelli, Torino 2018, 75 ss.
- Ghidini G., *Monopolio e Concorrenza*, in «Enc. Dir.», XXVI, Milano 1976, 793 ss.
- Gomez-Mejia L.R., Makri M., Larraza Kintana M., *Diversification decisions in family-controlled firms*, in «Journal of Management Studies», 47, 2010, pp. 223-252.
- Gorgoni M., *Il Codice del Terzo settore*, Pacini Giuridica, Pisa 2018.
- Habbershon T.G., Williams M.L., *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, in «Family Business Review», 12, 1999, pp. 1-25.
- Kaye K., *Penetrating the Cycle of sustained Conflict*, in «Fam. Bus. Rev.», vol. 4, 1991, p. 21.
- Kelley M., *Rediscovering Vulgar Charity: A Historical Analysis of America's Tangled Nonprofit Law*, in «Fordham L. Rev.», 2005, 73, 2459 ss.
- Lozano J.M., *Business Ethics*, in Mazzocchi e Villani (a cura di), *Etica, economia, principi di giustizia*, FrancoAngeli, Milano 2001.
- Marcuzzo M.C., *L'economia come scienza morale. Una nota sulla concezione di Keynes*, in Mazzocchi G., Villani A. (a cura di), *Etica, economia, principi di giustizia*, FrancoAngeli, Milano 2001.
- McCrudden C., *Human Dignity and Judicial Interpretation of Human Rights*, in «European Journal of International Law», 2008.
- Miller D., Breton-Miller L., *Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities*, in «Family business review», 19 (1), 2006, pp. 73-87.
- Milton L.P., *Unleashing the relationship power of family firms: identity confirmation as a catalyst for performance*, in «Entrepreneurship Theory and Practice», 32, 2008, pp. 1063-1081.

- Minichilli A., Brogi M., Calabrò A., *Weathering the storm: Family ownership, governance, and performance through the financial and economic crisis*, in «Corporate governance: An international overview», Vol. 24, issue 6, 2016.
- Morrone A., *Libertà d'impresa nell'ottica del controllo sull'utilità sociale*, in «Giur. cost.», 2001, 1473 ss.
- Nico M., *Le sfide costituzionali del multiculturalismo: ordine pubblico, principio di legalità, libertà di religione e integrazione*, in «Dir. pubbl. eur.», 2018.
- Predieri A., *Appunti e proposte per una disciplina delle fondazioni ed enti privati con scopi culturali*, Giuffrè, Milano 1966.
- Predieri A., *Sull'ammodernamento della disciplina delle fondazioni*, in «Riv. Trim. dir. Proc. Civ.», 1969, 1117.
- Ronco S., *La società benefit tra profit e non profit*, Editoriale Scientifica, Napoli 2018.
- Scovazzi T., *La responsabilità sociale d'impresa in tema di diritti umani*, Giuffrè, Milano 2012.
- Spagnuolo Vigorita V., *L'iniziativa economica privata nel diritto pubblico*, Jovene, Napoli 1959.
- Verrucoli P., *La società cooperativa*, Giuffrè, Milano 1958.
- Verrucoli P., *Le società e le associazioni sportiva alla luce della legge di riforma*, in «Riv. Dir. Comm.», 1982, I, 131.
- Zellweger T., Sieger P., Halter F., *Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background*, in «Journal of Business Venturing», 25 (5), 2011, pp. 521-536.