

Simonetta Ronco

Le nuove sfide dell'agroalimentare

Famiglia e agrifood

Innovazione, Economia, Territorio

Responsabile Collana

Renata Paola Dameri
(Università di Genova)

Comitato scientifico

Roberto Garelli
(Università di Genova)

Clara Benevolo
(Università di Genova)

Monica Bruzzone
(Università di Genova)

Davide Mezzino
(Università Telematica Internazionale UniNettuno)

Aldo Loiaconi
(Imprenditore)

Simonetta Ronco

Le nuove sfide dell'agroalimentare

Famiglia e agrifood



è il marchio editoriale dell'Università di Genova



© 2022 GUP

I contenuti del presente volume sono pubblicati con la licenza
Creative commons 4.0 International Attribution-NonCommercial-ShareAlike.



Alcuni diritti sono riservati

ISBN: 978-88-3618-178-0 (versione a stampa)
ISBN: 978-88-3618-179-7 (versione eBook)

Pubblicato a ottobre 2022

Realizzazione Editoriale
GENOVA UNIVERSITY PRESS
Via Balbi, 6 – 16126 Genova
Tel. 010 20951558 – Fax 010 20951552
e-mail: gup@unige.it
<https://gup.unige.it>



Stampato presso il
Centro Stampa
Università degli Studi di Genova - Via Balbi 5, 16126 Genova
e-mail: centrostampa@unige.it

Sommario

Introduzione	9
I - L'impresa agricola familiare: temi e problemi	11
II - Etica di impresa nell'agricoltura e impresa sociale. La trasmissione dei valori	63
III - Imprenditoria femminile in agricoltura. Il ruolo delle donne dentro e fuori l'impresa di famiglia	93
IV - Cibo: promozione della piccola produzione, problemi nella filiera agroalimentare e tutela delle eccellenze italiane	105

Introduzione

Questo scritto ha due anime, una giuridica e una storica. Esso nasce dal desiderio di accostare in uno stesso saggio la mia vocazione di storica alla mia professione, quella di giurista e, in particolare, di docente di diritto commerciale.

In molti anni di studio nel settore giuscommercialistico, ho sempre pensato che l'impresa e il lavoro quotidiano che in essa viene svolto trovassero la loro massima sublimazione nell'attività agricola, che costituisce in ultima analisi l'origine dei prodotti più caratterizzanti della storia e della tradizione del nostro Paese.

Ecco perché ho scelto di compiere un'analisi ricognitiva di quelle che possono essere considerate le nuove sfide dell'agroalimentare italiano, ossia i punti di forza su cui, a mio avviso, questo settore deve puntare al massimo: la famiglia, l'etica di impresa, il ruolo della donna e le strategie di difesa dei piccoli produttori dagli abusi del mercato. Questo, per offrire un momento di riflessione non soltanto sulla grande rilevanza dell'impresa agricola, in molte delle sue sfaccettature, ma anche per stimolare riflessioni ulteriori, che, al di là dei dati statistici, giuridici, economici, possano contribuire in qualche modo allo sviluppo di una 'pedagogia imprenditoriale etica', ossia di un modo per indicare alle generazioni future quelle che sono le nuove frontiere dell'impresa agroalimentare.

Questo lavoro, già di per sé circoscritto e interessante, può connotarsi di una ulteriore valenza, più ‘narrativa’ e ‘personale’: in ciò mi aiuta la mia storia familiare che, almeno in parte, ha le sue radici in un contesto spiccatamente rurale, quello di un paese del Ponente Ligure, Balestrino.

Balestrino è un paese collinare, composto da quattro frazioni (Borgo, Poggio, Cuneo, Bergalla), situato nell’entroterra di Loano-Borghetto Santo Spirito, a circa 7 km dalla costa. L’antico abitato, originatosi attorno al cinquecentesco Castello dei Marchesi del Carretto, e che si sviluppa in senso circolare su di un torrione roccioso a 400 metri s.l.m., rappresenta la memoria materiale dell’identità balestrinese, il luogo fisico dove sono ancora visibili i segni del passato. Un recente progetto di recupero del Borgo, ormai abbandonato da anni, promette di rimettere in gioco le potenzialità di questa zona della Liguria. La proposta di ristabilire un legame tra il Borgo e il territorio di Balestrino, presuppone l’avvio di un processo di trasformazione attuato attraverso alcuni interventi di conservazione e restauro che dovranno essere rimodulati sul significato più profondo che la comunità balestrinese ha avuto e ha tuttora nel territorio.

In quel paese ho ancora la casa di famiglia. Di quel paese mio padre, storico e giornalista, narrò la storia, da quella più corale delle invasioni e delle battaglie, a quella più intima della vita quotidiana, del lavoro dei campi, delle tradizioni tramandate oralmente.

Intrecciare le suggestioni di un’esperienza totalmente personale con la struttura formale fornita dal mio lavoro di analisi e ricerca giuridica mi consegna un senso completo e privo di soluzione di continuità del mio fare e del mio vivere.

Simonetta Ronco

Capitolo I

L'impresa agricola familiare: temi e problemi

Sommario: – Premessa – L'impresa agricola nel sistema giuridico – L'impresa familiare – L'introduzione dell'art. 230-bis nel codice civile e i problemi di adattamento sistematico. *Segue – Segue.* L'introduzione dell'art. 230-bis nel codice civile e i problemi di adattamento sistematico – Impresa familiare e convivenza di fatto - Resilienza dell'impresa e prevenzione delle crisi: il Business Family Management – La Socio-Emotional Wealth (SEW) e l'influenza del carattere familiare dell'impresa sulle performance: evidenze empiriche in ambito internazionale – Considerazioni conclusive.

L'ultimo raccolto importante dell'annata agricola è, quasi ovunque, quello dell'uva, affiancato, in certe zone, da quello delle castagne. Un tempo i due prodotti si incontravano festosamente in qualche riunione di amici intorno a un focolare fiammeggiante dove scoppiettavano le caldarroste da innaffiare col mosto d'annata. Nelle famiglie, in genere, molto ragionevolmente, si usava incidere la buccia delle castagne prima di metterle a cuocere, proprio per evitare che scoppiassero ma, dove le caldarroste erano un cibo frequente e primario, per evitare l'inconveniente di perdere troppo tempo, si ricorreva a un metodo più sbrigativo. Si iniziava la cottura con fiammate, che sapientemente dosate, carbonizzavano la buccia delle castagne, evitando lo scoppio. Il ricorso al fuoco aveva un altro vantaggio:

quello di evitare, a cottura ultimata, la pulitura, frutto per frutto, assai noiosa tanto se bollenti, quanto se freddi. Con la buccia carbonizzata basta infatti scuotere e sbattere un po' le caldarroste avvolte in un panno, perché l'involucro carbonizzato si sbricioli, lasciando i frutti puliti in mezzo alla carbonella. Caldarroste e vino novello erano un tempo un'idea felice per una serata tra amici¹.

Premessa

Nel settore agricolo l'attività di tipo familiare è da ritenersi pietra angolare dei modelli di sviluppo rurale sostenibile, modelli che sono da diversi anni sempre più oggetto di attenzione da parte delle politiche europee. In base alla definizione fornita dalla FAO, le aziende agricole familiari sono «*means of organizing agricultural, forestry, fisheries, pastoral and aquaculture production which is managed and operated by a family and predominantly reliant on family labor, including both women's and men's*». Secondo questa definizione, dunque, il rischio di business ricade sulla famiglia: a bene vedere, però, quello che a prima vista potrebbe essere un elemento negativo, ossia il “rischio” della famiglia, in altro senso può trasformarsi in uno stimolo per i membri della stessa a mantenere saldo il timone dell'impresa per governare i momenti di crisi o comunque di difficoltà con maggiore consapevolezza e coraggio.

Terra e famiglia per secoli hanno costituito un connubio inscindibile, fatto di pazienza, amore, e duro lavoro. Le fasi dei raccolti scandivano la vita della famiglia, dopo la vendemmia cominciava la nuova annata agricola, con la semina del grano. Ma in Liguria, la semina dei cereali veniva spesso affrettata per lasciare spazio ai lavori preparatori della raccolta delle olive, prodotto di primaria importanza. La raccolta cominciava con ‘gli ossi di agosto’, (olive cadute anzitempo o per malattia delle piante o per maltempo, dato che soltanto dopo una certa

¹ A. RONCO, *Un paese tra due secoli*, De Ferrari, Genova, 2009, p. 25.

data cominciavano a dare una piccola quantità di olio: pochi etti per quarta, misura di capacità equivalente a 20 litri e di cattiva qualità), per poi proseguire a ottobre e novembre e raggiungere il culmine a gennaio. Un impegno di molti mesi, dunque, durante i quali non si potevano trascurare altre scadenze, come la potatura delle viti e di certi alberi da frutto, nonché l'interramento dei germogli di patate e la semina delle fave. Il 23 aprile, festa di S. Giorgio, era poi considerato un giorno propizio per la semina delle zucche, che un tempo erano molto importanti per chi aveva mucche da latte. Lavori, dunque, in cui era impegnata tutta la famiglia. E proprio a proposito della famiglia, è un fatto che uno dei passaggi più delicati nella vita di un'azienda familiare sia quello generazionale, anche se da alcuni studi è emerso che, attualmente, su cento aziende solo trenta arrivano alla seconda generazione, e nove alla terza. Nelle aziende agricole europee di piccole dimensioni (e quindi a carattere prevalentemente familiare), in particolare, è in atto un processo di selezione ed evoluzione, caratterizzato dai seguenti elementi: scomparsa delle aziende più piccole, attraverso l'ampliamento della struttura aziendale e la sua trasformazione in realtà commerciale oppure attraverso l'abbandono della terra; maggiore integrazione nel mercato, grazie al supporto offerto dalle politiche comunitarie; persistenza delle aziende piccole grazie alle strategie di diversificazione economica, all'agricoltura part-time e al ricambio generazionale.

Da questo panorama emergono al contempo le principali sfide che le aziende familiari si trovano a fronteggiare.

Una prima sfida è quella di programmare e portare avanti progetti di ammodernamento strutturale, finalizzati a garantire una maggiore capacità di sopravvivenza nel medio-lungo periodo. È da sottolineare, tuttavia, che il concetto di ammodernamento non deve essere inteso in senso assoluto, ma deve sempre tenere in considerazione le particolarità di ciascuna tipologia di attività, le esigenze di conservazione della qualità del prodotto e di continuazione della tradizione locale, elementi che vanno coniugati con l'esigenza sempre più sentita di dare una valenza etica al fare impresa.

Una seconda sfida è quella di natura demografica, legata alla necessità di favorire un più consistente ricambio generazionale e una transizione demografica che segni un maggiore ingresso di giovani nel mondo agricolo. Questa transizione può poi, a seconda dei casi, concretizzarsi in una trasmissione 'familiare' vera e propria oppure in una trasmissione esclusivamente generazionale, che prevede più semplicemente l'ingresso di soggetti giovani nell'attività agricola.

Una terza sfida attiene alla partecipazione femminile all'impresa, utilizzando strumenti giuridici già esistenti o progettandone di nuovi, secondo la politica delle azioni positive in auge già da diversi decenni.

Una quarta sfida attiene al problema di mantenere più efficace possibile il potere contrattuale delle aziende familiari all'interno della filiera agroalimentare, situazione che spesso le colloca in posizione di subordinazione nei confronti degli altri anelli del sistema, e in particolare nei confronti della Grande Distribuzione Organizzata, spesso e volentieri responsabile di condotte passibili di censura sotto il profilo dell'abuso di posizione dominante. A questo proposito, come vedremo nel prosieguo, si può fare riferimento, almeno per quanto riguarda la situazione italiana, alla prassi dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, che ha uno specifico ruolo di controllo.

Un obiettivo che senza dubbio deve essere perseguito in un contesto così complesso e diversificato, è quello di aggiornare costantemente il modello imprenditoriale italiano, adeguandolo agli standard europei, così da creare anche nel nostro Paese le condizioni per un sistema più competitivo, in grado di garantire sia la *food safety* sia la *food security*, ossia garantire l'approvvigionamento alimentare in termini non solo di quantità, ma anche di qualità, esigenza quest'ultima che non può andare mai disgiunta dal rispetto dell'ambiente e dalla salvaguardia del territorio. L'agricoltura moderna, infatti, è quella che persegue due obiettivi tra loro connessi: quello di produrre materie prime agricole tali da soddisfare le necessità primarie dell'intera collettività, e quello di garantire non più solo la sopravvivenza dell'imprenditore agricolo, ma lo sviluppo di un settore dalle grandi potenzialità.

I consumatori riconoscono alla filiera agro-alimentare un'importante capacità di innovazione, in particolare per l'attenzione alle tipicità regionali, alla sostenibilità, alle etichette più trasparenti, alla ricerca di nuovi gusti. Ed in effetti alcune esperienze realizzate nel mondo agricolo italiano, dall'agriturismo in poi, hanno immesso nel settore una straordinaria quantità di nuove idee, energie, passioni, professionalità, capitali, giovani, che ha prodotto una grande evoluzione del settore. L'esperienza italiana dimostra come il contatto diretto consumatore/produttore nelle sue varie forme, costituisca un formidabile strumento di evoluzione per il settore e di mantenimento di vitalità economica delle aree rurali. Tra le iniziative innovative che coinvolgono consumatori e produttori quella di maggiore successo è senz'altro la filiera corta, che in breve tempo è riuscita a contaminare ampi strati del sistema agroalimentare dando vita ad un sistema tecnico-economico alternativo a quello basato sulla concentrazione della commercializzazione in strutture di grandi dimensioni.

Ma questa filosofia non è certamente fine a se stessa, o confinata nei limiti ristretti di una realtà contingente. Occorre infatti tenere presente quanto la situazione socio-politica attuale riproponga prepotentemente il dilemma tra l'autonomia e l'interdipendenza negli scambi commerciali e in quelli agricoli in particolare. E se in un'economia globale lo scambio può essere considerato un elemento imprescindibile, è anche importante che molti sforzi siano convogliati verso il recupero di coltivazioni ad oggi trascurate oppure abbandonate, di prodotti che potrebbero essere realizzati in totale autonomia se le vicende storiche lo imponessero.

L'impresa agricola nel sistema giuridico

Passando al contesto normativo nel quale ci si muove, l'art. 2135 c.c., come modificato dal D. Lgs. 18 maggio 2001, n. 228 (Orientamento e modernizzazione del settore agricolo) indica i criteri oggettivi per l'in-

dividuaione della pertinenza alla nozione espressa dalla norma delle attività agricole principali (la coltivazione del fondo, la selvicoltura e l'allevamento di animali), nonché di quelle connesse. Con riguardo alle attività agricole principali, dal punto di vista giuridico, gli elementi caratterizzanti l'attività agricola sono il 'ciclo biologico', da intendersi come il complesso di attività dirette al mantenimento o all'evoluzione di una specie vegetale o animale, e 'l'utilizzo del fondo', quale strumento, effettivo o solamente potenziale, per l'esercizio di tali attività. La centralità del collegamento diretto con il fondo, caratteristica della versione precedente dell'art. 2135 c.c., è stata sostituita dalla 'cura' e dallo 'sviluppo del ciclo biologico o di una fase necessaria del ciclo stesso', di una specie vegetale o animale. Attività, queste ultime, che non richiedono necessariamente l'utilizzo diretto del fondo, del bosco, delle acque dolci, salmastre o marine, essendo invece sufficiente solo una potenzialità in tal senso.

La definizione di imprenditore agricolo risultante dall'art. 2135 c.c., risulta dunque significativamente mutata rispetto al passato, favorendone la multifunzionalità, nel senso che consente di ricomprendere tra le attività di imprenditoria agricola anche quelle connesse alle principali, dirette alla manipolazione, conservazione, trasformazione, commercializzazione e valorizzazione che abbiano ad oggetto prodotti ottenuti 'prevalentemente' dalla coltivazione o dall'allevamento, nonché quelle produttive di beni o servizi ottenuti utilizzando 'prevalentemente' attrezzature o risorse dell'azienda, normalmente impiegate nell'attività agricola esercitata.

Detta multifunzionalità è divenuta ormai la scelta strategica intrapresa da molte aziende agricole che, a vario livello, svolgono diverse attività per rispondere agli effetti negativi – primi fra tutti la bassa redditività e la perdita di autonomia nei confronti del mercato – derivanti da un sistema orientato prevalentemente alla produzione di beni materiali (beni primari/beni alimentari e fibre). Per le imprese agricole la multifunzionalità rappresenta una 'nuova' modalità di organizzazione dei fattori produttivi (risorse interne) e di interazione con le risorse

esterne (il territorio), finalizzata al perseguimento di obiettivi economici, ambientali e sociali nel medio e lungo periodo. Vista in un'ottica più generale, la multifunzionalità rappresenta una linea strategica fondamentale nel processo di sviluppo del settore agricolo e del mondo rurale. Il ruolo dell'agricoltura, infatti, ormai da diversi anni non è più riconducibile esclusivamente alla sua funzione di produzione di beni di prima necessità, ma si amplia attraverso il riconoscimento e lo svolgimento di altre funzioni di tipo ambientale, sociale, paesaggistico, storico-culturale, etc.

Al cambiamento del settore agricolo e delle sue funzioni, si accompagna una reinterpretazione delle aree rurali, viste non più come territori marginali o marginalizzati, ma – al contrario – come insiemi di risorse ambientali, naturali, culturali, storiche e alimentari, pertanto, come tali, non solo contesti produttivi, ma anche ambiti di 'consumo' e di 'fruizione', di soddisfazione di bisogni culturali, ambientali, storici, legati al tempo libero, alla qualità alimentare e alla salute, ed altro ancora².

L'esercizio di una sola delle attività agricole di cui all'art. 2135 c.c. è sufficiente per attribuire a chi la esercita la qualifica di imprenditore agricolo, rappresentando quest'ultima, per l'ormai consolidata giuri-

² Le pratiche a carattere multifunzionale attivate dalle imprese, possono essere suddivise in tre categorie.

Nella prima, chiamata *deepening* (approfondimento, intensificazione) l'azienda agricola valorizza e differenzia il suo potenziale produttivo orientandolo su beni agricoli con caratteristiche diverse da quelli convenzionali (ad es.: prodotti biologici o tipici, denominazioni d'origine e indicazioni geografiche), oppure muovendosi lungo la filiera, avvicinandosi al consumatore finale, acquisendo funzioni a valle della fase della produzione (ad es.: vendita diretta). Nella seconda categoria detta *broadening* (allargamento, espansione), si amplia il ventaglio delle attività che producono reddito, alcune delle quali possono essere anche indipendenti dalla produzione agricola vera e propria; si valorizza l'attività imprenditoriale espandendola (allargandola) in un contesto rurale non più soltanto strettamente agricolo (ad es.: turismo rurale, gestione del paesaggio, conservazione della biodiversità).

Nel terzo caso, del *regrounding* (riallocazione esterna) si parla di pluriattività e di quella che nella letteratura anglosassone viene definita come *economical farming*. La pluriattività che ha avuto anche un ampio sviluppo in Italia negli anni Ottanta e Novanta, rappresenta un fenomeno strutturale e vitale, frutto di una strategia attiva di adattamento del settore primario alle dinamiche più generali del sistema socio-economico.

sprudenza, una *species* rientrante nel più ampio *genus* dell'imprenditore in generale, come definito ai sensi dell'art. 2082 c.c.

Scendendo un po' più nel dettaglio, la nozione di imprenditore agricolo prevista dall'art. 2135 c.c. comma 1, si collega in primo luogo a quelle che vengono considerate attività agricole principali, ossia la coltivazione del fondo; la selvicoltura; l'allevamento di animali. Ai sensi del successivo co. 2, la coltivazione del fondo è l'attività diretta alla cura e allo sviluppo di un ciclo biologico o di una fase necessaria del ciclo stesso della specie vegetale, che utilizza o può utilizzare il fondo. Riferendosi la norma alle attività che utilizzano o 'possono' utilizzare il fondo (si pensi, ad esempio, alle coltivazioni in serra) se ne può concludere che sono attività agricole anche quelle che sviluppano colture che non utilizzano necessariamente il fondo come campo aperto per l'esercizio dell'attività di produzione. Ciò che rileva infatti è che la coltivazione, pur essendo 'fuori terra', riguarda colture che potrebbero essere realizzate anche in terra, e dunque sussiste un collegamento potenziale con il terreno³. Ne deriva l'inclusione tra le attività agricole delle colture in serra, della funghicoltura e della vivaistica, potendo la 'coltivazione' riguardare l'essere vegetale tanto «nel suo intero ciclo biologico, quanto in una parte essenziale dello stesso».

L'attività selvicolturale consiste nella cura e nello sviluppo del ciclo biologico del bosco. Tale attività si caratterizza per la particolarità del suo oggetto, costituito dal bosco, che dà il legname, ma anche servizi per la collettività definiti ambientali: la tutela e la conformazione del paesaggio, l'equilibrio idrogeologico, la qualità e la purezza dell'aria, la saldezza del suolo, etc. Ne deriva che l'attività di impresa agricola di

³ La giurisprudenza di legittimità intervenuta sull'interpretazione dell'art. 2135 c.c. continua a decidere secondo il consolidato orientamento restrittivo nelle ipotesi in cui la norma applicabile *ratione temporis* sia l'art. 2135 nella sua versione originaria, sostenendo che «nella nozione di impresa agricola, quale si desume dall'art. 2135 c.c., rientra l'esercizio dell'attività diretta alla coltivazione del fondo che sia svolta con la terra o sulla terra e purché l'organizzazione aziendale ruoti attorno al "fattore terra", nonché l'attività connessa a tale coltivazione, la quale si inserisca nel consueto e ben delimitato ciclo dell'economia agricola, ad integrazione della suddetta attività». Cfr. Cass. civ. sez. I, 24 marzo 2011, n. 6853 in Il Fallimento, 11, 2011, 1365.

tipo selvicolturale consiste nella produzione e nella commercializzazione del legno e dei derivati del bosco (pigne, pinoli, resina, ecc.) nonché nella produzione dei servizi c.d. ambientali; in particolare, l'alienazione di prodotti del bosco rientra tra le attività agricole, nello specifico tra le attività di 'selvicoltura', qualora sia conseguenza della normale attività boschiva, essendo ritenuta attività commerciale nel caso in cui avvenga in presenza di altre operazioni aventi una propria rilevanza⁴.

L'attività di allevamento, nella precedente formulazione dell'art. 2135 c.c., faceva riferimento al solo allevamento di 'bestiame' (ossia di bovini, equini, caprini, suini e ovini) e non al termine 'animali', che ricomprende ogni tipologia⁵.

⁴ V. Cass. civ., 21 febbraio 1985, n. 1571, in *Informazione Previd.*, 1985, 937, che ritiene che il concetto di silvicoltura si collochi nello schema del ciclo della produzione agraria, mentre la vendita di alberi coltivati nel fondo oppure il taglio periodico del bosco, per ricavarne legna, costituiscono un'operazione agricola diretta all'alienazione dei prodotti del suolo. La stessa cosa non può dirsi per la trasformazione del legname estratto dai boschi, la quale conferisce al prodotto agricolo un diverso contenuto economico. Rientrano tra le attività selvicolturali le attività lavorative connesse all'impianto e allo sfruttamento dei boschi sulla cui natura agricola si è espressa in senso positivo la giurisprudenza. Anche l'attività volta alla tutela per patrimonio boschivo ed in particolare l'attività di vigilanza contro il pericolo di incendi rientra, secondo un orientamento giurisprudenziale, nel concetto di selvicoltura. L'art. 2, D. Lgs. 18 maggio 2001, n. 227 equipara i termini bosco, foresta e selva, escludendo dalla definizione di bosco, di foresta o di selva gli impianti d'arboricoltura da legno. Si distingue, pertanto, dall'attività di selvicoltura l'arboricoltura da legno definita dall'art. 2, co. 5, D. Lgs. 18 maggio 2001, n. 227 come «la coltivazione di alberi, in terreni» originariamente «non boscati, finalizzata esclusivamente alla produzione di legno e biomassa» e «reversibile al termine del ciclo colturale», riconducendo questo genere di attività all'interno dell'agricoltura in senso stretto, ovvero della coltivazione del fondo. Cfr. anche T. Cagliari 18 febbraio 1995, Riv. Dir. Agr., 1997, IV, 309 con nota di M. Cossu, secondo cui l'elemento essenziale dell'individuazione dell'impresa forestale consiste in quel complesso di attività che consentono l'utilizzazione produttiva del bosco attraverso la sua conservazione o addirittura il suo incremento, per cui l'insieme di operazioni relative alla semplice messa a dimora di una specie a rapido accrescimento, alla vendita del legno in piedi o al taglio finale per la produzione di legname non rientra in questo ambito. Cfr. anche Cass. civ., sez. III, 03 maggio 1991, n. 4850 secondo cui «un'azienda agraria ben può essere organizzata per la produzione di beni diversi da quelli che possono essere ottenuti dalla coltivazione di terreni seminativi e così può sussistere senza perdere i suoi caratteri distintivi, anche se non comprenda terreni adatti o destinati alla semina, ma solo terreni boscosi, come nel caso di specie (cfr. in termini Cass. 17 ottobre 1984, n. 5242)»; Cass. civ., sez. lav., 26 novembre 2007, n. 24582 secondo cui «non può dubitarsi che l'attività volta alla tutela per patrimonio boschivo, nella specie con la vigilanza contro il pericolo di incendi, debba rientrare nel concetto di selvicoltura».

⁵ La modifica apportata al primo comma dell'art. 2135 c.c., con la sostituzione di 'allevamento di bestiame' con 'allevamento di animali', è da intendersi nel senso di «non vincolare l'attività di

Il termine bestiame designava, in coerenza con l'impianto generale di politica del diritto dell'impresa agricola, le sole specie animali legate al fondo. Venuto meno il collegamento necessario tra l'attività agricola e il fondo, risulta che è attività agricola l'allevamento che si risolve nella cura di un ciclo biologico o di una fase necessaria del ciclo stesso. La dottrina prevalente esclude invece dall'impresa di allevamento agricolo le attività di allevamento di animali carnivori, come gatti, visoni, cincillà e volpi, nonché di scimmie, pitoni e altri animali esotici, mentre con riguardo all'inquadramento giuridico delle imprese di allevamento di cavalli da corsa non vi è un orientamento comune⁶.

La cura e lo sviluppo dei cicli biologici di carattere animale possono essere attuati mediante l'utilizzazione delle acque dolci, salmastre o ma-

allevamento ad un rapporto di complementarietà e di necessità con il fondo» superando l'interpretazione restrittiva della giurisprudenza (v. Cass. civ., sez. I, 23 luglio 1997, n. 6911, in *Diritto e Giurisprudenza agraria e dell'ambiente*, 1998, 378 in cui si afferma che l'attività agricola, per essere considerata agricola, deve essere in collegamento funzionale con il fondo). Cfr. G. Galloni, *Nuove linee di orientamento e di modernizzazione dell'agricoltura in Diritto e Giurisprudenza agraria e dell'ambiente*, 2001, pp. 492 ss. 31 Cfr. V. Buonocore, *L'imprenditore in generale in Manuale di diritto commerciale*, 2016, 7-54. Cfr. anche T.A.R. Veneto Venezia, sez. II, 7 ottobre 2008, n. 03133, secondo cui «significativa è la sostituzione del termine "bestiame", ricompreso nella precedente lettura dell'articolo 2135, con il nuovo termine "animali", che ha inteso superare le restrittive interpretazioni giurisprudenziali in materia e riconoscere a varie tipologie di allevamento il presupposto per la qualificazione di attività imprenditoriale nel settore dell'agricoltura, indipendentemente dalla presenza o meno di un fondo. Ne consegue che, oltre ai tradizionali allevamenti connessi a un fondo (allevamenti da carne, da lavoro, da latte e da lana) vengono ricompresi nell'attività imprenditoriale agricola una serie di allevamenti quali avicoltura, apicoltura, bachicoltura, ecc. non necessariamente correlati alla titolarità o meno di un fondo da parte dell'imprenditore [...] Tuttavia la peculiarità del caso concreto è data, come visto, dalla particolare natura dell'imprenditore, posto che la legge quadro sull'apicoltura, L. 24 dicembre 2004, n. 13, all'art. 2 prevede che "La conduzione zootecnica delle api, denominata "apicoltura", è considerata a tutti gli effetti attività agricola ai sensi dell'articolo 2135 del codice civile, anche se non correlata necessariamente alla gestione del terreno". Con riguardo all'apicoltura, ai sensi dell'art. 3, co. 2 della L. 24 dicembre 2004, n. 13 «È imprenditore apistico chiunque detiene e conduce alveari ai sensi dell'articolo 2135 del codice civile».

⁶ Sebbene secondo l'orientamento giurisprudenziale l'allevamento di cavalli da corsa avrebbe natura commerciale e non agraria. Cfr. Trib. Brescia 6 dicembre 2002 con nota di T. Bagliuolo, in *Dir. Fall.* 2003, 6, 959, in cui si afferma che è da ritenere quale fulcro della nuova disposizione codicistica l'elemento indicato come la «cura e lo sviluppo di un ciclo biologico o di una fase necessaria del ciclo stesso», in maniera quindi indipendente oramai da una relazione con il fondo o con l'accettazione del c.d. rischio merceologico: una attività non piccola che non sia svolta nell'ambito di tale ciclo non potrà quindi ritenersi agricola, bensì commerciale.

rine e in questo caso si parla dell'attività di allevamento di pesci, mitili, ostriche, molluschi e crostacei, attività definita come 'acquacoltura'. Le imprese di acquacoltura sono state equiparate all'imprenditore ittico (*ex art. 3, co. 3 D. Lgs. n. 100/2005*), a sua volta equiparato all'imprenditore agricolo *ex art. 4, co. 4, D. Lgs. 9 gennaio 2012 n. 4*.

Le attività agricole per connessione, previste sempre dall'art. 2135 c.c., sono sottoposte alla disciplina dell'impresa agricola solo in quanto, appunto, 'connesse' a un'attività essenzialmente agricola; infatti tali attività, se svolte in forma autonoma, senza cioè alcun nesso con l'attività agricola, dovrebbero essere fatte rientrare nell'ambito dell'art. 2195 c.c., costituendo imprese commerciali per espressa previsione normativa.

Le imprese agricole per connessione devono essere svolte dallo stesso soggetto che esercita l'attività principale, e possono distinguersi in attività di produzione di prodotti agricoli e attività di prestazione di servizi. Nella prima categoria rientrano le attività di manipolazione, conservazione, trasformazione, commercializzazione e valorizzazione che abbiano ad oggetto prodotti ottenuti prevalentemente dalla coltivazione del fondo o del bosco o dall'allevamento di animali. La sostituzione del criterio della normalità, desumibile dalla precedente formulazione, con quello della prevalenza, riferito all'origine dei prodotti oggetto dell'attività connessa, implica che l'imprenditore agricolo può svolgere le suddette attività utilizzando prodotti che siano in prevalenza ottenuti mediante la propria attività produttiva agricola (dalla coltivazione del fondo o del bosco o dall'allevamento di animali)⁷.

⁷ Cfr. Cass. civ., sez. I, 24 marzo 2011, n. 6853 secondo la quale «ha, invece, carattere commerciale o industriale ed è, quindi, soggetta al fallimento, se esercitata sotto forma d'impresa grande e media, quell'attività che, oltre ad essere idonea a soddisfare esigenze connesse alla produzione agricola, risponda, nel contempo, ad altri scopi commerciali o industriali e realizzi utilità del tutto indipendenti dall'impresa agricola o comunque prevalenti rispetto ad essa (conformi, Cass. 150/66; Cass. 17251/02; Cass. 10527/98) sicché, occorre attribuire rilevanza alla finalità od utilità prevalente di siffatta attività, per stabilire se essa debba o meno qualificarsi connessa, complementare o accessoria alla coltivazione della terra (conformi Cass. 3010/78; Cass. 1946/80)». In altri termini, è qualificabile come attività agricola essenziale quella che costituisce forma di sfruttamento del fattore terra, sia pure con l'ausilio delle moderne tecnologie, mentre diventa attività commerciale

Sono inoltre connesse anche le attività dirette alla fornitura di beni o servizi mediante l'utilizzazione prevalente di attrezzature o risorse dell'azienda 'normalmente' impiegate nell'attività agricola esercitata. L'uso del criterio della normalità si riferisce, in tale contesto, non all'attività in sé, bensì all'uso prevalente di mezzi aziendali normalmente impiegati nell'attività agricola esercitata.

Il co. 3 dell'art. 2135 c.c. nel testo modificato dal D. Lgs. n. 228 del 2001, individua espressamente tra le attività agricole di servizi, le attività di valorizzazione del territorio e del patrimonio rurale e forestale, ovvero di ricezione ed ospitalità come definite dalla legge. Con riguardo alla valorizzazione del territorio, la norma si riferisce alle offerte di beni ambientali e servizi per la valorizzazione del territorio che l'agricoltura può produrre avvalendosi degli strumenti introdotti dal legislatore nell'art. 14, co. 3, D. Lgs. 18 maggio 2001 n. 228 (contratti di collaborazione con la p.a.) e nell'art. 15 (convenzioni con la p.a.)⁸.

Discorso a parte merita l'attività di agriturismo. L'inquadramento dell'attività agrituristica (già disciplinata prima con la legge n. 730 del 1985, poi con il D. Lgs. n. 228 del 2001 ed interamente regolamentata di nuovo con la più recente legge n. 96 del 2006), nell'ambito dell'attività imprenditoriale agricola, come confermato dalla giurisprudenza, «è subordinato alla condizione che l'utilizzazione dell'azienda agricola al fine di agriturismo sia caratterizzata da un

quando questo collegamento viene meno del tutto. V. a questo proposito Cons. Stato sez. IV, 16 febbraio 2010, n. 885 che afferma che l'attività connessa dell'imprenditore agricolo di cui all'art. 2135 c.c. deve restare collegata all'attività dal medesimo esercitata in via principale mediante un vincolo di strumentalità o complementarietà funzionale, in assenza del quale essa non rientra nell'esercizio normale dell'agricoltura ed assume, invece, il carattere prevalente o esclusivo dell'attività commerciale o industriale; in ogni caso, allorché l'attività, della cui connessione con un'attività propriamente agricola si discute, abbia in concreto dimensioni tali, anche nell'ambito della medesima impresa, che la rendono principale rispetto a quella agricola, deve escludersi il carattere agricolo dell'attività stessa.

⁸ Con riguardo alla valorizzazione del territorio e del patrimonio rurale e forestale prevista dall'art. 2135 c.c. l'orientamento giurisprudenziale ha ritenuto estranee all'attività agricola, la realizzazione e gestione di villaggi turistici, la costruzione, gestione, locazione e vendita di appartamenti, bungalows, alberghi e sale di convegni, le quali non sono neanche riconducibili al concetto di valorizzazione del territorio e del patrimonio rurale e forestale come previsto dalla normativa.

rapporto di complementarità rispetto all'attività di coltivazione del fondo, di silvicoltura e di allevamento del bestiame, che deve comunque rimanere principale».

La già menzionata seconda Legge Quadro sull'agriturismo del 2006, stabilisce nuovi e meno restrittivi limiti all'attività di ristorazione, così definendola: «Somministrare pasti e bevande costituiti prevalentemente da prodotti propri e da prodotti di aziende agricole della zona, ivi compresi i prodotti a carattere alcoolico e superalcoolico». Dunque, fra gli ingredienti prevalenti dei pasti, destinati agli ospiti dell'azienda agrituristica, rientrano, oltre a i prodotti propri, anche i prodotti di altre aziende agricole, purché 'della zona', dove la definizione della zona s'intende rinviata alla competenza legislativa regionale.

La norma esplicita inoltre l'obbligo, per Regioni e Province Autonome, di definire «criteri per la valutazione del rapporto di connessione delle attività agrituristiche rispetto alle attività agricole che devono rimanere prevalenti», specificando a tal proposito un «particolare riferimento al tempo di lavoro necessario all'esercizio delle stesse attività». In sostanza stabilisce che il lavoro dell'azienda agricola deve essere dedicato principalmente all'attività primaria. In concreto, questa disposizione è stata applicata da Regioni e Province Autonome istituendo tabelle convenzionali dei tempi di lavoro mediamente necessari per lo svolgimento delle diverse attività di coltivazione, allevamento di animali e silvicoltura e analoghe tabelle relative alla prestazione dei diversi servizi agrituristici. In base alle attività agricole e agrituristiche effettivamente svolte, la somma dei tempi di lavoro propriamente agricolo deve essere superiore alla somma dei tempi di lavoro agrituristico.

Un cenno è infine necessario alla c.d. attività di agricoltura sociale, di cui si darà conto nel prosieguo. Essa si presenta come la massima espressione del carattere multifunzionale che il comparto agricolo è in grado di esprimere, in quanto racchiude un insieme di iniziative agricole economicamente sostenibili, dirette a favorire l'inclusione socio-lavorativa dei soggetti contrattualmente più deboli e svantaggiati, nonché a promuovere azioni co-terapeutiche e interventi di sostegno

allo sviluppo rurale. In relazione alla molteplicità di modelli attraverso cui si manifesta la funzione sociale dell'agricoltura, non risulta agevole tracciare un quadro esaustivo delle esperienze passate e dei progetti futuri, ancor più data la prolungata assenza di un riferimento giuridico univoco sul piano nazionale.

A livello europeo le iniziative di carattere generale e a scopo di incentivazione dell'agricoltura a servizio della società, sono state molteplici: nel 2006 è stata avviata l'Azione europea di cooperazione scientifica e tecnologica (*COST Action 866*) *Green care in agriculture*, attraverso la quale ricercatori e studiosi di 14 Paesi europei appartenenti a più ambiti disciplinari si sono confrontati per aumentare le conoscenze scientifiche sulle migliori prassi per l'attuazione di cura verde nel settore agricolo, con l'obiettivo di migliorare la salute mentale e fisica dell'uomo e la sua qualità della vita. Sulla stessa linea è nato il progetto *SoFar (Social Farming)*, ossia un'iniziativa di supporto alla ricerca per le politiche rurali europee (avviata nel maggio 2006 e durata 30 mesi) che ha coinvolto sei Paesi dell'Unione Europea (Italia, Francia, Slovenia, Germania, Olanda, Irlanda) e che, oltre ad analizzare specificità e caratteristiche delle esperienze di agricoltura sociale già avviate in Europa, ha individuato strategie innovative per il supporto della tematica all'interno dell'Unione Europea, incentivando il nascere di una specifica azione all'interno della rete rurale europea.

I risultati ottenuti da questi progetti hanno stimolato anche l'iniziativa del Comitato Economico e Sociale Europeo (CESE) che, nel 2012, ha avviato le procedure per esprimere un parere sul tema 'Agricoltura sociale: terapie verdi e politiche sociali sanitarie'. L'intervento del CESE ha avuto il pregio di evidenziare le caratteristiche principali delle esperienze di agricoltura sociale e di fornirne una prima definizione a livello europeo qualificandole come «un insieme di attività [...] che impiegano risorse agricole, sia vegetali che animali, al fine di creare prestazioni sociali nelle aree rurale o periurbane. In questo senso, scopo dell'agricoltura sociale è, tra l'altro, creare le condizioni, all'interno dell'azienda agricola, che consentano a persone con esigenze specifiche di prendere

parte alle attività quotidiane di una fattoria, al fine di assicurare lo sviluppo e la realizzazione individuale e di migliorare il loro benessere»⁹.

A livello nazionale, la normativa comunitaria ha previsto l'adozione del Piano Strategico Nazionale per lo Sviluppo Rurale (PSN) e il Quadro Strategico Nazionale (QSN) per le politiche regionali e di coesione, all'interno dei quali sono stati definiti gli obiettivi generali individuati da ogni Stato membro, trasferiti poi nei programmi regionali. Nel 2010 la Commissione dell'Unione europea ha varato una strategia decennale per incentivare una crescita economica dell'Europa intelligente, sostenibile ed inclusiva, c.d. strategia Europa 2020, incentrata su tre priorità: 1. sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione; 2. promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva; 3. promuovere un'economia con un alto tasso di occupazione, che favorisca la coesione economica, sociale e territoriale e, in linea con la strategia Europa 2020, la Commissione europea ha adottato, nell'ottobre 2012, una serie di proposte legislative per la riforma generale della PAC 2014-2020, individuando tre obiettivi strategici di lungo termine per la politica dell'UE relativa allo sviluppo rurale: stimolare la competitività del settore agricolo; garantire la gestione sostenibile delle risorse naturali e l'azione per il clima; realizzare uno sviluppo territoriale equilibrato dell'economia e delle comunità rurali, specialmente con riferimento alla creazione dei posti di lavoro.

Dopo un lungo negoziato che ha coinvolto le tre istituzioni europee (Parlamento, Consiglio e Commissione) si è giunti all'emanazione di più Regolamenti di base, tra cui figura il Regolamento n. 1305/2013 sul sostegno allo sviluppo rurale da parte del Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR), che ha individuato gli obiettivi della politica di sviluppo rurale, da perseguire nel settennio di attuazione dello stesso regolamento, per contribuire ad una crescita intelligente,

⁹ Si veda il punto 3.3 del parere del Comitato Economico Sociale Europeo 2013/C 44/07 sul tema 'Agricoltura sociale: terapie verdi e politiche sociali e sanitarie', in Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea.

sostenibile e inclusiva dell'Unione Europea. Tra le priorità individuate dal citato regolamento vi è quella di adoperarsi per l'inclusione sociale, la riduzione della povertà e lo sviluppo economico nelle zone rurali, con particolare riguardo ai seguenti aspetti: favorire la diversificazione, la creazione e lo sviluppo di piccole imprese, nonché dell'occupazione; stimolare lo sviluppo locale nelle zone rurali; promuovere l'accessibilità, l'uso e la qualità delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) nelle zone rurali. Peraltro, unitamente al sostegno del FEASR, la nuova PAC ha previsto che le zone rurali possano beneficiare del sostegno supplementare erogato dagli altri fondi UE.

L'impresa familiare

Sebbene l'agricoltura familiare resti di gran lunga il modello di attività agricola più comune in Europa, è difficile fornire una definizione esauritiva di impresa familiare agricola.

Vi sono tuttavia alcuni principi comuni che definiscono questo tipo di agricoltura come una produzione agricola, silvicola, ittica, della pastorizia e dell'acquacoltura gestita e praticata da una famiglia e che si avvale prevalentemente del lavoro di tutti i membri di quest'ultima, siano essi donne o uomini. La famiglia e l'azienda sono legate, evolvono insieme e associano funzioni economiche, ambientali, riproduttive, sociali e culturali. La definizione non comprende criteri dimensionali. Ciò significa che le aziende agricole familiari non sono necessariamente piccole e che ciò che viene considerato piccolo in una Regione può non esserlo in un'altra.

Le aziende agricole dell'UE (97%) possono essere classificate in larga maggioranza come aziende a conduzione familiare, che occupano circa il 69% dei terreni agricoli dell'UE e hanno dimensioni medie di 10 ettari rispetto alle aziende agricole costituite sotto forma di società, che in media sono 15 volte più grandi (152 ettari). Tuttavia, anche se le aziende agricole a conduzione familiare possono essere sinonimo di

attività su piccola scala, il modello familiare rappresenta altresì il 60% delle aziende più grandi nell'Unione europea.

A prescindere dalle dimensioni, dai risultati e dai metodi produttivi utilizzati, l'agricoltura familiare presenta chiaramente alcune caratteristiche distintive di ubicazione, esigenze e priorità, situazione agricola storica e culturale che dovrebbero essere mantenute e promosse.

Nel nostro Paese il fenomeno imprenditoriale a carattere familiare ha origini molto antiche: solo a titolo di esempio, la famiglia Antinori produce vino dal 1385, i Beretta fabbricano armi dal 1526. Guardando alle prime 100 maggiori imprese italiane, 40 sono a capitale familiare: dalla Ferrero dell'omonima famiglia alla Luxottica dei Del Vecchio, dalla Fininvest dei Berlusconi, all'Esselunga dei Capriotti, solo per citarne alcune. Ma quello dell'impresa familiare è un settore di notevole rilevanza non soltanto nel panorama economico italiano, ma anche in quello internazionale: secondo studi recenti, tra il 2001 e il 2013, le vendite delle prime tremila imprese familiari italiane sono cresciute più di quelle di altre imprese, in media i risultati reddituali sono stati migliori della redditività dei settori di appartenenza e l'occupazione è cresciuta. Infatti, le imprese familiari reggono la concorrenza, soprattutto sul fronte del lavoro: secondo i dati diffusi a Trieste nel 2017, in occasione del convegno di Aidaf (l'associazione delle aziende familiari) tra il 2011 e il 2015 queste imprese hanno aumentato il numero di occupati di più del 15%, per un equivalente di 291.309 unità. Inoltre, circa il 40% delle prime 300 imprese italiane per ricavi sono a controllo familiare. Il fenomeno, come detto, non è solo italiano: secondo una ricerca presentata di recente dall'«Economist», la proporzione di imprese familiari del Fortune Global 500 è cresciuta dal 15% del 2005 al 19% del 2014 e circa il 40% delle prime 300 imprese per ricavi sono a controllo familiare anche in Germania, Francia, Spagna e Svezia. Numerosi sono gli elementi che sono stati individuati come caratteristici del successo dell'impresa familiare. In primo luogo la famiglia proprietaria è in grado di subordinare i propri personali interessi di breve termine all'obiettivo di sviluppo di lungo periodo dell'impresa (c.d. Capitale

paziente). Inoltre la governance è solitamente professionale e disciplinata, in quanto i familiari sanno ben distinguere tra i ruoli di socio, amministratore e manager e aprono i consigli di amministrazione al contributo di amministratori non familiari, indipendenti. In terzo luogo è considerata fondamentale la scelta del leader aziendale: superata la fase del fondatore, la scelta avviene solitamente in base a criteri che prescindono dal nepotismo e che salvaguardano i valori di efficienza e di efficacia dell'impresa. Infine e non da ultimo, l'integrazione e la condivisione: spesso infatti le imprese familiari si integrano bene con il territorio, offrono vantaggi per la comunità che li circonda, condividono i propri valori con i dipendenti. Insomma, il family business rappresenta una parte importante dell'economia europea, un modello produttivo che ha saputo coniugare azienda, famiglia e patrimonio, e negli anni ha dimostrato la sua efficacia e potenzialità, non solo nel settore delle PMI ma anche delle grandi imprese e in alcuni casi delle multinazionali¹⁰.

Tuttavia, a livello europeo non esiste una definizione giuridicamente vincolante e armonizzata di «impresa a conduzione familiare» e proprio per questo i numerosi studi che sono stati compiuti per incentivare l'intervento degli organi di governo europei hanno evidenziato non poche difficoltà. Tali difficoltà attengono soprattutto a due aspetti: in primo luogo non è possibile raccogliere negli Stati membri dell'UE dati comparabili utili per attirare la dovuta attenzione sulla situazione, le esigenze e i traguardi economici delle imprese a conduzione familiare. In secondo luogo, non in tutti gli Stati membri dell'Unione esistono associazioni o altre strutture di rappresentanza degli interessi che si occupino in modo particolare delle esigenze delle imprese a conduzione familiare. Un altro problema che deriva dalla disomogeneità della diffusione del modello di impresa a conduzione familiare attiene alle differenze nel trattamento delle donne della famiglia imprenditoriale, le quali spesso non vedono riconosciuto in modo adeguato il proprio apporto lavorativo, con gravi

¹⁰ V. tra gli altri: E.J. Poza, M.S. Daugherty, *Family Business*, Cengage Learnings, 2013; L. Anselmi, N. Lattanzi, *Il Family Business made in Tuscany*, Franco Angeli, 2016; J. Marceau, *A Family Business? The making of an international business elite*, Cambridge University Press, 1989-2009.

ripercussioni a livello contributivo, pensionistico e assistenziale, nonché in termini di riconoscimento delle proprie competenze.

Ma l'esercizio di un'attività di impresa a carattere familiare, oggetto di studio approfondito da parecchi decenni, assume connotati differenti e differenti funzioni a seconda del ruolo che, di volta in volta, il legame familiare ha nell'organizzazione interna dell'impresa. L'esistenza di un vincolo familiare, infatti, al di là della mera rilevanza giuridica, pone interessanti spunti di riflessione sull'inevitabile contrapposizione tra interessi economici e interessi personali, assegna un ruolo importante se non predominante alle dinamiche affettive e rende ancora più netta e precisa la linea di demarcazione tra interessi pubblici e interessi privati. Di più: l'attività di bilanciamento degli interessi in gioco che il giurista si trova a compiere, esplica i suoi effetti tra interessi spiccatamente economici e interessi di cui sono portatori soggetti che con l'attività di impresa spesso non hanno niente a che fare (per es. i figli minori). Può essere quindi particolarmente interessante poter accedere alla galassia 'famiglia e impresa' tentando di analizzare quali sono i temi fondamentali, in quale posizione economica e giuridica l'ordinamento colloca i rapporti imprenditoriali caratterizzati da un vincolo parentale o di coniugio da un lato e i rapporti tra i membri della famiglia imprenditoriale e i terzi latamente intesi dall'altra e, infine, quali sono gli interessi che vengono considerati maggiormente meritevoli di tutela nell'ambito di un'operazione di bilanciamento.

L'introduzione dell'art. 230-*bis* nel codice civile e i problemi di adattamento sistematico. Segue

Nel nostro ordinamento, come è noto, la norma relativa alla impresa familiare è stata introdotta con la riforma del diritto di famiglia, ossia con la legge n. 151 del 1975¹¹. Le argomentazioni di politica del diritto

¹¹ Art. 89 della L. 19 maggio 1975 n. 151 che ha introdotto, al Capo VI del Titolo VI del Libro

che hanno sollecitato l'introduzione dell'art. 230-*bis* sono state le medesime sulle quali è stata fondata l'intera disciplina giuridica del nuovo diritto di famiglia e che si sono concretizzate nell'esigenza di assicurare l'effettività del principio di uguaglianza in seno ai rapporti familiari. L'obiettivo principale del legislatore in questo senso è consistito nel rendere effettiva una specifica tutela per il lavoro familiare che, nonostante il suo diffuso utilizzo nel nostro Paese in epoca antecedente al 1975, è sempre stato oggetto di una disciplina disorganica e occasionale. In quanto ritenuto fondato sulla benevolenza esistente tra le parti nei loro rapporti interni, esso era di fatto rimasto sostanzialmente privo di tutela giuridica: la prestazione che ne costituiva il contenuto era infatti caratterizzata dall'elemento della gratuità, in quanto pur ricevendo sotto il profilo economico un altissimo valore d'uso, non otteneva alcun riconoscimento in termini di valore di scambio. È ben vero che i veloci mutamenti della realtà sociale che animarono il nostro Paese a partire dal secondo Dopoguerra, orientarono gli interpreti (*in primis* la giurisprudenza), a riconoscere la possibilità di configurare un rapporto di lavoro subordinato tra appartenenti alla stessa famiglia in prima battuta e, successivamente, ad ampliare l'ambito di applicazione della disciplina della comunione tacita familiare nell'agricoltura (art. 2140 c.c.) anche alle attività non agricole. Tuttavia, la difficoltà nell'applicazione e la contemporanea inadeguatezza della norma relativa alla comunione tacita familiare, costituirono le motivazioni di fondo per le iniziative volte ad assicurare una tutela più organica del lavoro familiare, iniziative concretizzatesi, appunto, nella elaborazione dell'art. 230-*bis* c.c.

Se l'idea originaria era quella di inserire un art. 2083-*bis* relativo all'impresa familiare (istituto che ormai si rendeva necessario per normare tutta una serie di situazioni fattuali che si riscontravano in ogni

primo del Codice civile la Sezione Sesta, intitolata, appunto, *Dell'Impresa familiare*, al fine di approntare adeguata tutela per i familiari che collaborano all'attività di impresa del congiunto. In dottrina tra i molti si veda: G. Oppo, *Il regime patrimoniale della famiglia*, in *La riforma del diritto di famiglia*, Atti del II Convegno di Venezia, Fondazione Cini 11-12 marzo 1972, in *Quaderni della Rivista di diritto civile*, Padova, 1972, 2, pp. 71 ss.; V. Colussi, *Impresa familiare*, in *Nov. Dig. it.*; Id., *Azienda coniugale e disciplina dell'impresa*, in *Riv. Dir. Civ.*, 1976, I, 612.

ambito produttivo) nel Libro quinto del Codice civile, l'aver poi sottratto l'impresa familiare al diritto dell'impresa per inserirla nel Libro del codice civile dedicato alle persone e alla famiglia, significò dare un'indicazione precisa di politica legislativa, e cioè che tale rapporto avrebbe dovuto essere considerato prevalentemente sotto il profilo del diritto di famiglia.

A partire da quel momento, si cominciò a parlare dell'impresa familiare come di quell'attività economica alla quale collaborano, in modo continuativo, membri della famiglia quali il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo, qualora per costoro non sia configurabile un diverso rapporto (per esempio di lavoro dipendente)¹².

L'inserimento dell'art. 230-*bis* nel codice civile, tuttavia, diede luogo a dibattiti e contrasti fin dall'inizio, per alcune ragioni: in primo luogo per le incertezze sorte relativamente alla in/compatibilità della tipologia dell'impresa familiare con la forma societaria, incertezze che hanno tratto origine dalla mancata espressa previsione nell'art. 230-*bis* c.c. dell'esercitabilità della suddetta impresa in forma societaria. Ma non solo: la vaghezza della norma e la sua collocazione al di fuori dell'ambito di disciplina dell'impresa, ossia al di fuori del libro V del c.c., hanno portato la dottrina e la giurisprudenza a porsi altre questioni ermeneutiche, soprattutto allo scopo di chiarire il motivo del mancato inquadramento dell'impresa familiare nel campo di applicazione delle disposizioni del suddetto Libro V¹³.

¹² V.A. Di Francia, *Il rapporto di impresa familiare*, Padova, Cedam, 1991, p. 2: «Il lavoro familiare era assistito da una presunzione, sia pure *iuris tantum* di gratuità». Sulle stesse posizioni si attestava anche la giurisprudenza. A questo proposito si è infatti sostenuto che: «Se è vero infatti che la ratio sottesa dalla norma è quella di fornire una tutela al prestatore di lavoro familiare, impedendo che la comunità familiare possa dare origine e copertura a situazioni di sfruttamento, non è men vero che, allorché l'imprenditore e il familiare convengono, esplicitamente o implicitamente, la disciplina del rapporto tra essi intercorrente ed avente ad oggetto lo svolgimento di una prestazione di lavoro, o comunque un'attività di collaborazione del secondo a favore del primo, la normativa sull'impresa familiare debba cedere alla libera manifestazione di volontà delle parti», L. Balstera, *L'impresa familiare*, Milano, Giuffrè, p. 150.

¹³ La letteratura in materia di impresa familiare è ormai vastissima, si possono indicare a titolo esemplificativo: F.D. Busnelli, *Impresa familiare e azienda gestita da entrambi i coniugi*, in Riv.

E allora, se ripercorrere quelle che sono state le tematiche più dibattute nel corso degli anni è senz'altro opportuno, occorre interrogarsi prima di tutto sulla *ratio* dell'introduzione della disciplina dell'impresa familiare, per poi comprendere quale significato attribuirle nell'ambito della disciplina dell'impresa complessivamente considerata. Come già accennato, il lavoro familiare nell'impresa, prima della menzionata riforma, era un fenomeno sì largamente diffuso, ma non adeguatamente disciplinato e retribuito. In particolare, prima dell'entrata in vigore delle disposizioni di cui all'art. 230-*bis*, al familiare che prestava la propria opera nell'impresa del congiunto non erano riconosciuti diritti patrimoniali o amministrativi né nei confronti dell'imprenditore né nei confronti degli altri componenti della famiglia. Con la riforma, il legislatore ha voluto predisporre un sistema di tutela minima e inderogabile del lavoro familiare nell'impresa, destinato a trovare applicazione quando non fosse configurabile un diverso rapporto giuridico (*in primis* quello di lavoro dipendente) e non fosse, perciò, azionabile un altro mezzo di tutela.

Questa particolare attenzione per il contributo dei familiari alla gestione dell'impresa trova espressione, del resto, anche nella contigua disciplina dell'impresa coniugale, prevista dagli artt. 177 ss. Codice civile. Come è noto l'art. 177 pone come oggetto della comunione legale tra coniugi «gli utili e gli incrementi delle aziende appartenenti ad uno dei coniugi anteriormente al matrimonio ma gestite da entrambi» e l'art. 178 prevede che «i beni destinati all'esercizio dell'impresa costituita anche precedentemente si considerano oggetto della comunione solo se sussistono al momento dello scioglimento di questa». Da questa struttura concettuale deriva che la qualificazione dell'esercizio di un'attività inerente all'impresa da

Trim. Dir e proc. civ., 1976, pp. 1409 ss.; E. Simonetto, *L'impresa familiare, dubbi interpretativi e lacune normative*, in Riv. Soc., 1976, pp. 518 ss.; M. Finocchiaro, *Riforma del diritto di famiglia*, I, Milano, 1975; V. Panuccio, *L'impresa familiare: fattispecie e statuto*, in *Il diritto di famiglia e delle persone*, 1976; A. Parlagreco, *Regime patrimoniale dell'impresa familiare con particolare riferimento all'esercizio dell'agricoltura*, in *Leggi e decreti di inter. Agr.*, VI, 22.

parte di uno dei due coniugi (quello che non ne è titolare) cambia a seconda che si tratti di una semplice collaborazione oppure di una partecipazione attiva al potere di iniziativa economica. E se è palese e incontestabile che se i coniugi hanno costituito tra loro una società, è il contratto di società che regola la loro posizione nell'ambito della stessa con riferimento ai poteri e ai diritti patrimoniali, un differente problema di individuazione del rapporto giuridico e delle norme ad esso applicabili può sorgere in quelle ipotesi in cui vi sia una gestione comune che si attua di fatto, senza che trovi il suo supporto in un regolamento pattizio.

Nel caso particolare dei coniugi, è proprio la combinazione di scopi cui l'attività di entrambi è diretta, il connotato essenziale e costante dell'impresa (in questo caso coniugale) e a questo connotato essenziale si ricollega non soltanto l'effetto legale della comunione dei beni o degli utili e degli incrementi, ma anche quello della responsabilità patrimoniale che grava sui beni della comunione, e cioè il diritto di soddisfarsi sugli stessi non soltanto da parte di quei creditori il cui titolo è legato all'esercizio dell'attività economica, ma anche di quelli che traggono il loro titolo da operazioni compiute nell'interesse della famiglia o congiuntamente da entrambi i coniugi. Elemento fondamentale dell'impresa coniugale, che la distingue dall'impresa individuale condotta con la collaborazione dell'altro coniuge, è senza dubbio la parità di posizione che in linea di principio è garantita a ciascuno dei due coniugi in ordine ai poteri di gestione e di familiare, con espressa individuazione della misura della partecipazione di ciascuno agli utili: e ciò anche al fine di avvalersi della possibilità di frazionare il reddito di impresa ai fini tributari.

La residualità della disciplina del 230-*bis*, residualità che peraltro è chiaramente espressa dalla stessa disposizione, porta a propendere per la tesi secondo cui l'impresa familiare non è una tipologia a sé di impresa, ma un *modus* di svolgimento di uno o più rapporti tra l'imprenditore e quei familiari che non siano altrimenti tutelati. Infatti, dal dettato del primo comma dell'art. 230-*bis* c.c. risulta che la regolamentazione

prevista riguarda esclusivamente il rapporto intercorrente tra l'imprenditore e il componente della famiglia che non sia legato al primo da un contratto di lavoro subordinato o da un contratto collaborativo di diversa natura. In questo ambito, poi, occorre tenere ulteriormente distinta l'attività di gestione in senso stretto dall'attività di semplice collaborazione: è chiaro che, qualora i soggetti legati da rapporto di coniugio e/o di parentela esercitano congiuntamente l'attività di gestione dell'impresa, ne deriva una comunione legale di azienda e/o un rapporto di tipo societario, mentre nel caso di semplice collaborazione risulteranno applicabili le disposizioni dell'art. 230-*bis* c.c. Ne deriva inoltre che il campo di applicazione della disciplina di cui trattiamo può essere individuato soltanto dopo aver chiarito il rapporto tra imprenditore e familiare, rapporto che va inquadrato poi, di volta in volta, all'interno di un'impresa individuale o di una società di persone.

Per meglio spiegare questa affermazione si può analizzare il contenuto dell'art. 230-*bis* c.c., al fine di individuarne le caratteristiche principali. In primo luogo è da notare che la norma parla di «impresa familiare», senza fare riferimento alla forma (individuale o collettiva) in cui questa impresa viene esercitata. Pertanto non è corretto inferire né che si può trattare soltanto di impresa individuale e non anche di società, né affermare l'opposto. Quanto alla prestazione del lavoro nell'impresa, occorre precisare che l'oggetto della stessa può essere di vario tipo: lavoro manuale o intellettuale, esecutivo o direttivo, svolto nell'impresa o soltanto nella famiglia dell'imprenditore. A questo particolare proposito, si è spesso dibattuto sulla applicabilità dell'articolo 230-*bis* ai familiari che, invece di prestare la propria opera nell'impresa esercitata, svolgono esclusivamente lavoro domestico. La questione è stata affrontata frequentemente anche in giurisprudenza, e l'orientamento ormai prevalente ritiene che occorra valutare caso per caso il ruolo di chi presta il proprio lavoro nella famiglia in relazione con il lavoro dell'impresa.

Esempio paradigmatico è quello della donna, madre e moglie, che, pur non lavorando all'interno dell'impresa, rende il lavoro degli altri

più semplice e contribuisce quindi decisamente, anche se in modo indiretto, alla buona organizzazione e a una più efficiente gestione della stessa. Dunque, ha diritto al mantenimento, secondo la condizione patrimoniale della famiglia, e partecipa agli incrementi di azienda, nonché all'avviamento, in proporzione alla quantità e qualità del lavoro prestato. Quando poi presta la propria attività anche nell'impresa, partecipa pure alle decisioni concernenti l'impiego degli utili e degli incrementi, la gestione straordinaria, gli indirizzi produttivi e la cessazione dell'impresa.

Sempre con riferimento alla individuazione dei familiari destinatari delle disposizioni in commento, occorre fare qualche precisazione relativamente ai rapporti di lavoro svolti all'interno della famiglia da soggetti non formalmente rientranti nelle categorie menzionate dall'art. 230-*bis*, e soprattutto dai conviventi di fatto. In proposito occorre ricordare che l'elenco dei soggetti che possono godere dello *status* di membri dell'impresa familiare di cui al terzo comma dell'art. 230-*bis*, appare, alla maggior parte degli autori, tassativo, in quanto esclusivamente correlato al dato formale della presenza di un rapporto di coniugio, ovvero di parentela o di affinità entro gradi ben individuati. Anche la giurisprudenza¹⁴ ha nel passato abbracciato un orientamento restrittivo, escludendo il convivente di fatto dalla tutela accordata dalla norma, e questo a causa dell'impossibilità di superare il preciso

¹⁴ In questo senso cfr.: F. Salaris, Sulla famiglia c.d. «di fatto» e sui «rapporti di fatto» configurabili nell'impresa familiare, in Riv. dir. agr., 1976, I, p. 347 s.; favorevoli all'estensione analogica dell'art. 230-bis c.c. sono anche C.M. Bianca, *Regimi patrimoniali della famiglia e attività d'impresa*, in Dir. fam. pers., 1976, p. 1246; A. Jannarelli, *Lavoro nella famiglia, lavoro nella impresa familiare e famiglia di fatto*, in *La famiglia di fatto*, Atti del convegno di Pontremoli, 27-30 maggio 1976, F.D. Busnelli, *Sui criteri di determinazione della disciplina normativa della famiglia di fatto*, in *La famiglia di fatto*, Atti del convegno di Pontremoli, cit., pp. 139 ss.; S. D'Ercole, voce *Famiglia di fatto*, in *Dizionari del diritto privato*, I, a cura di N. Irti, Milano, Giuffrè, 1980, p. 371; F. Prosperi, *La famiglia non fondata sul matrimonio*, cit., pp. 284 ss.; L. Balestra, *Sulla rilevanza della convivenza more uxorio nell'ambito dell'impresa familiare*, nota a Cass., 2 maggio 1994, n. 4204, in *Giur. it.*, 1995, I, 1, cc. pp. 845 ss.; V. Panuccio, *Il lavoro nella famiglia*, in *Dir. lav.*, 1999, pp. 586 ss.; sul tema v. anche F. Bile, *La famiglia di fatto nella giurisprudenza della Corte di cassazione*, in *Riv. dir. civ.*, 1996, II, pp. 645 ss. In giurisprudenza, per la tesi dell'applicabilità dell'art. 230-*bis* c.c. al convivente *more uxorio*, v. Trib. Milano, 24 giugno 1978, riportata da A. Fusaro.

ostacolo letterale posto dalla norma e già precedentemente evidenziato. È peraltro naturale che, in considerazione dell'ormai mutato contesto sociale in cui si opera, vengano proposte interpretazioni più evolute della fattispecie, interpretazioni che siano orientate verso un generale riconoscimento della famiglia di fatto come centro di imputazione di rapporti giuridici familiari.

Sotto il profilo del diritto comunitario, in particolare, il modello di impresa a conduzione familiare è diffuso in modo disomogeneo tra gli Stati membri e nell'UE esistono più di 90 definizioni di impresa a conduzione familiare: è chiaro che risulta ormai imprescindibile che si giunga ad una definizione ufficiale che tenga conto del diritto societario e delle specificità presenti in ogni Stato membro, per contribuire a garantire i diritti sociali, la previdenza sociale, i diritti pensionistici, le norme sulla cogestione e la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro. Una definizione semplice, chiara, facilmente applicabile e confrontabile tra i paesi contribuirebbe certamente a comprendere al meglio il fenomeno e le sfide che le imprese a conduzione familiare sono chiamate ad affrontare, anche tenendo conto della diversa composizione dei nuclei familiari nelle società dell'UE e garantendo la non discriminazione delle forme familiari, piuttosto che limitarsi a un concetto di famiglia composto da un uomo, una donna e dei figli biologici. La necessità di fornire un'adeguata tutela ai conviventi di fatto nell'ambito dell'impresa familiare ha suggerito nel tempo alcune soluzioni, come l'estensione in via analogica della normativa dettata per la famiglia legittima alla famiglia di fatto, e il ricorso alla ratio dell'art. 230-*bis* sotto il profilo dell'interpretazione dell'ambito soggettivo di applicazione.

Segue. L'introduzione dell'art. 230-*bis* nel codice civile e i problemi di adattamento sistematico

Un secondo aspetto rilevante è che l'art. 230-*bis* contiene disposizioni relative ai diritti di cui gode il familiare che collabora nell'impresa, sia nei confronti del titolare della stessa, sia nei confronti degli altri

soggetti¹⁵. A proposito di tali diritti, è da notare che alcuni (cioè il diritto al mantenimento, quello agli utili e quello agli incrementi) sono diritti a carattere economico, mentre il diritto alla partecipazione alle decisioni (che si sostanzia nel potere di deliberare a maggioranza sull'impiego degli utili e degli incrementi, sulla gestione straordinaria, sull'indirizzo produttivo e sulla cessazione dell'impresa), è a carattere amministrativo. Proprio sul significato da attribuire al riconoscimento del potere deliberativo al complesso dei familiari si è incentrata l'attenzione di molti autori ed è possibile affermare che l'individuazione della corretta qualificazione giuridica di esso è fondamentale anche per risolvere altri problemi, di più ampia portata. In questo ambito, (e a mio avviso correttamente), si è negato che l'insieme dei familiari dell'imprenditore, così come individuato dall'art. 230-*bis*, possa essere qualificato come un tipo di società: sintomatica, in questo senso, è la mancanza di una base volontaristica di tipo negoziale (formale o informale), che nelle società a carattere personalistico è imprescindibile. Un'attenta dottrina ha sostenuto che la qualificazione automatica come società del soggetto indicato dall'art. 230-*bis* c.c., indipendentemente dall'effettiva volontà delle parti, denoterebbe la presenza di un organismo pluripersonale di origine legale, sottolineando che la costituzione *ex lege* di uno strumento di iniziativa privata qual è l'organismo avente una siffatta funzione, è inconcepibile, e contrastante con quanto previsto dall'art. 41 della Costituzione. Un ulteriore problema riguarda la composizione soggettiva di tale organismo. Infatti, l'applicazione delle norme previste dall'art. 230-*bis* non presuppone l'esistenza di una struttura familiare di tipo patriarcale, o particolarmente articolata e complessa, e nemmeno esige la coabitazione dei soggetti impegnati nell'attività di impresa, bensì necessita solo dell'esistenza di un vincolo naturale di

¹⁵ Trib. Ivrea, 30 settembre 1981, in Riv. dir. agr., 1983, II, p. 464, con nota di Salaris, *Impresa familiare, famiglia di fatto e comunità rurali*; Trib. Torino, 24 novembre 1990, in Giur. it., 1991, I, 2, c. 574, con nota di Oberto, *Impresa familiare e ingiustificato arricchimento fra conviventi more uxorio*, in Giur. it., 1992, I, c. 427, con nota di Calvo.

parentela o di affinità tra persone (non necessariamente tutte) che lavorano nell'impresa gestita da uno o più familiari o nella famiglia dell'imprenditore. È quest'ultimo, quindi, il centro di coesione tra i familiari lavoratori, che saranno considerati assoggettabili ai diritti e agli obblighi derivanti ai familiari dalla partecipazione all'impresa soltanto se rientrano nelle categorie menzionate dalla norma. Neppure sembra che i familiari di cui all'art. 230-*bis* c.c. svolgano singolarmente un'attività qualificabile come attività di impresa: questo perché il potere di gestione è circoscritto e limitato ad atti eccezionali, rari e particolarmente idonei a coinvolgere gli interessi di tutta la famiglia, come ad esempio l'impiego di utili e di incrementi, la gestione straordinaria, la cessazione e la cessione dell'impresa. Tali atti di gestione, a bene vedere, non sono finalizzati a realizzare l'interesse dell'impresa o della produzione per il mercato, ma prevalentemente gli interessi personali dei vari membri della famiglia.

Dalle considerazioni che precedono deriva che l'art. 230-*bis* non modifica lo schema, singolo o collettivo, dell'impresa esercitata nell'ambito familiare, ma lo integra, coinvolgendo e rendendo rilevanti gli interessi dei familiari non imprenditori che ad essa collaborano direttamente oppure attraverso il lavoro nella famiglia. Ecco, allora che l'intitolazione dell'art. 230-*bis* non sembra più indicare la denominazione di un nuovo istituto in questo disciplinato: il termine impresa familiare indica soltanto un presupposto fondamentale per l'applicazione delle disposizioni contenute nella norma, ossia che nell'ambito di un'impresa, individuale o collettiva, vi siano soggetti legati all'imprenditore o ai soci da rapporti di coniugio, parentela o affinità e non tutelati da norme relative a differenti rapporti di collaborazione. Per dirla con un autorevole studioso, «considerata in questi termini, l'impresa familiare in senso stretto non costituisce sul piano della fenomenologia giuridica ed economica, un'ipotesi nuova, già esistendo nel mondo giuridico economico la figura dell'impresa gestita da un familiare o da più familiari o coniugi. Nuove ed originali sono invece sia le conseguenze giuridiche quando altri familiari vi collaborino (anche attraverso la collaborazione

domestica), sia correlativamente la nascita del nuovo organismo familiare sin qui descritto, il quale non ha alcuna denominazione precisa»¹⁶.

Liberato il campo da questo ulteriore dubbio si può evidenziare un importante corollario: l'art. 230-*bis* non mira a circoscrivere e limitare la configurabilità di impresa familiare alle sole ipotesi in cui l'attività produttiva sia svolta in via esclusiva o prevalente dai componenti della famiglia nucleare, ma al contrario esso si applica indipendentemente dalle dimensioni dell'impresa e dal numero di soggetti estranei alla famiglia in essa impiegati. In questo modo, dunque, la posizione del familiare che collabora nell'impresa è compatibile con ciascuna delle seguenti fattispecie: a) in primo luogo è compatibile con l'esercizio dell'impresa in forma individuale, a condizione che tra l'imprenditore individuale e il familiare non intercorra un rapporto di lavoro di altro genere, specificamente regolato da un contratto; b) in secondo luogo, il medesimo rapporto ex art. 230-*bis* c.c. è compatibile con l'esercizio dell'impresa in forma di società di persone regolare, costituita tra membri di una stessa famiglia, qualora vi siano uno o più familiari che, per motivi di convenienza personale o per motivi attinenti ai rapporti con gli altri membri della medesima famiglia, non sono soci. In questo caso, è chiaro, la responsabilità illimitata e solidale sarà condivisa soltanto tra i soci della società, mentre i familiari non soci saranno tutelati dalle disposizioni di cui all'art. 230-*bis* c.c., salvo che non siano qualificabili come soci di fatto, a cagione del loro comportamento nell'ambito dell'attività di impresa; c) in terzo luogo, la norma summenzionata è applicabile ai familiari non soci di una società regolare tra estranei. Ricorrendo le condizioni previste dall'art. 230-*bis* è certamente possibile che all'attività di impresa collaborino i familiari di uno o più soci, i quali godranno dei vantaggi della norma senza poter essere considerati responsabili in quanto non sono soci della società; d) in quarto luogo si potrà avere un rapporto ex art. 230-*bis* anche nel caso di una società

¹⁶ D. De Martini, *L'impresa esercitata nell'ambito della famiglia e la tutela del familiare lavoratore*, in Riv. Dir. comm, 1977, I, 42.

di fatto tra membri di una stessa famiglia. In tal caso però, perché la norma sia applicabile occorre che la posizione del familiare sia nettamente distinta da quella del socio di fatto. Tale netta distinzione è particolarmente rilevante nel momento in cui, per una situazione di insolvenza, l'impresa esercitata tra membri della stessa famiglia venga posta in liquidazione giudiziale. Si pone infatti il problema di un eventuale diverso trattamento dei familiari che godono soltanto dei diritti previsti dall'art. 230-*bis* c.c. e che, non svolgendo attività effettivamente gestionale, non possono essere considerati soci di fatto (e quindi non sono assoggettabili a una procedura di liquidazione in estensione) rispetto a quelli che invece possono essere qualificati come soci di fatto a tutti gli effetti.

Una precisa linea di demarcazione non è facile da individuare, e pertanto pare almeno opportuno riprendere brevemente quelle che sono le caratteristiche principali della società di fatto. Nel Codice civile non vi è una definizione di società di fatto, anche se, nel tempo, la giurisprudenza ne ha evidenziato il principale tratto distintivo: la società di fatto nasce quando tra due o più soggetti, in mancanza della formalizzazione dell'accordo, si costituisce il vincolo sociale, manifestato attraverso un comportamento concludente consistente nell'esercizio in comune di un'attività economica al fine di dividerne gli utili e con l'assunzione delle responsabilità inerenti. La comune intenzione dei contraenti di vincolarsi e di collaborare per conseguire risultati patrimoniali nell'esercizio di un'attività imprenditoriale costituisce, dunque, l'elemento soggettivo fondamentale della società di fatto. Nella società di fatto, quindi, il contratto sociale può essere tacito, ma occorre che si esteriorizzi in una serie di comportamenti concludenti che indichino la presenza di un'*affectio societatis*. È chiaro poi che dall'accertamento dell'esistenza di una società di fatto conseguono vari effetti nei rapporti interni tra i soci e nei confronti dei terzi. In particolare, sotto il profilo della rilevazione dell'esistenza della società dal punto di vista dei terzi, occorrerà fare riferimento essenzialmente alle manifestazioni esteriori significative dell'esistenza di un'*affectio societatis* che possa appunto ave-

re ingenerato un affidamento meritevole di tutela. Quanto poi ai rapporti interni, occorre basarsi sulla ricostruzione della reale volontà delle parti, sempre tenendo presente che l'onere della prova della sussistenza di un rapporto sociale non formalizzato incombe su chi lo allega come fatto costitutivo della sua pretesa. In particolare, per aversi società di fatto sono necessari nei rapporti interni tra le parti, un fondo comune, costituito dai conferimenti finalizzati all'esercizio congiunto di un'attività economica, l'alea comune dei guadagni e delle perdite e l'*affectio societatis*, ossia il vincolo di collaborazione in vista di detta attività.

Un problema che è stato spesso affrontato da dottrina e giurisprudenza e che in qualche modo si riallaccia alle riflessioni che sono state compiute a livello comunitario sul ruolo delle donne nell'ambito dell'esercizio dell'attività di impresa di tipo familiare, è quello della distinzione tra attività prestata nella famiglia oppure nell'impresa familiare, cui si è fatto cenno poc'anzi. La duplicità del contesto nel quale viene o può venire prestata l'attività da parte del componente della famiglia non emerge soltanto a livello terminologico, ma anche pratico, e in questo senso non ci si può esimere dall'interrogarsi sul significato prima e sulle conseguenze poi della prestazione lavorativa nella famiglia rispetto a quella fornita nell'impresa familiare. Il problema quindi sta nel chiarire se il semplice lavoro domestico sia sufficiente a concretizzare e a determinare il presupposto della disciplina di riferimento quanto all'attività prestata, atteso che ai fini del riconoscimento dell'istituto dell'impresa familiare si ritenga necessaria la ricorrenza di due condizioni: dello svolgimento ad opera del partecipante di un'attività di lavoro continuativa, e dell'accrescimento della produttività dell'impresa procurato dal lavoro del partecipante stesso.

Al riguardo, e anche in linea con i più recenti orientamenti comunitari che auspicano una sempre crescente valorizzazione del contributo della donna alla conduzione e all'organizzazione dell'impresa di famiglia, occorre rilevare che recentemente si è ritenuto di poter fondare una soluzione diretta a valorizzare, ai fini della sussistenza della prestazione lavorativa all'interno della famiglia, il lavoro casalingo, purché

vi sia una connessione, sia pure a livello indiretto, ma comunque in maniera precisa e sicuramente accertabile, tra il lavoro prestato nella famiglia e l'attività di impresa. In questo senso l'effettiva partecipazione all'impresa può essere ravvisata laddove vi sia o possa essere individuato un accordo tra i coniugi volto a considerare la gestione della casa e la cura dei componenti della famiglia come strettamente correlati, e finalizzati alla gestione dell'impresa, attraverso un coordinamento e frazionamento dei compiti nell'ambito del consorzio domestico.

Impresa familiare e convivenza di fatto

In considerazione del fatto che l'art. 230-*bis* al comma 3, propone un elenco tassativo dei soggetti che possono far parte dell'impresa familiare, è parso che il legislatore dell'epoca abbia voluto escluderne il convivente di fatto, considerando come unica famiglia legittima quella fondata sul matrimonio. Tuttavia, a questo proposito non sono mancati i dibattiti in merito alla valenza da attribuire alle convivenze *more uxorio* e in particolare riguardo all'estensibilità o meno ad esse della disciplina dell'impresa familiare. Questo a causa della sempre più avvertita esigenza di approntare strumenti di tutela per coloro che scelgono le cosiddette 'unioni libere', cioè non fondate sul matrimonio¹⁷.

Soprattutto verso la fine degli anni Ottanta e l'inizio degli anni Novanta del Novecento, dottrina e giurisprudenza tentarono un superamento del dato letterale della norma, ritenendo che l'identità dei presupposti (stabilità degli affetti e comunione spirituale ed economica) e della *ratio* tra la convivenza *more uxorio* e il matrimonio, potesse condurre ad ammettere l'estensibilità della disciplina dell'impresa familiare alla fami-

¹⁷ P. Perlingieri, *La famiglia senza matrimonio tra l'irrilevanza giuridica e l'equiparazione alla famiglia legittima*, in *Una legislazione per la famiglia di fatto?*, Napoli, ESI, 1988, pp. 136-137; C. Grassetti, *Diritto di famiglia*, in Dig. DP, Sez. civ., IV, Torino, Utet, 1990, pp. 192 ss.; Corte Cost. 18 novembre 1986, n. 237, in DFP, 1987, p. 28; Corte d'app. Milano 16 novembre 1993, in DeEA, 1994, p. 249; F. Gazzoni, *Dal concubinato alla famiglia di fatto*, Milano, Giuffrè, 1983, pp. 146 ss.

glia di fatto, poiché, si diceva, diversamente, avrebbe potuto configurarsi un contrasto con l'art. 3 della Costituzione. Il dibattito sul punto si è protratto per molto tempo e solo con la legge n. 76/2016 pare si sia giunti a un punto di approdo soddisfacente. Ma prima di questo traguardo innovativo, già era forte la sensazione che in qualche modo si sarebbe arrivati all'equiparazione della figura del convivente a quella del coniuge, in seguito a un processo che ovviamente non può che avere ripercussioni anche sulla disciplina dell'impresa familiare. È da sottolineare, inoltre che durante questo periodo, per così dire di transizione, si è verificata piuttosto frequentemente un'applicazione analogica della disciplina dell'impresa familiare anche ai conviventi di fatto.

Una pronuncia un po' risalente, ma assolutamente degna di nota, è quella del Tribunale di Ivrea del 10 ottobre 1981¹⁸ con la quale i giudici si espressero sull'applicabilità o meno dell'art. 230-*bis* c.c. al convivente *more uxorio*, inaugurando un orientamento estensivo volto al riconoscimento del fenomeno in questione. In quest'occasione fu ripercorsa l'evoluzione del concetto di famiglia con un'indagine di tipo sociologico, risolvendo la questione nel senso di ammettere la sua applicabilità alle realtà delle convivenze di fatto. Il tribunale cercò di argomentare la propria decisione di apertura attraverso un'attenta analisi dello stesso art. 230-*bis* c.c., arrivando ad affermare che l'istituto tende a conferire nuova dignità giuridica e strumenti di tutela a un fenomeno ormai dilagante nella società, quello delle convivenze. Il caso di specie sottoposto all'attenzione dei Giudici riguardava una convivenza pluridecennale (circa 30 anni) nel corso della quale i due conviventi avevano condotto un'azienda di tipo rurale. La donna svolgeva un'attività tipicamente domestica, occupandosi della gestione della casa, ma anche un'attività di coltivazione del fondo. In quell'occasione si ritenne fondamentale esaminare l'espressione «quantità e qualità del lavoro prestato» dalla donna, al fine di riconoscerle una serie di diritti. La pronuncia accoglie un'interpretazione favorevole alla rilevanza della convivenza ai fini del

¹⁸ Trib. Ivrea 10 ottobre 1981, in RDA, II, p. 464.

230-*bis*, cioè ricomprende la figura all'interno del comma 3: infatti si afferma che la nozione di coniugio e parentela si attaglia sia alla famiglia fondata sul matrimonio, sia a quel tipo di «famiglia garantita dalla stabilità dell'*affectio* e dalla solidarietà tra l'uomo e la donna che collaborano sullo stesso piano alla gestione dell'impresa familiare». Inoltre, la stessa sentenza, per rendere maggiormente condivisibile il nuovo orientamento, chiarisce la distinzione tra famiglia intesa come «istituzione» e la «funzione» della famiglia stessa. La famiglia istituzione ha origine con il matrimonio, atto formale cui l'ordinamento ricollega in automatico diritti e doveri che devono garantire la serietà dell'impegno della coppia per la costituzione di un rapporto paritario, basato sull'*affectio*, la collaborazione e l'assistenza reciproche. La famiglia di fatto, intesa come formazione sociale, si regola autonomamente, in modo tale da costituire un rapporto assimilabile a quello garantito *ex art.* 143 c.c. e l'ordinamento tende ad attribuirle pari valore e dignità rispetto a quella attribuita alla famiglia legittima.

In questo modo il Tribunale si pose in controtendenza rispetto alla diffusa giurisprudenza che aveva negato categoricamente l'applicabilità dell'art. 230-*bis* alla famiglia non fondata sul matrimonio e, pertanto molte sono state le critiche rivolte a questa decisione di apertura, tanto che essa rimase per molto tempo un caso isolato¹⁹, fino ad una successiva pronuncia del Tribunale di Torino, risalente al 24 novembre 1990, con la quale si affermò nuovamente l'applicabilità dell'art. 230-*bis* c.c. alla famiglia di fatto. Nel particolare, i giudici ritennero che la tesi volta a sostenere l'inestensibilità fosse ormai da ritenersi superata dalla produzione normativa e dall'avanzamento giurisprudenziale, sempre più orientati ad attribuire valore giuridico alla famiglia di fatto²⁰.

Nel 2006, finalmente, una sentenza della Corte di Cassazione, la n. 5632 del 15 marzo, affrontò la tematica dell'applicabilità della di-

¹⁹ A. Mascia, *Famiglia di fatto: riconoscimento e tutela*, Matelica, Halley Editrice, 2006, pp. 139-140; L. Balestra, *op. cit.*, pp. 196-197.

²⁰ Il caso di specie riguardava la prestazione lavorativa di una donna all'interno dell'impresa familiare del partner, con il quale conviveva.

sciplina dell'impresa familiare alle coppie di fatto, approdando a una soluzione sicuramente innovativa. La questione riguardava una donna che, prima come domestica, lavoratrice agricola e infermiera, poi anche come convivente *more uxorio*, aveva prestato la sua opera presso un imprenditore agricolo, successivamente deceduto. Al di là della complessità della pronuncia della Suprema Corte, che non è questa la sede per analizzare nel dettaglio, occorre rilevare che la Cassazione afferma che la famiglia di fatto rappresenta una formazione sociale atipica di rilievo costituzionale e da ciò discende la meritevolezza della tutela²¹.

La delicata problematica attinente al riconoscimento legislativo delle convivenze di fatto e, in relazione al nostro ambito di interesse, dell'estensibilità dell'art. 230-*bis* c.c. alle stesse, pare aver trovato un punto di approdo nella legge n. 76 del 20/05/2016, conosciuta come «legge Cirinnà». Seppur criticata, la legge interviene in modo significativo nell'ambito del diritto di famiglia, soprattutto allo scopo di offrire e garantire tutela giuridica alle coppie formate da partner dello stesso sesso e alle coppie eterosessuali non unite da vincolo matrimoniale. La legge n. 76/2016 è intitolata, appunto, *Regolamentazione delle unioni civili tra persone dello stesso sesso e disciplina delle convivenze*, ed è stata in grado di aprire un nuovo scenario in relazione alle diverse forme di unioni affettive sotto il profilo del diritto di famiglia, ma senza dubbio costituisce un'importante innovazione anche dal punto di vista del diritto commerciale.

²¹ Si v. anche Trib. Milano 10 gennaio 1985, in Soc., 1985, p. 507; Trib. Roma 17 luglio 1980, in Dir. fam. e pers., II, p. 611; Cass. Civ. Sez. lav., 29 maggio 1991, n. 6083, in Giur. civ., 1991, I, p. 2100. G. Oberto, *Ancora sulla pretesa gratuità delle prestazioni lavorative subordinate rese dal convivente more uxorio*, in Famiglia e diritto, 2016, 2, p. 129; G. Oberto, *I diritti dei conviventi. Realtà e prospettive tra Italia ed Europa*, Cedam, Padova, 2012, pp. 41 ss.; A.C. Jemolo, *Convivere come coniugi*, in Riv. dir. civ., 1965, II, p. 407; Cass. 2 maggio 1994, n. 4204, in Giur. it., 1995, I, 1, p. 844; Cass. 24 marzo 1977, n. 1161, in GI, 1977, I, p. 1190; Cass. 10 dicembre 1994, n. 10927, in Informaz. prev., 1994, p. 1502; Cass. 26 gennaio 2009, n. 1833, in Mass. giur. It., 2006; E. Gragnoli, *Fidanzamento, matrimonio e subordinazione*, in Fam., pers., succ., 2011, II, pp. 87 ss.; I. Bresciani, *Il lavoro prestato a favore del convivente more uxorio*, in Famiglia e diritto, 2014, 11, p. 994; P. D'Onofrio, *Dell'arricchimento senza causa*, in Commentario del codice civile, Bologna-Roma, 1957, p. 280; Cass. 25 maggio 1956, n. 1778, in Foro Amm., 1956, II, 1, p. 353; Cass. 27 febbraio 1978, n. 1024, in Rep. Foro. it., 1978, n. 3; Trib. Roma, 10 ottobre 1985, in Temi Rom., 1985, II, p. 953; G. Oberto, *I regimi patrimoniali della famiglia di fatto*, Milano, Giuffrè, 1991, pp. 86 ss.

Nell'ambito particolare del lavoro all'interno di un'impresa, e della sua tutela, è stato introdotto nel Codice civile il nuovo art. 230-ter c.c. intitolato *Diritti del convivente* e volto alla tutela del lavoro prestato nell'impresa nell'ambito di una relazione affettiva non fondata sul matrimonio, corrispondente quindi ad una convivenza di fatto. Quanto all'unione civile (il comma 2 della legge precisa che l'unione civile consta nell'unione di due persone maggiorenni dello stesso sesso, mediante una dichiarazione resa davanti all'ufficiale di stato civile, alla presenza di due testimoni), essa è considerata al comma 1 dell'unico articolo della legge n. 76/2016 come «specifica formazione sociale ai sensi degli articoli 2 e 3 della Costituzione», e viene pertanto ricondotta nel novero delle formazioni sociali tanto che, se da una parte appare come un significativo riconoscimento, al tempo stesso determina delle forti perplessità.

Con particolare riferimento al rapporto tra impresa familiare e unione civile, occorre ricordare che l'art. 3 del primo progetto di legge che ha poi portato alla riforma, pone un esplicito richiamo all'art. 230-bis c.c., stabilendo che «all'unione civile tra persone dello stesso sesso si applicano le disposizioni di cui alle sezioni [...] VI del capo VI [...] del libro primo del codice civile», facendone derivare che per tale rapporto valgono le norme relative all'impresa familiare. Dunque, con la disciplina contenuta nella legge Cirinnà il legislatore si pone l'obiettivo di estendere la tutela prevista per la forma tradizionale di impresa familiare anche a quelle formazioni sociali di nuova impronta, rappresentate sia dalle unioni civili che dalle convivenze di fatto. Per le prime, se è vero che il soggetto unito civilmente all'imprenditore potrà godere delle stesse tutele e garanzie previste per il coniuge nell'impianto dell'impresa familiare, tuttavia, l'equiparazione non è completa, in quanto restano fuori dall'ambito di tutela i parenti entro il secondo grado, dell'unito civilmente all'imprenditore, in ragione del fatto che la legge n. 76/2016 non ammette l'estensione del vincolo di affinità alle unioni civili.

Concretamente, dall'ambito di applicazione della disciplina sull'impresa familiare al momento rimangono esclusi i figli, anche

adottivi, i nipoti, i genitori, nonni e fratelli dell'unito civilmente all'imprenditore. Inoltre è evidente come non possa applicarsi alla disciplina delle unioni civili il comma 2 dell'art. 230-*bis* c.c. («il lavoro della donna è uguale a quello dell'uomo»), il quale sancisce la parità dei sessi, infatti in questo caso essa appare formalmente tautologica. Le convivenze di fatto rappresentano il secondo modello meritevole di tutela giuridica che il legislatore ha inteso collocare accanto alle unioni civili, ma esse configurano una relazione avente effetti giuridici più attenuati; invero si realizza un modello ad intensità minore, anche se alla convivenza possono in ogni caso ricollegarsi effetti di non poco conto, nonostante la tecnica legislativa utilizzata che, come per le unioni civili, lascia agli interpreti forti perplessità²². Per coppia di fatto la legge intende «due persone maggiorenni unite da legami affettivi di coppia e di reciproca assistenza morale e materiale», ma «non vincolate da rapporti di parentela, affinità, adozione, da matrimonio o da un'unione civile». L'art. 230-*ter* nel Codice civile contempla i diritti del convivente di fatto che presti la propria opera presso l'impresa del partner: tuttavia tali riconoscimenti si differenziano da quelli indicati nell'art. 230-*bis* c.c. Il testo dell'articolo recita: «Al convivente di fatto che presti stabilmente la propria opera all'interno dell'impresa dell'altro convivente spetta una partecipazione agli utili dell'impresa familiare e ai beni acquistati con essi nonché agli incrementi dell'azienda, anche in ordine all'avviamento, commisurata al lavoro prestato. Il diritto di partecipazione non spetta qualora

²² 1 2 G. Sciumbata, *Le unioni civili, le convivenze di fatto e l'impresa familiare: un istituto tradizionale alla prova della modernità*, in *Notar.*, 2016, 1, pp. 1 ss.; L. Lenti, *La nuova disciplina delle convivenze di fatto: osservazioni a prima lettura*, in www.iuscivile.it; F. Macario, *Nuove norme sui contratti di convivenza: una disciplina parziale e deludente*, in www.giustiziacivile.com; L. Balestra, *Unioni civili, convivenze di fatto e «modello matrimoniale»: prime riflessioni*, in *Giur. it.*, 2016, 7, p. 1771; F. Romeo, M.C. Venuti, *Relazioni affettive non matrimoniali: riflessioni a margine del d.d.l. in materia di regolamentazione delle unioni civili e disciplina delle convivenze*, in *Nuove leggi civ. comm.*, 2015, pp. 971 ss.; T. Auletta, *Modelli familiari, disciplina applicabile e prospettive di riforma*, in *NLCC*, 2015, 3, pp. 615 ss.; A. Giordano, *Sulla tutela del lavoro nella famiglia: spunti per una lettura unitaria dell'impresa familiare tra diritto sostanziale e processo*, in *Dir. Fam. pers.*, 2016, 1, p. 347.

tra i conviventi esista un rapporto di società o di lavoro subordinato». Dal dettato normativo si evince immediatamente la mancanza di riferimenti alla sfera amministrativo-gestoria che è invece presente all'interno dell'art. 230-*bis* c.c.; in questo caso il legislatore ha inteso riferirsi unicamente al profilo patrimoniale, ma anche in tal caso le tutele riconosciute sono di rango inferiore rispetto a quelle previste per il partecipante-collaboratore all'impresa familiare ex art. 230-*bis*. In questo modo la posizione del convivente resta comunque svilita, al cospetto dell'attività imprenditoriale del partner, allo scopo di differenziare i due modelli concepiti con l'intervento del riformatore. Il confronto con la precedente disciplina rende la posizione del convivente molto meno solida non solo rispetto a quella del coniuge dell'imprenditore, ma anche rispetto agli altri familiari dello stesso²³.

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 impor-

²³ Un rapido cenno è necessario sul rapporto tra impresa familiare e comunione tacita: la contiguità storica e funzionale dell'impresa familiare con la comunione tacita familiare è un dato indiscutibile. Esse appaiono, alla luce altresì del dato letterale di cui all'ult. co. della norma, quali fattispecie irrelate. Gli elementi caratterizzanti la seconda sono infatti compendiabili nella presenza e nell'agire comune di un consorzio familiare, non limitato nei vincoli dell'art. 230-*bis* e neppure chiuso agli estranei; nella creazione di un patrimonio indiviso o nella messa a disposizione di beni strumentali all'attività comune e alla creazione di una comunione; nella gestione dell'impresa da parte del consorzio; nella comunione di vita, se non di vitto e di mensa; nella partecipazione infine ai guadagni, secondo il bisogno, e alle perdite. La comunione tacita familiare si risolve perciò in un organismo produttivo a base e dinamiche associative, affine se non identico alle società personali con (volontaria) costituzione di un fondo comune distinto dal patrimonio personale dei coniugi. *Ratio* della norma di cui all'ultimo comma sarebbe quella di modificare, nei limiti da essa indicati e allo scopo di salvaguardare il minimo di tutela da essa assicurato, non già la fattispecie, quanto piuttosto il (solo) regolamento usuale della comunione tacita familiare.

tanza, 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 stakeholder²⁴.

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.

²⁴ 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.

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 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 azienda²⁵. 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 spazio²⁶.

²⁵ Per Kaye (1991), 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 (Mahto *et al.*, 2010).

²⁶ Gli studi principali su Family Business sono i seguenti: Allouche, J., Amann, B. (1997). *Le retour triomphant du capitalisme familial*, L'expansion. Management Review, 85, pp. 92-99; Allouche, J., Amann, B., Jaussaud J. and Kurashina T. (2008). The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation, Family Business Review 21(4), pp. 315-329; Amann, B. and Jacques Jaussaud (2012), *Family and non family business resilience in a economic downturn*, Asia Pacific

Business Review, 18(2), pp. 203-223; Ambrosini, V. and Bowman, C. (2009), *What are Dynamic Capabilities and are they a Useful Construct for Strategic Management?*, International Journal of Management Reviews, 11(1), pp. 29-49; Amit, R. and Schoemaker, P.J.H. (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, Strategic Management Journal, 14, pp. 33-46; Anderson, R.C., and Reeb, D.M. (2003), *Founding-family ownership and family performance: Evidence from the S&P 500*, The Journal of Finance, 58(3), pp. 1302-1328; Andres, C. (2008), *Large shareholders and firm performance: an empirical examination of founding-family ownership*, Journal of Corporate Finance, 14 (4), pp. 431-445; Astrachan, J.H., Klein S.B., Smyrniotou K.X. (2002), *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, Family Business Review, 2002, 15(1), pp. 45-48; Balloni, V., Iacobucci, D. (2001), *I nuovi protagonisti dell'industria italiana*, L'Industria, 22(4), ottobre-dicembre; Banca d'Italia (2010), *La crisi internazionale e il sistema produttivo italiano: un'analisi sui dati a livello d'impresa*, Questione di Economia e Finanza (Occasional Papers), 58, dicembre; Barney, J.B. (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Reading, MA, Addison Wesley; Barney, J.B. (1986), *Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?*, Academy of Management Review, 11(3), pp. 656-665; Barney, J.B. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol. 17, n. 1, pp. 99-120; Baron, R.A. (2008). *The role of affect in the entrepreneurial process*, Academy of Management Review, 33, pp. 328-340; Barry, B. (1975), *The development of organisation structure in the family firm*, Journal of general management, 3, pp. 42-60; Berle, A.A. and Means, G.C., (1932). *The modern corporation and private property*, Macmillan, New York; P. Cruz, C., Gomez-Mejia, L.R. (2012), *Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research*, Family Business Review, 25(3), 258-279; Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L., & Larraza-Kintana, M. (2010), *Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?*, Administrative Science Quarterly, 55, pp. 82-113; Bertini, U. (1968), *Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale*, Corsi, Pisa; Bertini, U. (1992), *Fattori di successo e condizioni di sviluppo delle piccole e medie imprese*, in Studi e Informazioni, n. 1; Bonilla, C.A., Sepulveda J., Carvajal, M. (2010), *Family ownership and firm performance in Chile: A note on Martinez et al.'s evidence*, Family business Review, 23 (2), pp. 148-154; Bonomi, A. (1997), *Il capitalismo molecolare. La società al lavoro nel Nord Italia*, Einaudi, Torino; Bonomi, A., Rullani, E. (2005), *Il capitalismo personale. Una vita per il lavoro*, Einaudi, Torino; Brandolini, A. e Bugamelli, M. (a cura di) (2009), *Rapporto sulle tendenze nel sistema produttivo italiano*, Banca d'Italia, Questioni di Economia e Finanza n. 45; Breton-Miller, L., Miller, D. (2006), *Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability*, Entrepreneurship theory and practice, 30(6), pp. 731-746; Brickley J., Dark, F. (1987), *The choice of organizational form: the case of franchising*, Journal of Financial Economics, 18(2), pp. 401-420; Bublitz, M. (2001), *Family as a source, user and builder of socio capital*, Journal of Socioeconomics, 30, pp. 129-131; Canziani, A. (1984), *La strategia aziendale*, Giuffrè, Milano; Carney, M. (2005), *Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms*, Entrepreneurship Theory and Practice, 29(3), pp. 249-265; Casson, M. (1999), *The economics of family firms*, Scandinavian Economic History Review, 47(1), pp. 10-23; Castillo, J., Wakefield, M.W. (2006), *An exploration of firm performance factors in family business, do family value only the bottom line?*, Journal of Small Business Strategy, 17(2), pp. 37-51; Cattaneo, M. (1963), *Le imprese di piccole e medie dimensioni*, Istituto editoriale Cisalpino, Milano; Chrisman, J.J., Chua, J.H., and Litz, R.A. (2004), *Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence*, Entrepreneurship Theory and Practice, 28(4), pp. 335-354; Chrisman, J.J., Chua, J.H., Pearson, A.W., Barnett, T. (2012), *Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms*, Entrepreneurship theory and practice, 36(2), pp. 267-293; Chrisman, J.H., Chua, J.H., Sharma,

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

P. (2005), *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm*, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 29, pp. 555-575; Colli, A. (2002), *Il quarto capitalismo. Un profilo italiano*, Marsilio, Venezia.

Colli, A. (2005), *Il quarto capitalismo. I modelli di governance delle medie imprese italiane*, L'industria, 26(2), aprile-giugno; Corbetta, G. (2010), *Le imprese familiari. Strategie per il lungo periodo*, Egea, Milano; Corbetta, G., Minichilli, A., Quarato, F. (2015), *Osservatorio AldAF-Unicredit-Bocconi (AUB) sulle aziende familiari italiane*, VII Rapporto, Università Commerciale Luigi Bocconi; Dawson, A., Mussolino, D. (2014), *Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature?*, Journal of Family Business Strategy, (5) 169-183.

De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., Cassia, L. (2015), *The impact of family involvement on SMEs performance: theory and evidence*, Journal of Small Business Management, 53 (4), pp. 924-948; Devecchi, C. (2007), *Problemi, criticità e prospettive dell'impresa di famiglia*, Vita e pensiero, Vol.1, Milano, 2007; Gomez-Mejia, L.R., Makri, M., & Larraza Kintana, M. (2010), *Diversification decisions in family-controlled firms*, Journal of Management Studies, 47, pp. 223-252.; Habbershon, T.G., Williams, M.L. (1999), *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, Family Business Review, 12, pp. 1-25; Miller, D., Breton-Miller, L. (2006), *Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities*, Family business review, 19(1), pp. 73-87; Milton, L.P. (2008), *Unleashing the relationship power of family firms: identity confirmation as a catalyst for performance*, Entrepreneurship Theory and Practice, 32, pp. 1063-1081; Minichilli A., Brogi M. and Calabrò A. (2015), *Weathering the storm: Family ownership, governance, and performance through the financial and economic crisis*, Corporate governance: An international overview; Zellweger, T., Sieger P., Halter, F. (2011), *Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background*, Journal of Business Venturing, 25(5), pp. 521-536.

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»²⁷.

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 le altre due teorie: la *Agency Theory* e la *Socio-Emotional Wealth Theory*.

La teoria dell'agenzia nasce negli anni Settanta 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 informativi²⁸. Viene, definito 'relazione 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 e 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 e 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

²⁷ Secondo Corbetta (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) coinvolgono nei loro processi decisionali la famiglia di appartenenza».

²⁸ Il maggiore contributo all'argomento viene fornito dall'opera di Berle e Means (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.

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 a provocare 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 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

imprese²⁹. 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 e 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 potrebbero compromettere il benessere degli shareholder e mettere a rischio la performance aziendale. Inoltre, si è riscontrato che nelle imprese familiari il management familiare è

²⁹ Degno di nota è il lavoro di Carney (2005) 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 un'ideale 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.

generalmente più longevo rispetto alle altre tipologie di imprese, in quanto il manager membro della famiglia tende a 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 e all'interno di quelle familiari³⁰. 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

³⁰ 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 la quantità e la qualità dei propri contributi forniti.

liberi di assumere iniziative e, conseguentemente, maggiore l'efficacia.

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.

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 la *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 intende 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 Calabrò (2015). 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 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 a 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.

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'allocazione 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* (2009), 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; 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.

Capitolo II

Etica di impresa nell'agricoltura e impresa sociale. La trasmissione dei valori

Sommario: Premessa – Etica di impresa e RSI – La società benefit come strumento di valorizzazione della persona e della collettività – Gli elementi fondamentali della società benefit – Valorizzazione del territorio e rispetto della persona – L'impresa sociale nel nostro ordinamento – L'impresa agricola sociale.

Premessa

Accanto alle riflessioni espresse nel capitolo precedente, se ne pone un'altra più specifica nel suo oggetto, ma che riguarda certamente anche le imprese agricole: quella sul 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 economica dalle caratteristiche etiche e multifunzionali, scaricando l'attività di impresa da connotazioni meramente lucrative, e dunque caricandola di implicazioni che vanno ben al di là della semplice logica del profitto.

Nel sistema agroalimentare la crescente sensibilità per la salute e la sicurezza alimentare, l'ambiente e il territorio pone un forte accento

sui temi della Responsabilità Sociale di Impresa (RSI), con particolare riferimento al valore e alla qualità delle produzioni, al loro legame con il territorio, ai processi produttivi che ne stanno alla base, agli assetti di governo, alla definizione delle strategie aziendali e, non ultimo alla capacità dell'impresa (anche e soprattutto quella familiare) di veicolare un'immagine compatibile con i propri valori e principi. Ciò si inserisce in una prospettiva che tende a promuovere sempre più una logica di rete – tra imprese, settori e territori – al fine di aggiungere valore alle produzioni, rafforzare le economie locali e nazionali e affermare il ruolo che le imprese rivestono come motore di sviluppo. In questo contesto è quindi auspicabile che si accresca l'attenzione delle imprese verso quei comportamenti e quegli strumenti che promuovono il rispetto dei diritti e della sicurezza dei lavoratori, dell'ambiente, della salute e della sicurezza delle produzioni, oltre alla cooperazione con le comunità locali.

Al momento esistono alcuni strumenti internazionali di *soft law* diretti a promuovere, presso le imprese agroalimentari, l'adozione di standard e codici di condotta che pongano attenzione ai diritti umani, ai diritti dei lavoratori, alla sicurezza alimentare, alla salute, all'accesso alla terra e alle risorse naturali, al benessere degli animali, etc. Tra le linee guida più accreditate, e conformate ai criteri appena enunciati, vi sono le *OECD-FAO Guidance for Responsible Agricultural Supply Chains*, che si rivolgono a tutte le varie tipologie di catene agroalimentari operanti nel mondo.

Modelli di certificazione privata, alcuni in via di affermazione altri già sperimentati, si muovono nella direzione del riconoscimento del rispetto dei criteri etici, riferiti all'osservanza delle regole sul lavoro e considerati come valore aggiunto del prodotto finale. Tra questi, la certificazione internazionale SA8000 che si rivolge, partitamente, ai lavoratori, anche del settore agroalimentare, perché costituisce una garanzia al riconoscimento e al rispetto dei loro diritti; ai consumatori, perché al momento dell'acquisto possano scegliere conoscendo i comportamenti sociali delle aziende che finanziano, acquistandone i prodotti; alle imprese, perché possano ottenere un vantaggio competitivo basato non

più su fattori come il basso costo della mano d'opera o altre forme di sfruttamento, ma sull'immagine derivante dalle garanzie fornite circa l'eticità del proprio ciclo produttivo¹.

Etica di impresa e RSI

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 questo concetto 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 pianeta². Poste queste premesse, è evidente che il concetto di etica richiama inevitabilmente quello di responsabilità sociale: l'impresa eticamente responsabile è

¹ Un modello più specifico e recente di certificazione etica privata riguarda l'introduzione del Marchio di qualità 'Iamme', certificato con un bollino 'etico' dall'Associazione internazionale anticaporalato NoCap, che dovrà comparire in alcuni supermercati del Mezzogiorno, come A&O, Dok, Famila, Iperfamila e Sole365, applicato a cinque tipologie di conserve di pomodoro biologico, frutta e verdura fresche. Il Gruppo Megamark (leader del sud Italia nella distribuzione organizzata grazie a oltre 400 supermercati diretti e affiliati) ha deciso di investire in questo progetto che ha lo scopo di portare nella grande distribuzione prodotti realizzati seguendo tutti gli standard etici e di rispetto delle leggi sul lavoro, ma anche di tutela ambientale e della salute delle persone, cercando di mantenere un prezzo di vendita che non renda i prodotti 'fuori mercato'. Anche la Rete Perlaterra, che ingloba imprese agricole che promuovono pratiche agroecologiche di lavoro della terra, ha sostenuto il progetto. Si tratta del primo sistema italiano di tracciabilità della filiera agroalimentare, con certificazione di eticità, riconosciuto dalla grande distribuzione che tutela sia i lavoratori che i produttori agricoli coinvolgendo, al momento, circa trenta aziende produttrici. Anche nel settore vitivinicolo, notoriamente sensibile alle tematiche di tutela del territorio e di rispetto delle buone pratiche, stanno prendendo piede diversificati modelli di certificazione.

² Giuseppe Lazzati in un discorso rivolto ai giovani, così si esprime a proposito dell'economia al servizio della società: «Se essa ha come fine unico e assoluto il profitto, è fatale che ad esso si sacrifichi l'uomo che viene considerato un elemento di processo di produzione della ricchezza, ma non uno dei suoi beneficiari» (*Pensare politicamente*, AVE, Roma, 2018, p. 116). Nel concreto dell'attività lavorativa lo stile che si deve perseguire quindi è la professionalità del lavoro come elemento fondamentale dell'azienda in tutti i suoi livelli e come fattore valoriale dell'etica lavorativa.

quell'impresa che, oltre a comportarsi eticamente nel definire le proprie strategie e i propri codici di comportamento, tiene conto non solo degli interessi dei suoi azionisti ma anche delle aspettative di tutti i suoi stakeholder. Si tratta di un modello imprenditoriale dove la solidarietà e la sensibilità sociale possono far sentire ogni singolo componente dell'impresa un protagonista assoluto di un'attività che, appena dopo aver assolto al suo dovere di sostenibilità economica, guarda avanti per amplificare e moltiplicare gli effetti positivi che ha generato. E, in questo senso, il rapporto con gli stakeholder costituisce l'elemento cruciale della responsabilità sociale d'impresa. Una corretta relazione con essi può determinare vantaggi interni all'impresa, in termini di miglioramento del clima di lavoro, di maggiore capacità di reperire informazioni e di lavorare in gruppo; vantaggi esterni all'impresa, attraverso un rafforzamento della fidelizzazione dei clienti, una maggiore e più proficua collaborazione con l'autorità pubblica, la realizzazione di partnership con i fornitori e i canali distributivi, ecc.; vantaggi di breve periodo, nel senso che un'impresa socialmente responsabile può ottenere dei vantaggi commerciali soprattutto in quei segmenti di mercato in cui il grado di sensibilità sociale del consumatore è più accentuato (es. lavoro minorile, tutela del risparmio, ecc.); vantaggi di lungo periodo, nel senso che un'impresa socialmente responsabile sviluppa una maggiore capacità di individuazione dei rischi connessi alle attività dell'impresa e di valorizzazione di nuove opportunità.

Inoltre, negli ultimi anni il termine 'etica' è stato spesso accostato al termine 'sostenibilità', tanto che è stato predisposto un *ethic social index*, vale a dire un sistema che misura alcuni elementi caratterizzanti l'impatto sociale espresso dall'azienda attraverso i suoi dati di bilancio³.

³ Si tratta di sei indici che possono essere applicati ad ogni bilancio aziendale: mediante tale analisi è possibile valutare e individuare quelle aziende che hanno messo e continuano a mettere davanti al proprio movimento imprenditoriale l'esigenza sociale, che può concretamente costituire la comunità delle pratiche aziendali sensibili.

Insomma, la RSI può costituire una formidabile leva per far sì che le imprese adottino una gestione aziendale più strutturata e bilanciata e formulino strategie sulla base di un'analisi dei propri stakeholder, del valore creato nel medio lungo periodo, della sostenibilità e degli effetti connessi alle proprie scelte.

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 esercitano 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 ambito è utile precisare i significati delle espressioni usate: 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 poi un movimento che condusse alla creazione di regole sempre più pregnanti relative ai comportamenti che l'impresa 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 cultura⁴.

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»⁵.

Negli stessi anni Settanta, 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.

⁴ 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 shareholders, 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.

⁵ Si veda a questo proposito il Libro Verde della Commissione Europea, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles 18 luglio 2001. V. anche T. Scovazzi *La responsabilità sociale d'impresa in tema di diritti umani*, Giuffrè, 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 Mazzocchi e Villani (a cura di), *Etica, economia, principi di giustizia*, Franco Angeli, 2001; E.T. Brioschi, *Etica e deontologia nella comunicazione d'azienda*, Giuffrè, 2008; J.M. Lozano, *Business Ethics*, in Mazzocchi e Villani (a cura di), *Etica, economia, principi di giustizia*, Franco Angeli, 2001, p. 353.

Si tratta, sostanzialmente, di un codice di condotta, multilateralmente approvato, che stabilisce norme legate alle principali 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 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 e 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 in molti casi un mero strumento di comunicazione interna e di autotutela delle aziende nei confronti dei dipendenti e dei dirigenti. Per la maggior parte 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 future⁶.

Con riferimento particolare alla condizione del lavoratore agricolo, essa è stata oggetto tra l'altro di una specifica Dichiarazione ONU⁷ sui diritti dei contadini e delle altre persone che lavorano nelle aree rurali. La Dichiarazione si contraddistingue per aver assegnato, per la prima

⁶ Per ulteriori approfondimenti su questi temi si v. il mio *La società benefit tra profit e non profit*, Editoriale Scientifica, 2018.

⁷ United Nations Declaration on the Rights of Peasants and Other People Working in Rural Areas, UN Doc. A/RES/73/165, 17 dicembre 2018, in <https://www.geneva-academy.ch/joomla-tools-files/docman-files/UN%20Declaration%20on%20the%20rights%20of%20peasants.pdf>

volta, una centralità sul piano giuridico e a livello globale alla figura del 'contadino', sovente collocata nell'alveo di una concezione ancestrale, medievale, fuori dal tempo che simboleggia in qualche modo una subordinazione sociale e politica. La Dichiarazione si rivolge dunque ai contadini (*peasant*, nella versione inglese, e dunque non *farmer*) ma anche a chi, per ragioni diverse, dipende per la sua sussistenza dalla terra e ha un rapporto diretto e speciale con essa, ovvero a coloro che svolgono un'agricoltura artigianale o su piccola scala, coltivando piante, allevando bestiame, dedicandosi alla pastorizia, svolgendo l'attività di pesca, di silvicoltura, di caccia, di raccolta dei frutti della natura o attività artigianali e di altro genere nelle aree rurali.

In questo contesto rientrano a pieno titolo, oltre ai popoli indigeni, le comunità locali stanziali che lavorano la terra, i transumanti, i nomadi e i seminomadi, coloro che non possiedono la terra per svolgere l'attività agricola, ma anche i lavoratori stipendiati, i lavoratori migranti, indipendentemente dal loro *status* giuridico, e gli stagionali che lavorano nelle piantagioni, nelle aziende agricole, nelle foreste e nelle aziende dedite all'acquacoltura, nonché nelle imprese agroindustriali. Si tratta, cioè, di categorie di soggetti che consentono l'effettivo articolarsi delle filiere agroalimentari e in particolare delle filiere corte, considerate le più sostenibili dal punto di vista ambientale ma non sempre sotto quello sociale. In un recente studio europeo sull'argomento⁸, emerge che le imprese agricole di piccole dimensioni svolgono infatti nelle aree rurali funzioni rilevanti sotto il profilo ambientale e sociale, producendo e commercializzando prodotti di qualità pur all'esterno dei circuiti dei mercati tradizionali. Esse operano in contesti molto dinamici ma non vantaggiosi economicamente, anche in considerazione del fatto che l'attuale sistema di finanziamenti predisposti all'interno della PAC è diretto a sostenere, prevalentemente, le grandi imprese. Ciò determina per le piccole imprese, ma in realtà anche per le grandi aziende beneficiarie dei sostegni

⁸ Sapea, *A Sustainable Food System for The European Union*, Berlino, 2020, 140, <https://www.sapea.info/wpcontent/uploads/sustainablefood-system-report.pdf>.

comunitari – seppure per ragioni evidentemente di natura diversa – la necessità di comprimere alcuni dei costi di produzione del prodotto alimentare e di contenere, dunque, il prezzo di vendita del prodotto al fine di consentire l'accesso al cibo alla più ampia fascia di consumatori.

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

Un modello giuridico che in qualche modo ha avvicinato la realtà imprenditoriale italiana alla RSI è quello della società benefit. La società benefit ha ricevuto formale riconoscimento giuridico nel nostro ordinamento⁹ 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 le disposizioni in essa contenute hanno 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».

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

⁹ 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, Massachusetts, 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 Kelley M., *Rediscovering Vulgar Charity: A Historical Analysis of America's Tangled Nonprofit Law*, in Fordham L. Rev, 2005, 73, pp. 2459 ss.

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 stakeholders e interesse comune. Ciò sembra voler indicare implicitamente l'esistenza di possibili conflitti di interesse tra soggetti facenti riferimento a 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 contrario, 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 interessati¹⁰.

¹⁰ 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

Gli elementi fondamentali della società benefit

Parlare di società benefit non significa tuttavia 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.

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 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, deviandone il percorso sociale e compromettendo il raggiungimento degli obiettivi di impresa.

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 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 a 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. In questo ambito, dunque, il compito di controllare le comunicazioni di tipo pubblicitario spetta all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato.

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, anche e soprattutto nel settore dell'agroalimentare.

Un approccio utile in questo senso può basarsi sulla convinzione che una leva strategica a supporto delle nostre imprese e delle loro opportunità può essere 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 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 consegnatari, 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 mediterranea¹¹.

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 circostante che con 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,

¹¹ 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.

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».

E, del resto, la stretta relazione che intercorre tra il sistema agroalimentare e il territorio può generare una catena di valore che va al di là della semplice realtà aziendale, per dispiegare i suoi effetti sull'insieme del contesto economico-sociale. Lo sviluppo di un rapporto positivo con il territorio permette alle imprese del sistema agroalimentare una migliore valorizzazione delle risorse turistiche e artigianali, consente di svolgere una funzione socio-ambientale attraverso la salvaguardia del patrimonio naturalistico e culturale, la tutela delle tradizioni e le conoscenze accumulate negli spazi rurali. Inoltre, conduce a un maggiore ra-

dicamento dell'impresa sul territorio e a un rapporto privilegiato con il mercato locale, tramite la conservazione, la trasformazione e la trasmissione di valori culturali, la memoria delle tradizioni locali, la conservazione della 'cultura del saper fare' riscontrabile nei prodotti artigianali o nell'applicazione di particolari tecniche colturali che determinano la tipicità delle produzioni e rappresentano il valore del patrimonio di un territorio; la tutela del paesaggio, (l'impresa che pratica una gestione corretta dell'uso della terra, che salvaguarda il patrimonio culturale e paesaggistico, limitando l'uso di pesticidi, di elementi inquinanti e/o erosivi e i fenomeni di disboscamento incontrollato, che valorizza e conserva gli spazi aperti, svolge una funzione di tutela e di valorizzazione del paesaggio e dello spazio rurale, nonché di presidio del territorio); la qualità della vita e la coesione sociale.

Infatti, l'azienda agricola è un elemento imprescindibile del territorio in cui opera. La sua funzione sociale si dispiega nel contributo che può offrire al miglioramento della qualità della vita della comunità locale, attraverso sia l'erogazione di servizi fruibili dalla popolazione sia il mantenimento o la crescita dei livelli occupazionali locali. I vantaggi dell'adozione di una strategia di RSI nell'ambito del territorio sono molteplici. In primo luogo, l'impresa agricola e agroalimentare valorizza le risorse tangibili (materie prime) e intangibili (conoscenze, valori, tradizioni) presenti sul territorio. In secondo luogo, il territorio diventa una variabile strategica di competitività e assume un valore positivo in termini simbolici per l'opinione pubblica, una sorta di 'denominazione di origine' che assicura un valore aggiunto ai prodotti. La scelta di un orientamento strategico di RSI consente all'impresa agricola di sviluppare nel medio lungo periodo la sua natura multifunzionale, con lo sviluppo di rapporti sinergici e reciproci con il territorio. Investire nella relazione con il territorio consente di costruire un rapporto diretto e aperto con le realtà locali, indirizzando la competitività delle imprese agricole su un modello che valorizza le specificità locali e regionali. In questo senso, è opportuno favorire la creazione di attività di RSI comuni, con la valorizzazione del ruolo del tessuto sociale attraverso la creazione di una rete di imprese.

Le buone pratiche che possono essere adottate dalle imprese agricole, indipendentemente dal fatto che siano incentivate da sostegni economici o benefici di vario tipo sono comunque fondamentali, in quanto generano ricadute positive in termini di sostenibilità economica, sociale e ambientale. Esse segnalano una responsabilità sociale ancora ‘embrionale’, ma che può evolversi e divenire orientamento strategico dell’impresa. A titolo esemplificativo si pensi alle iniziative legate alla tutela ambientale; alla sicurezza alimentare; all’attenzione verso le risorse umane; alla salute e il benessere animale; alla qualità dei prodotti; alla valorizzazione del territorio, ecc.

Un elemento molto importante tra i tanti che possono essere adottati in questo ambito è il bilancio di sostenibilità: si tratta di uno strumento di controllo strategico e di rendicontazione esterna che analizza la gestione aziendale verificandone la capacità di produrre valore in modo sostenibile e rappresentandone gli effetti prodotti sull’ambiente e sull’insieme degli stakeholder. In particolare, la gestione viene valutata secondo un triplice approccio (*triple bottom line*): di efficienza economica, di tutela ambientale e di sostenibilità sociale. Il bilancio di sostenibilità può consentire di esplicitare meglio le strategie, integrare la sostenibilità nelle azioni dell’azienda e promuovere la partecipazione degli stakeholder, poiché offre una modalità di comunicazione trasparente mirata alla performance di sostenibilità e alle possibilità di miglioramento. Inoltre, attraverso il bilancio di sostenibilità è possibile migliorare l’efficienza operativa poiché, grazie alla raccolta dati, stimola un’analisi sistematica delle performance e comporta spesso modifiche significative ai processi interni¹².

¹² Il bilancio di sostenibilità è uno strumento che si adatta molto bene alle aziende del settore agroalimentare, mentre potrebbe essere di difficile applicazione in ambito agricolo dove il settore è eccessivamente frammentato. Ad esempio, il gruppo Granarolo redige dal 2001 il bilancio di sostenibilità, inteso come strumento di definizione e implementazione di una strategia di sviluppo sostenibile, patrimonio di conoscenza per il management e per i soggetti che si relazionano stabilmente con l’azienda, oltre che una leva di affermazione delle politiche di medio termine del gruppo. Il modello di *accounting* è stato ancorato agli standard di riferimento riconosciuti a livello nazionale e internazionale, per disporre indicatori e dati confrontabili che stimolino il miglioramento continuo. Il bilancio di sostenibilità – derivante dall’evoluzione della reportistica socio-am-

L'impresa sociale nel nostro ordinamento

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.

Il D. Lgs. n. 155 del 24 marzo 2006 (abrogato dall'art. 19 del D. Lgs. 112 del 2017) aveva introdotto per la prima volta 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 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.

bientale introdotta da Granarolo sin dal 1999 – ha conosciuto in questi anni una progressiva raffinazione metodologica. Sotto il profilo dei contenuti il bilancio di sostenibilità si compone di tre parti principali: Parte prima - Identità, visione e strategia; Parte seconda - Performance di sostenibilità economica; Parte terza - Performance di sostenibilità socio-ambientale - Granarolo e l'ambiente - Granarolo e gli stakeholder - Stakeholder engagement.

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».

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 impresa¹³. Nella nozione di impresa sociale, così come delineata dal

¹³All'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 attraverso 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 lucrativa, e soggetti tipicamente 'for profit' che affiancavano all'attività oggettivamente e soggettivamente lucrativa 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

D. Lgs 155/2006, si trovava 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 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 70% dei ricavi complessivi dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale.

In definitiva, in base alla definizione originaria, gli elementi portanti del soggetto 'impresa sociale' sembrano essere quattro: 1) la presenza di un soggetto giuridico; 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

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, 1955, p. 82; Id., *Impresa e azienda*, in Trattato di diritto civile italiano, diretto da Vassalli, Utet, 1974; A. Falzea, *Brevi note sul carattere differenziale fra società e associazione*, in Giur. Compl. Cass. Civ., 1947, III, p. 987; A. Predieri, *Appunti e proposte per una disciplina delle fondazioni ed enti privati con scopi culturali*, Giuffrè, 1966; Id., *Sull'ammmodernamento della disciplina delle fondazioni*, in Riv. Trim. dir. Proc. Civ., 1969, p. 1117; P. Verrucoli, *La società cooperativa*, Giuffrè, 1958, p. 139; Id., *Le società e le associazioni sportive alla luce della legge di riforma*, in Riv. Dir. Comm., 1982, I, p. 131. La risposta che venne data in un primo al quesito tempo 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.

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 sociale¹⁴. Imprescindibile è però, come si è detto, che l'attività venga svolta in forma di organizzazione 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.

Con il D. Lg. 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».

¹⁴ 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).

La riforma è molto ampia e articolata e non è certamente questa la sede per esaminarla approfonditamente¹⁵. Tuttavia, è opportuno concentrarsi sulle caratteristiche principali della nuova impresa sociale disciplinata con il D. Lg. 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 stabilisce 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 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 1¹⁶.

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 denominate) a fondatori, soci, lavoratori e collaboratori. Nella nuova normativa

¹⁵ Si rinvia ai seguenti studi sull'argomento: Cicognani F. - Quarta F., *Regolazione, attività e finanziamento delle imprese sociali*, Giappichelli, 2018; Gorgoni M., *Il Codice del Terzo settore*, Pacini Giuridica, 2018; Fici A. (a cura di), *La riforma del terzo settore e dell'impresa sociale*, Editoriale Scientifica, 2018. *Così, tra gli altri*, Gennari F., *La responsabilità degli amministratori nella riforma del Terzo Settore*, in Cicognani F. - Quarta F., *Regolazione, attività e finanziamento delle imprese sociali*, Giappichelli, 2018, p. 75 ss.

¹⁶ 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 70% dei ricavi complessivi dell'impresa sociale, secondo criteri di computo definiti con decreto del Ministro dello sviluppo economico, di concerto con il Ministro del lavoro e delle politiche sociali.

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 50% 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 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.

L'impresa agricola sociale

È un fatto che il modello agricolo familiare, che ha storicamente caratterizzato l'agricoltura italiana, qualificato da pratiche di solidarietà e mutuo aiuto, abbia da sempre spiegato una funzione fondamentale nell'organizzazione sociale delle comunità rurali, in particolare nel farsi carico dei bisogni dei soggetti deboli o vulnerabili. A questo elemento 'storico' e tradizionale si è aggiunta recentemente una disciplina particolare 'dell'impresa agricola sociale', attraverso l'entrata in vigore della L. 18 agosto 2015, n. 141 recante Disposizioni in materia di agricoltura sociale. L'aspetto più rilevante dell'impresa agricola sociale sta nella estensione dell'oggetto tipico dell'impresa agricola, sia primaria che connessa, attraverso la previsione di una serie di servizi di utilità generale rivolti all'esterno, che vanno ad aggiungersi alle tipiche attività agricole – coltivazione del fondo, allevamento di animali e selvicoltura – in virtù del criterio di connessione. Nello specifico, si tratta di servizi ricreativi per l'istruzione e la famiglia, servizi socio-sanitari e servizi d'inclusione sociale di lavoratori con disabilità o svantaggiati, nella legge dettagliati all'art. 2.

L'impresa agricola sociale presenta quindi tutti gli aspetti tipici di un'impresa, ma si caratterizza per un *quid pluris* che ne esprime l'appartenenza alla categoria dell'impresa sociale, ovvero «l'esercizio di un'attività d'interesse generale, per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale». Impresa sociale e impresa agricola sociale, però pur presentando elementi di palese somiglianza, si differenziano nelle intenzioni di politica legislativa, in quanto l'impresa agricola sociale non consiste in un'organizzazione che orienta interamente la produzione alla soddisfazione d'interessi ge-

nerali, ma di un'impresa dove il fine sociale s'integra a quello economico della ricerca del profitto, poiché il raggiungimento di obiettivi sociali è subordinato al conseguimento di risultati legati alla sussistenza dell'impresa e alla ricerca di forme d'integrazione del reddito. In questo caso, si dice, infatti, che l'impresa agricola sociale è caratterizzata da forme di altruismo parziale, nella quale vengono a coabitare finalità lucrative e solidaristiche. Il profilo dell'impresa agricola sociale sopra delineato la pone a metà strada tra il profit e il non profit, aspetto che caratterizza anche un altro modello d'impresa recentemente introdotta dal legislatore, la società benefit, di cui abbiamo già trattato. Con la differenza che la società benefit presenta dei caratteri che la distinguono anche dal modello d'impresa agricola sociale. In questa ultima, infatti, l'imprenditore è tenuto a esercitare l'attività agricola in connessione con la fornitura di servizi assistenziali ben previsti dalla legge, mentre nel caso della società benefit, non sono previste specifiche prestazioni sociali che l'impresa deve esercitare, ma semplicemente la realizzazione di un benessere generale per la collettività, benessere che può sostanziarsi sia in un *facere*, che in un non *facere*¹⁷.

L'agricoltura sociale adotta dunque una visione multifunzionale dell'agricoltura legando la gestione dei processi produttivi alla creazione di servizi e di benessere per le persone coinvolte. In tale modo, essa contribuisce alla creazione di percorsi di sviluppo nelle aree rurali, consolidando la rete di servizi disponibili e diversificando le opportunità di reddito. Laddove le esperienze sono consolidate e operano in reti significative di soggetti, l'agricoltura sociale è in grado di accrescere la reputazione e la capacità delle imprese agricole e delle altre realtà coinvolte in tali pratiche, migliorando la visibilità dell'offerta e stimolando l'ingresso di altri soggetti nel circuito.

¹⁷ Senza scendere nel dettaglio, è quindi possibile riflettere sul fatto che l'impresa agricola sociale costituisce un ente ibrido, che condivide i caratteri propri dell'impresa e quelli del mondo sociale, dove l'agricoltura diventa strumento per rispondere in maniera innovativa ai bisogni sociali emergenti, fuori da una logica puramente assistenziale e spesso a costi economici inferiori rispetto ad analoghe prestazioni erogate dai servizi pubblici.

Capitolo III

Imprenditoria femminile in agricoltura. Il ruolo delle donne dentro e fuori l'impresa di famiglia

Sommario: Evoluzione storica del ruolo della donna nell'attività agricola – Gli sviluppi più recenti – Agricoltura e valorizzazione della qualità: il ruolo femminile.

Evoluzione storica del ruolo della donna nell'attività agricola

Il profondo legame che esiste tra famiglia e attività di impresa agricola costituisce in qualche modo il fondamento dell'importante ruolo della donna in agricoltura. Tale ruolo ha subito una significativa evoluzione, che corrisponde ai profondi cambiamenti intervenuti nell'agricoltura e nella società italiana a partire dal secondo dopoguerra, quando il nostro Paese si è trasformato da Paese a carattere prevalentemente rurale a Paese industriale, mentre a livello sociale, cambiava la composizione e la dimensione della famiglia che diventava progressivamente mononucleare.

Questi mutamenti interessarono in modo particolare l'agricoltura, che passò da un'organizzazione prevalentemente basata sull'economia di sussistenza a un'agricoltura di mercato, caratterizzata da forti processi di industrializzazione.

In un siffatto contesto, le donne hanno avuto un ruolo prevalentemente di supporto al lavoro maschile, oppure sono state impiegate nel lavoro agricolo salariato meno qualificato e dai caratteri più precari (lavoro stagionale). Da qui, una scarsa presenza della donna nell'imprenditoria e nel lavoro dipendente qualificato.

Le donne che appartenevano a famiglie rurali che possedevano un'azienda agricola, lavoravano in azienda (lavoro indipendente/autonomo) con una funzione prevalentemente sostitutiva o integrativa all'attività degli uomini. La funzione sostitutiva avveniva quando il capoazienda era costretto a spostarsi (servizio militare, emigrazioni temporanee, impieghi in altre attività) e caratterizzava in prevalenza le regioni del Mezzogiorno o quelle di montagna e di collina, interessate, appunto, fin dall'immediato dopoguerra, a fenomeni migratori. La funzione integrativa consisteva invece nell'affiancamento del capoazienda per lo svolgimento dell'attività (coadiuvante). In sostanza, il lavoro della donna avveniva all'interno dell'azienda familiare e aveva i tratti di lavoro autonomo ma dipendeva dalla direzione del capoazienda. In entrambi i casi alla donna non veniva riconosciuto un ruolo come imprenditrice; anche nel primo caso, infatti, la responsabilità dell'azienda era comunque attribuita a un maschio appartenente alla famiglia.

Nel periodo del boom economico, il lavoro autonomo diminuì fortemente a causa della riduzione da un lato del numero di aziende agricole e dall'altro del numero dei coadiuvanti familiari, sostituiti dalla meccanizzazione; in entrambi i casi ciò determinò una decrescita del numero delle lavoratrici impiegate nel settore agricolo. Invece, tra i dipendenti aumentò la presenza femminile, specie per le attività di tipo stagionale e nelle aree interessate da un maggior esodo, quali quelle del Mezzogiorno.

A partire dagli anni Settanta, poi, ha inizio in agricoltura un processo di femminilizzazione, dovuto allo spostamento dei lavoratori verso altre attività produttive, in particolare verso il settore industriale e l'edilizia. Il fenomeno assunse connotati differenti nelle diverse regioni del Paese ma il tratto comune è l'affermarsi della presenza femminile nella

conduzione dell'azienda: le donne quindi incominciano a divenire imprenditrici e non solo coadiuvanti. Con la loro presenza alla direzione dell'azienda vengono introdotti cambiamenti nelle modalità di gestione e negli indirizzi produttivi.

Dal punto di vista normativo, un primo significativo cambiamento di rotta nella tutela della donna, sia nella famiglia che sul lavoro, si ha proprio nei primi anni Settanta. Punto di partenza è senza dubbio costituito dalla riforma del diritto di famiglia del 1975, che portò con sé anche una revisione della disciplina dell'impresa familiare di cui si è dato conto nel primo capitolo.

Un'altra legge di sicura rilevanza in questo settore fu la legge n. 903 del 9 dicembre 1977. Essa, emanata per dare attuazione alla Direttiva CEE 76/207 conteneva sostanzialmente tre pilastri di politica del diritto: pari dignità formale delle lavoratrici e parità di trattamento tra lavoratori e lavoratrici; parità delle donne nel lavoro attraverso la parificazione dei ruoli familiari di uomo e donna; riduzione del costo del lavoro delle donne con conseguente incentivazione dell'occupazione femminile.

Con un maggiore interesse per le tematiche di genere, sviluppatosi soprattutto a partire dagli anni Novanta del Novecento, nascono i primi studi sul ruolo della donna nell'economia, e vengono progettate e approvate alcune leggi di particolare importanza. Tra queste, va ricordata la legge n. 215/92 (abrogata nel 2012) che prevedeva facilitazioni per l'avvio o il consolidamento di imprese condotte da donne: potevano beneficiare di queste azioni positive, piccole imprese dirette da donne, società di persone o cooperative dove almeno il 60% dei soci fosse costituito da donne, e società di capitali dove almeno i due terzi delle quote ed i due terzi del consiglio di amministrazione fosse femminile. Concedeva finanziamenti per acquisto di attrezzature, impianti, software, brevetti o altre azioni innovative, in piccola parte a fondo perduto (senza restituzione) ed in parte a tasso agevolato da restituire in 10 anni.

Nel 1997, inoltre, venne istituito l'Osservatorio Nazionale per l'Imprenditoria Femminile e il Lavoro in Agricoltura (ONILFA) presso il

Ministero per le Politiche Agricole, con la finalità di promuovere il lavoro e l'imprenditoria femminile agricola. Inoltre, l'istituto di statistica nazionale (ISTAT) recepì le sollecitazioni europee dando luogo, a partire dal 1999, a una rilevazione sistematica della presenza delle donne nell'imprenditoria agricola italiana.

Gli sviluppi più recenti

Nell'agricoltura attuale l'importanza della presenza femminile è ancora significativa, e si sta indirizzando verso nuove attività quali l'agriturismo, le Fattorie didattiche¹, le attività connesse a filiere corte, a prodotti di qualità territoriali, all'agricoltura sociale e in generale ad azioni che valorizzino gli aspetti più particolari dell'azienda agricola.

La legge del 2006 sull'impresa agrituristica, cui si è fatto cenno in precedenza, ha, come si è detto, assegnato importanti funzioni in tema di multifunzionalità e sviluppo rurale alle aziende agrituristiche, estendendone i compiti oltre alle attività di ricezione e ospitalità anche ad attività culturali, ricreative e didattiche. A questo fenomeno evolutivo si è aggiunto il fatto che alcune Regioni hanno integrato la disciplina degli agriturismi per infondere un ulteriore slancio all'utilizzazione di prodotti propri o locali e regionali nella ristorazione².

I Censimenti generali dell'agricoltura italiana consentono di verificare le dinamiche con le quali si è evoluta l'imprenditoria femminile:

¹ Le fattorie didattiche offrono servizi educativi ai bambini delle scuole dell'obbligo su aspetti della vita agricola e rurale o su temi relativi all'ambiente ed alle risorse naturali. Le aziende offrono ai ragazzi della scuola alcune attività pratiche che consentono loro di conoscere meglio il contesto rurale, l'agricoltura e l'allevamento ed i saperi della tradizione locale nella coltivazione e nella lavorazione di beni destinati all'alimentazione. Le fattorie didattiche sono disciplinate dalla legislazione nazionale e regionale e debbono essere accreditate dalle regioni: vi è quindi un controllo delle istituzioni sulla serietà delle iniziative educative proposte.

² Lo sviluppo dell'agriturismo rappresenta oggi una parte importante dello sviluppo del turismo delle zone rurali, con la presenza di circa un quarto di turisti stranieri, anche se incontra non poche difficoltà ad utilizzare a pieno la produzione locale e la grande varietà di risorse eno-gastro-nomiche presenti nel nostro Paese.

dal 2000 al 2010 le imprese condotte da imprenditrici hanno subito un drastico calo, pari a circa il 39%. Tale decremento è in linea con quanto avvenuto a livello generale in Italia, dato che la contrazione della base imprenditoriale in agricoltura ha registrato livelli importanti³. Soprattutto, le imprese condotte da giovani imprenditrici risultano in numero cospicuamente minore rispetto al 2000, ma è pur vero che ciò è in linea con il trend generale.

Passando agli sviluppi normativi più recenti in tema di imprenditoria femminile, il recente decreto Sostegni-*bis* 23 luglio 2021 estende alle donne, senza limiti di età, le agevolazioni previste per i giovani imprenditori agricoli, con l'obiettivo di favorire l'imprenditoria femminile in agricoltura con la misura *Più Impresa*, che finanzia progetti di sviluppo o consolidamento nei settori della produzione agricola, della trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli e della diversificazione del reddito agricolo. Inoltre, al fine di favorire l'imprenditoria femminile in agricoltura, la Legge di bilancio 2022 ha disposto una semplificazione degli interventi agevolativi di cui al Titolo I, Capo III, D. Lgs. 185/2000, eliminando tra i requisiti di accesso, nel caso di soggetti organizzati in forma societaria, quello della maggioranza numerica e mantenendo solo quello della maggioranza, per oltre la metà, delle quote di partecipazione di donne o giovani (cfr. art. 1, comma 523). Inoltre, nel medesimo provvedimento si stabilisce il trasferimento delle risorse del Fondo istituito dall'articolo 1, comma 506, della legge 27 dicembre 2019, n. 160 (cd. Donne in Campo) agli interventi agevolativi di cui al Titolo I, Capo III, D. Lgs. 185/2000, mantenendone la destinazione esclusiva in favore delle imprese a conduzione femminile ed incrementandone la dotazione, per l'anno 2022, di 5 milioni di euro. Non appena il decreto interministeriale che regola i criteri e le

³ Le imprese agricole italiane condotte da donne sono più di 200.000 e rappresentano il 28,5% del totale delle imprese attive. Sono presenti in tutto il territorio italiano con diverse percentuali, tutt'altro che irrilevanti: la regione con il maggior numero di imprese femminili in assoluto è la Sicilia (con 25.167 imprese corrisponde al 12,2%), ma sul podio salgono anche Puglia e Campania, che vantano rispettivamente 23.546 e 21.439 imprese. Le donne imprenditrici agricole spaziano dall'allevamento alla coltivazione di frutta e verdura, dal florovivaismo all'agriturismo.

modalità di accesso agli interventi agevolativi di cui al Titolo I, Capo III, D. Lgs. 185/2000 sarà adeguato alle novità disposte dalla legge di bilancio 2022, le imprese condotte da donne, di qualsiasi età, oltre a disporre di una dotazione finanziaria dedicata, potranno accedere ad alcune agevolazioni, tra cui un contributo fino al 35% del valore del progetto e un mutuo a tasso zero fino al 60% del valore del progetto.

È comunque un fatto che il mondo agricolo stia riscoprendo negli ultimi anni l'importanza della figura femminile, sia nella gestione delle imprese esistenti che nella sperimentazione di nuove forme di 'fare agricoltura'. In un settore tradizionalmente considerato maschile, le donne si sono fatte largo a forza di impegno, innovazione, attenzione alla sostenibilità e alla responsabilità sociale⁴. La tendenza ad una maggiore presenza femminile all'interno delle compagini proprietarie potrebbe avere effetti positivi anche sulle performance aziendali. I risultati di un'indagine di Unioncamere sulla composizione di genere della proprietà, mostrano che le imprese che danno le migliori performance (economiche, sostenibilità, innovazione) sono quelle in cui è presente

⁴ Molte sono le iniziative promosse per / e dalle imprenditrici agricole. LISMEA-Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare, con *Donne in campo* invita micro, piccole e medie imprese, in qualsiasi forma costituite, a presentare progetti per lo sviluppo o il consolidamento di aziende agricole, attraverso investimenti nel settore agricolo e in quello della trasformazione e commercializzazione di prodotti agricoli.

E anche le Associazioni di categoria riservano una particolare attenzione alle donne, con strumenti e iniziative dedicate esclusivamente a loro. *Coldiretti Donne Impresa* mira a creare opportunità concrete per le donne che desiderano lavorare nel settore agricolo, anche tramite microcrediti con cui poter realizzare grandi progetti. Confagricoltura (Confederazione Generale dell'Agricoltura Italiana) invece, riunisce le imprenditrici del sistema confederale, nel progetto *Confagricoltura Donna*, con l'obiettivo di favorire lo sviluppo dell'imprenditoria femminile e delle pari opportunità nel settore agricolo e, più in generale, nella società ed in economia. Questa associazione in particolare, oltre che promuovere le iniziative imprenditoriali a conduzione femminile, promuove anche la cultura d'impresa e valorizza il ruolo etico, economico e sociale delle imprese condotte da donne. E ancora, *Donne in Campo-Cia* è l'Associazione italiana di imprenditrici e donne dell'agricoltura, riconosciuta sul territorio, presso le Istituzioni nazionali, europee ed internazionali e apprezzata dai cittadini che conoscono i mercati agricoli con le loro eccellenze del gusto e le tante altre iniziative innovative. L'Associazione crea 'reti' di donne sul territorio rurale, tesse relazioni tra le aziende e costruisce comunità e gruppi locali. Il connubio straordinario tra donne e agricoltura passa attraverso l'amore per la terra, l'attenzione alla salubrità dei prodotti e ai processi produttivi, attraverso l'impegno a tramandare le culture locali alle nuove generazioni e nell'innovazione, caratteristica determinante dell'imprenditoria femminile.

un mix di genere nella proprietà, con prevalenza femminile. Evidenza che sembra rimandare all'idea di un modello di impresa vincente grazie a una sorta di positiva complementarietà tra i due generi. Ciò sembra trovare conferme anche in studi che, ad esempio con riferimento al management, hanno trovato una positiva influenza della diversità di genere (insieme anche ad altri tipi di diversità, come l'età, ecc.) sulla propensione all'innovazione. Merita infatti sottolineare come negli ultimi cinque anni, le cariche di management in mano a donne siano cresciute notevolmente, peraltro in misura nettamente superiore a quelle detenute dagli uomini: +7,2% (quasi +73 mila in valori assoluti) contro +3,5%.

È soprattutto in tema di welfare aziendale in cui le imprese femminili dimostrano una maggiore attenzione rispetto a quelle maschili (il 69% delle imprese 'rosa' adotta pratiche di welfare aziendale *vs* 60% per quelle maschili); esempio, quindi, di modalità imprenditoriali capaci di coniugare produzione ed esigenze familiari della propria forza lavoro, figlie anche di quel rapporto imprenditore-dipendente tipico del modello italiano di capitalismo familiare. Non a caso, più in generale, l'adozione di pratiche di welfare aziendali si dimostra la forma di RSI più diffusa, perseguita da oltre la metà delle imprese (a prescindere dal genere). L'anima più socialmente responsabile delle imprese femminili trova conferma anche osservando l'intensità di adozione di comportamenti di RSI. Esiste infatti un effetto genere a favore delle imprese "rosa": la quota di imprese che adottano più di due comportamenti socialmente responsabili è più alta nel caso delle imprese femminili rispetto a quelle maschili (26% *vs* 19%). Più che un effetto genere in tema di responsabilità sociale di impresa emerge un effetto generazione particolarmente marcato a favore delle giovani imprenditrici: infatti, in termini di RSI rafforzato (almeno due comportamenti socialmente responsabili all'interno della stessa impresa), in tutte le forme di collaborazione con gli stakeholder (welfare aziendale, investimenti green, comunità territoriale, subfornitori e clienti) le giovani imprese femminili mostrano quote percentuali superiori alle altre. Tutto ciò mette in

luce l'emergere di una nuova imprenditoria 'rosa' che si basa su modelli di business non solo fondati sulle nuove tecnologie digitali, ma anche sui valori della sostenibilità. Una conferma di questo trend positivo si ritrova nei vantaggi che le imprese dichiarano: il primo vantaggio segnalato dalle imprese femminili è proprio la *Corporate reputation* (47% sul totale delle imprese). Un altro vantaggio è che un diffuso tessuto imprenditoriale femminile determina una maggiore resistenza alle crisi finanziarie delle economie che lo ospitano (economie esterne) e un alto grado di resilienza alle crisi interne. Ciò a riconferma che la creatività e il potenziale dell'impresa femminile restano importantissime, anche se troppo poco esplorate e utilizzate. A questo proposito, un interessante studio della Commissione UE, dal titolo *Women in the digital age* (2018) mostra che una crescente partecipazione delle donne nel settore tecnologico darebbe grande impulso alle economie degli Stati membri, consentendone al tempo stesso la piena partecipazione alla società. Si stima, infatti, che se un numero maggiore di donne entrasse nel mercato del digitale, ciò determinerebbe un incremento annuo del PIL europeo di 16 miliardi di euro.

Si tratta certamente di una situazione in progress, e i più recenti sviluppi di policy nell'ambito dell'UE e soprattutto da parte della Commissione, tengono sempre di più in conto gli obiettivi fissati dall'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile in cui, all'Obiettivo n. 5, si stabilisce di «raggiungere la parità di genere e responsabilizzare tutte le donne e le ragazze entro il 2030». A questa importante novità, si aggiunge la nuova Strategia industriale dell'UE, incentrata su una duplice transizione, da un lato verso la neutralità climatica e, dall'altro, verso la leadership digitale dell'Europa⁵. Le proposte dell'Esecu-

⁵ Il pacchetto di iniziative prevede numerose azioni a sostegno di tutti gli operatori dell'industria europea: grandi e piccole imprese, start-up innovative, centri di ricerca, prestatori di servizi, fornitori e parti sociali. In particolare, la nuova agenda per le politiche UE a sostegno delle PMI (SME Strategy) supera il precedente quadro di riferimento, lo Small Business Act for Europe (SBA), specialmente per quanto riguarda la riduzione del peso della burocrazia, l'accesso ai mercati e ai finanziamenti per favorire l'innovazione. Infine, non si può non guardare al prossimo Quadro finanziario pluriennale (QFP) 2021-27. Infatti, la promozione del *gender mainstreaming* è un

tivo europeo per il Quadro finanziario pluriennale 2021-27 mirano anch'esse a garantire la complementarità tra i singoli programmi in un disegno complessivo coerente. La parità di genere sarà dunque integrata nei programmi di finanziamento dell'UE attraverso la definizione dei *programme*, *objective* o dei target specifici degli stessi. Tra le iniziative dell'Esecutivo europeo, alcune mirano principalmente a supportare lo sviluppo di reti tra donne imprenditrici, potenziali imprenditrici e organizzazioni di rappresentanza, e nella creazione di tool che permettano una connessione di competenze, progettualità, storie, e opportunità in tutta l'UE. WEGate, primo one-stop shop per l'imprenditoria femminile, è il portale europeo che riunisce non solo imprenditrici, ma una vera e propria comunità di consulenti, mentori, ambassador, organizzazioni e altre parti interessate⁶.

altro dei temi che stanno a cuore a Ursula von der Leyen. Attualmente – secondo quanto previsto dall'Art. 8 TFUE, che stabilisce il principio di integrazione della dimensione di genere – quello del *gender equality* è un obiettivo trasversale in tutte le politiche dell'attuale QFP 2014-20. La Commissione ne controlla l'attuazione e ne riferisce tramite una relazione strategica.

⁶ Il Portale, in fase di rinnovamento, fungerà anche da *hub* per il networking online, lo scambio e la cooperazione tra le imprenditrici di oggi e di domani. Di recente creazione della Commissione, European Network for Women in Digital è invece la piattaforma di networking online per le donne nel digitale, che mira a rafforzare la collaborazione tra le organizzazioni dell'UE impegnate nella lotta contro gli stereotipi di genere e nella promozione di una maggior partecipazione delle donne nel settore. Quanto alle reti europee che offrono consulenza e supporto (anche) alle donne imprenditrici, Enterprise Europe Network (EEN)¹² è di certo tra le più conosciute, essendo di fatto la più grande rete di supporto alle PMI a livello mondiale. Tra i servizi proposti, EEN offre un'assistenza gratuita a tutto campo alle imprese: dall'analisi e gestione dell'innovazione, ricerca partner a livello internazionale, alla consulenza in tema di supporto tecnologico, brevetti e informazioni puntuali su programmi, finanziamenti, bandi di gara europei. Presente in più di 60 Paesi, con 3000 esperti, la rete opera attraverso oltre 600 punti di contatto, 55 in Italia, di cui oltre una ventina sono Camere di Commercio. Le reti europee non mancano anche in tema di accesso alla finanza. Ad esempio, Women Business Angels for Europe's Entrepreneurs (WA4E) – un'iniziativa di Business Angels Europe (BAE), associazione che rappresenta più di 40.000 investitori informali (*angel investors*) europei, cioè soggetti privati che finanziano progetti di impresa in cambio di capitale di rischio, favorisce l'accesso ai finanziamenti e al capitale di rischio da parte delle donne imprenditrici. Nell'arco degli ultimi due anni, si sono ottenuti importanti risultati: sono stati mobilitati oltre 20 milioni di euro di finanziamenti da parte di Women Business Angels (WBA), 10 volte l'obiettivo iniziale, e finanziati 115 progetti. A completamento delle principali azioni portate avanti dall'Unione a supporto dell'imprenditoria femminile, si ricordano anche le azioni programmatiche sviluppate dall'EEAS (Servizio europeo per l'azione esterna) in collaborazione con Paesi extra-UE. Tra queste, l'iniziativa *Promuovere l'emancipazione economica delle donne al lavoro attraverso una condotta imprenditoriale responsabile nei Paesi del G7* (WE EMPOWER), re-

Su richiesta della Commissione, l'*Innovation Finance Advisory* della Banca Europea per gli Investimenti ha di recente pubblicato lo studio “*Why are female entrepreneurs missing out on funding?*”, nel quale analizza le condizioni di accesso al capitale di rischio per le imprese femminili in Europa rispetto agli Stati Uniti e a Israele, per meglio contestualizzare le barriere e le lacune emergenti a livello transnazionale e regionale. Ne emerge che, mentre le realtà imprenditoriali guidate da donne rappresentano ancora una piccola parte del flusso di affari e del volume complessivo investito, il tasso di crescita è aumentato in tutte le regioni esaminate. Per quanto riguarda l'Europa, quest'ultima si distingue dalle altre regioni per l'aumento complessivo del finanziamento del capitale di rischio per le imprese guidate da donne, che sembrano attratte da maggiori investimenti nelle fasi avanzate dell'attività. Tuttavia, il numero di imprenditrici e di imprese guidate da donne resta ancora esiguo, e soprattutto si registra una grande assenza nei ruoli decisionali in materia di investimenti, elemento che contribuisce all'aumento del *finance gap* (secondo lo studio, gli investitori tendono ad investire in realtà imprenditoriali simili alla propria). L'analisi dell'IFA evidenzia infine una maggiore avversione al rischio delle imprese guidate da donne, e riflette dunque sulla necessità di iniziative da parte delle imprenditrici e della comunità degli investitori che contribuiscano a spezzare questo circolo vizioso e ridurre le asimmetrie.

alizzata insieme a United Nations Women (ONU) e all'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO). Il programma intende istituire dialoghi con più parti interessate nell'UE, in Canada, in Giappone e negli Stati Uniti per scambiare esperienze, buone pratiche e *lesson learned* nel contesto di un mondo del lavoro in radicale cambiamento. Tra le iniziative delle altre istituzioni europee in questo contesto, merita una menzione la Strategia di genere del Gruppo della Banca europea per gli Investimenti (BEI), adottata nel 2016. Essa contiene un mix di elementi obbligatori e volontari, ed è strutturata intorno a 3 aree di azione che servono a orientare la Banca, in particolare la promozione mirata dell'empowerment economico delle donne, compreso l'aumento dell'accesso delle donne all'occupazione e ai servizi creditizi/ finanziari, nonché il sostegno all'imprenditoria femminile.

L'*Innovation Finance Advisory* (IFA) della Banca è collegato a questo ultimo pilastro, e guida i clienti nella strutturazione dei loro progetti di R&I per migliorare l'accesso ai finanziamenti. Il servizio li aiuta a capitalizzare i propri punti di forza e ad adeguare elementi quali modelli di business, governance, fonti e struttura di finanziamento per migliorare l'accesso ai finanziamenti.

Agricoltura e valorizzazione della qualità: il ruolo femminile

Insieme al biologico, le produzioni di qualità territoriale vantano in Italia una lunga esperienza ed è noto a tutti come l'Italia sia il Paese che ha il maggior numero di prodotti di qualità certificati all'interno dell'UE, segno della lunga tradizione alimentare conservata con cura dal Paese. Le attività di valorizzazione riguardano spesso produzioni tipiche e di pregio, che vanno dal vino all'olio o la produzione di formaggi e salumi, con cui si cerca di avvicinare direttamente i consumatori, cercando di ridurre i passaggi di intermediazione o, come si dice in termini più tecnici, di 'accorciare' la filiera produttiva. La vendita diretta, con cui gli agricoltori possono vendere al dettaglio i prodotti di provenienza aziendale e da gruppi di produttori associati è aumentata nell'ultimo decennio e vede impegnate oltre il 7% (circa 64.000) delle aziende agricole iscritte alle Camere di commercio. La ricchezza eno-gastronomica dell'Italia si avvale inoltre del maggior numero di produzioni DOP e IGP a livello europeo e il numero delle aziende interessate alle produzioni DOP e IGP in Italia secondo il censimento dell'agricoltura del 2010 è stato quasi il 5% del totale, con un volume di affari alla produzione stimato dall'ISMEA di quasi 6 miliardi di euro, mentre a livello di consumo nazionale sono valutati in oltre 7 miliardi.

Le produzioni principali per quasi la metà riguardano i prodotti lattiero-caseari, dove grande rilevanza assumono il Parmigiano Reggiano e il Grana padano, seguiti dai salumi, dove primeggiano il Prosciutto di Parma e il San Daniele, dagli oli e dall'ortofrutta. Le produzioni DOC e IGP, come vedremo in seguito, rappresentano le produzioni di punta dell'export agroalimentare italiano sui mercati europei e come 'made in Italy' si stanno espandendo anche sugli altri mercati emergenti. Infine va ricordata l'Agricoltura Sociale, dove le aziende agricole operano anche per promuovere l'inclusione sociale di chi partecipa al processo produttivo, accogliendo lavoratori diversamente abili e con handicap di

diverso tipo o persone che hanno problemi di esclusione sociale (tossicodipendenti o carcerati).

Anche in questo caso l'agricoltura sta sperimentando strade nuove dove le competenze femminili trovano nuove valorizzazioni. Uno degli aspetti più recenti della multifunzionalità dell'attività agricola è quello che risponde alle esigenze sociali e di coesione della società, con iniziative che sono rivolte all'inclusione nei processi formativi delle persone disabili e di supporto terapeutico di fasce deboli della popolazione. Inoltre, importanti scopi sociali si stanno realizzando con il recupero di attività produttive legate all'utilizzazione delle terre confiscate alla mafia e alle organizzazioni criminali. Si tratta di iniziative spesso limitate ma di grande valore sociale che contribuiscono a riallacciare le relazioni fra le campagne e le città, e fra l'agricoltura e il resto della società.

In definitiva, turismo e agricoltura sono due settori che, pur tradizionali, stanno vivendo un processo di profonda trasformazione innovativa (green, tecnologie, ecc.), nell'ambito dei quali il ruolo delle donne potrebbe essere di grande peso grazie alla loro capacità di diversificazione e di innovazione, che riesce a coniugare la tradizione e il recupero dei vecchi saperi con le nuove tecnologie.

Capitolo IV

Cibo: promozione della piccola produzione, problemi nella filiera agroalimentare e tutela delle eccellenze italiane

Sommario: La competenza dell’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato in merito alla regolamentazione dei rapporti tra produttori agroalimentari e grande distribuzione – La filiera agroalimentare e il made in Italy – L’olivo-cultura e il problema della DOP Taggiasca – La battaglia per la Taggiasca DOP.

La competenza dell’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato in merito alla regolamentazione dei rapporti tra produttori agroalimentari e grande distribuzione

La sostenibilità alimentare è un tema che sempre più si afferma come fondamentale nel dibattito sulle nuove frontiere del fare agricoltura, e al contempo è fondante di un nuovo modo di intendere il carattere ‘etico’ della sostenibilità sociale. Centralità del cibo, dunque, inteso da un lato come bene essenziale per la sopravvivenza dell’uomo, dall’altro come modo per parlare (e discutere) anche e soprattutto del modo di produrlo e della indispensabilità del rispetto dei diritti dei lavoratori che operano nella catena agroalimentare. Il venir meno di questo rispetto non solo pregiudica la natura sostenibile del cibo, ma anche l’insieme dei benefici sociali ed economici che ne derivano a cascata.

L'accoglimento di una concezione onnicomprensiva dell'idea di sostenibilità riferita all'agricoltura proviene, proprio in questo periodo così critico e tormentato, da un documento della Commissione, *A Farm to Fork Strategy*, che indica chiaramente come la strategia 'dal produttore al consumatore' vada indirizzata verso un sistema alimentare equo, sano e rispettoso dell'ambiente e afferma, altresì, esplicitamente che «Le persone prestano un'attenzione sempre maggiore alle questioni ambientali, sanitarie, sociali ed etiche e, ora più che mai, ricercano valore negli alimenti». Inoltre vi si afferma che «Le considerazioni sulla protezione sociale e sulle condizioni lavorative e abitative dei lavoratori, come pure sulla tutela della salute e della sicurezza, rivestiranno un ruolo fondamentale nella costruzione di sistemi alimentari equi, solidi e sostenibili».

Uno dei temi più scottanti che attengono allo studio della filiera agroalimentare è sicuramente quello delle distorsioni e delle asimmetrie tra le parti sia dal punto di vista giuridico che economico e sociale: il potere contrattuale appare concentrato nelle mani di poche grandi imprese che spesso lo utilizzano in modo abusivo, comprimendo e soffocando la libertà contrattuale dei piccoli produttori agricoli.

D'altro canto, il singolo agricoltore non è in grado di reagire efficacemente agli andamenti altalenanti dei prezzi, non potendo aumentare o diminuire i livelli di produzione in funzione del cambiamento della domanda dei beni agricoli, rimanendo in una posizione di dipendenza all'interno della filiera e di *price taker* rispetto agli acquirenti del prodotto.

Affiora a questo proposito un'esigenza generale di sostenibilità della filiera agroalimentare, una sostenibilità che si vuole misurabile e certificabile durante il processo produttivo affinché essa determini un'equa distribuzione del valore lungo tutta la catena e una graduale eliminazione dei costi sociali connessi alle condizioni di sfruttamento della manodopera utilizzata. In tale prospettiva la sostenibilità non deve (più) essere considerata un costo per le aziende ma, secondo gli orientamenti recenti, un valore aggiunto del prodotto; essa, peraltro, non deve riguardare soltanto i fattori ambientale ed economico ma deve includere pure quelli sociale e lavorativo.

Le priorità d'intervento nell'ambito della filiera produttiva agroalimentare dovrebbero concentrarsi sul contrasto alle pratiche sleali di mercato; sull'ampliamento dei contratti di filiera per favorire gli investimenti, sull'innovazione e sull'aggregazione dei produttori; sulla lotta contro le pratiche ingannevoli nei confronti dei consumatori.

Il ruolo dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, che si è progressivamente ampliato a partire dal momento della sua istituzione con la L. 287/1990, tende nel settore agroalimentare a prevenire e contrastare gli abusi di maggiore potere contrattuale a danno delle controparti più deboli. Infatti, da un lato la disparità di forza negoziale e dall'altro la frequente mancata trasparenza del contenuto complessivo dell'accordo, possono indurre il contraente più forte a porre in essere pratiche commerciali sleali: tale situazione finisce poi per innescare effetti a catena sulla efficienza della filiera e creare problemi a livello di sostenibilità dei rapporti economici¹.

In realtà, la filiera alimentare, caratterizzata da una rilevante crescita della concentrazione della GDO e da un contestuale aumento del potere di acquisto dal lato della domanda, è stata sottoposta ad una approfondita analisi anche da parte delle Istituzioni europee e della dottrina. La Commissione, in particolare ha individuato la necessità, oltre che di migliorare la trasparenza di mercato, di incentivare un'azione di contrasto sia delle pratiche anticoncorrenziali, riconducibili al classico diritto antitrust sia delle pratiche commerciali sleali tra imprenditori (B2B)².

In assenza di disposizioni europee specifiche sulle pratiche commerciali scorrette B2B, l'Italia si è dotata di una disciplina quadro delle relazioni commerciali in materia di cessioni dei prodotti agricoli e agroalimentari

¹ Lo squilibrio nelle posizioni di forza tra gli operatori consente, infatti, ad alcuni imprenditori di abusare di un maggiore potere negoziale (*buyer power*) per imporre unilateralmente condizioni contrattuali a loro esclusivo vantaggio, o clausole nettamente sproporzionate, non giustificate, o irragionevoli, che permettono di spuntare prezzi o condizioni migliori alterando, in tal modo, il corretto meccanismo di trasmissione dei prezzi lungo la filiera e riducendo la capacità di innovazione e di investimento di tutto l'indotto.

² Dal lavoro del Forum istituito dalla Commissione europea per lo studio di tali problematiche, è uscito un documento che contiene un elenco di principi e di esempi di pratiche sleali e corrette richiamato, tra l'altro, dalla normativa italiana.

escludendo quelle che hanno come controparte il consumatore. Introdotta nel nostro ordinamento con l'art. 62 del D.L. 24 gennaio 2012, n. 1 (c.d. Decreto liberalizzazioni o 'Cresci Italia'), convertito con modificazioni dalla legge 24 marzo 2012 n. 27, la nuova disciplina ha visto, dapprima, definire le sue modalità applicative con l'emanazione del D.M. 19 ottobre 2012 n. 199, successivamente modificare sostanzialmente alcune sue importanti disposizioni per gli effetti dell'entrata in vigore della legge 17 dicembre 2012 n. 221 di conversione, con modificazioni, del D.L. 18 ottobre 2012, n. 179, che ha introdotto gli artt. 36 e 36 *bis*³.

Le nuove disposizioni in particolare hanno introdotto norme di trasparenza all'interno della filiera, sia imponendo un rigido formalismo dei contratti che hanno ad oggetto la cessione di prodotti agricoli e agroalimentari (ad esclusione dei contratti conclusi tra imprenditori agricoli), sia tempi di pagamento certi per le merci; hanno tipizzato alcune pratiche commerciali sleali che, tuttavia, costituiscono una categoria generale aperta, e hanno predisposto un meccanismo di *public and private enforcement* delle disposizioni di cui all'art. 62. Tale meccanismo, pur riconoscendo la competenza del giudice ordinario ad intervenire a difesa di interessi privati su istanza di parte, attribuisce un ruolo centrale all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), la quale è tenuta a esercitare, d'ufficio o su segnalazione, poteri di vigilanza e di intervento per reprimere o conformare verso assetti corretti ed equi le relazioni commerciali, generalmente di natura verticale che rappresentino un esercizio illecito del potere contrattuale, normalmente dal lato della domanda ed a detrimento del fornitore.

In particolare, in materia di cessione di prodotti agricoli e agroalimentari, la disciplina è volta a contrastare l'abuso di dipendenza economica. L'azione dell'Autorità nei mercati si estende, pertanto, dai grandi colossi dei mercati tecnologici alle microimprese, in relazione a queste

³ Tra i tanti contributi in materia si v. R. Pardolesi, *I contratti funzionali alla circolazione e alla gestione di beni e servizi, ne I contratti per l'impresa*, a cura di G. Gitti-M.R. Maugeri-M. Notari, Il Mulino, 2012; A.M. Benedetti-F. Bartolini, *La nuova disciplina dei contratti di cessione dei prodotti agricoli e agroalimentari*, in Riv. dir. civ., 2013, p. 655.

ultime contrastando comportamenti che altrimenti potrebbero determinarne l'uscita dal mercato. L'articolo 62 del D.L. 24 gennaio 2012 n. 1 ha, come già detto, attribuito all'Autorità la competenza in materia di relazioni commerciali tra operatori della filiera agroalimentare, qualificando come illeciti amministrativi una serie di condotte abusive poste in essere nel contesto di rapporti contrattuali di cessione di prodotti agricoli e agroalimentari. La *ratio* della disciplina sta nella tutela delle piccole e medie imprese fornitrici di prodotti agroalimentari dal lato dell'offerta, nei confronti di una controparte dotata di un maggior potere negoziale dal lato della domanda.

Sulla base di tale disciplina, per fare solo un esempio, su segnalazione della principale associazione nazionale dei panificatori Assipan-Confcommercio Imprese l'Autorità ha recentemente avviato sei istruttorie nei confronti dei principali operatori nazionali nel settore della GDO (Coop Italia, Conad, Esselunga, Eurospin, Auchan e Carrefour) volta ad accertare eventuali pratiche sleali in violazioni dell'art. 62. In particolare, la condotta contestata consisteva nell'imposizione ai propri fornitori di pane fresco dell'obbligo di ritirare e smaltire a proprie spese l'intero quantitativo di prodotto invenduto a fine giornata.

La condotta si inquadrava in una situazione di significativo squilibrio contrattuale tra le catene della GDO e le imprese di panificazione (imprese artigiane con pochi dipendenti). In tale contesto, l'obbligo di ritiro dell'invenduto rappresentava una condizione contrattuale posta a esclusivo vantaggio delle catene della grande distribuzione e determinava un indebito trasferimento sul contraente più debole del rischio commerciale di non riuscire a vendere il quantitativo di pane ordinato e acquistato. La prassi descritta costringeva i panificatori a farsi carico, oltre che del ritiro della merce, anche del suo smaltimento quale 'rifiuto' alimentare, in quanto l'interpretazione comunemente attribuita alla normativa vigente impedisce qualsiasi riutilizzo del pane invenduto a fini commerciali e persino la sua donazione a fini umanitari con un elevatissimo spreco di prodotto, con ripercussioni anche sotto il profilo economico e ambientale.

Ad analoghe finalità di tutela del contraente debole è predisposta la normativa in materia di abuso di dipendenza economica, ai sensi dell'art. 9 della L. n. 192/1998. Tale disposto normativo configura un abuso di dipendenza economica quando un'impresa venga ritenuta in grado di determinare, nei rapporti commerciali con una o più imprese clienti o fornitrici, un eccessivo squilibrio di diritti e di obblighi. La dipendenza economica è valutata tenendo conto anche della reale possibilità, per la parte che abbia subito l'abuso, di reperire sul mercato alternative soddisfacenti. L'abuso può anche consistere nel rifiuto di vendere o nel rifiuto di comprare, nella imposizione di condizioni contrattuali ingiustificatamente gravose o discriminatorie, nella interruzione arbitraria delle relazioni commerciali in atto.

La filiera agroalimentare e il made in Italy

La questione del made in Italy assume rilievo nel momento in cui le imprese agricole, che tradizionalmente si sono sempre chiamate fuori dai meccanismi di produzione e di commercializzazione dei propri prodotti, cominciano a rivendicare un ruolo attivo nella costruzione di una rete di relazioni dirette (reali o virtuali che siano) con il consumatore, reclamando la conquista della provenienza geografica come segno catalizzatore di fiducia per la qualità del prodotto. E, del resto, il 'desiderio di italianità' che proviene da ogni parte del mondo produce effetti non solo virtuosi, ma anche viziosi, nella misura in cui porta all'utilizzo di immagini, marchi, nomi e simboli evocativi per promuovere e commercializzare prodotti privi di qualsiasi legame con il nostro Paese, fenomeno che viene denominato come *Italian Sounding*. Un siffatto fenomeno trae parzialmente origine anche dalla mutata disciplina sulla cessione e sulla licenza del marchio, che attualmente consente di svincolare il segno dall'azienda: in questo modo il marchio diventa un bene mercificato che può essere venduto e può circolare in modo del tutto indipendente.

Lo spezzarsi del legame inscindibile tra impresa e marchio fa sì che quest'ultimo non indichi necessariamente che il prodotto proviene da una fonte aziendale costante, mentre la subordinazione del riconoscimento dei diritti del titolare di esclusiva al fatto che il marchio non generi confusione nelle scelte dei consumatori consente di garantire la provenienza del prodotto non già da una fonte aziendale, ma semplicemente da un unitario centro di ideazione del prodotto e di individuazione degli standard qualitativi della produzione.

Sotto il profilo normativo europeo la disciplina della protezione delle indicazioni geografiche è prevista principalmente dall'art. 13.1 del Reg. (UE) n. 1151/12 (rubricato 'Protezione') che indica quali devono essere considerati i comportamenti non corretti ai fini della protezione dei nomi registrati. Essi si sostanziano nell'attribuire ai propri prodotti qualità e caratteristiche che non hanno, associandoli ad altre produzioni che possiedono le qualità e le caratteristiche vantate. Usurpazione, imitazione ed evocazione sono le patologie a cui far riferimento. Per usurpazione si intende, un'attività di appropriazione della denominazione protetta, con conseguente indebita acquisizione di pregi e qualità non pertinenti. Per imitazione si intende l'attività di riproduzione 'con plagio' della denominazione protetta. Per evocazione, infine si intende la pratica commerciale scorretta capace di suscitare nel consumatore l'idea che quel prodotto abbia le stesse caratteristiche e qualità del prodotto a denominazione registrata o che sia esso stesso prodotto a denominazione registrata. Attività, quindi, che intende suscitare il ricordo di un modello. Nella pratica, le tre fattispecie sono spesso non così distinguibili, soprattutto quando oggetto della concorrenza sleale sono prodotti che possono essere comparati fra di loro.

Le sentenze con cui la Corte di Giustizia ha fissato i principi della fattispecie di evocazione sono numerose. Nel caso 'Gorgonzola'/'Cambozola', solo per fare un esempio, relativo all'utilizzo del nome 'Cambozola' nell'etichettatura di un formaggio erborinato, la Corte ha avuto modo di evidenziare che «Trattandosi di un formaggio a pasta molle erborinato il cui aspetto esterno presenta analogie con quello del for-

maggio «Gorgonzola», sembra legittimo ritenere che vi sia evocazione di una denominazione protetta qualora la parola utilizzata per designarlo termini con le due medesime sillabe della detta denominazione e ne comporti il medesimo numero di sillabe, risultandone una similarità fonetica ed ottica manifesta tra i due termini»⁴.

Un altro esempio è quello della pronuncia 'Parmigiano Reggiano/Parmesan', in cui la Corte di giustizia ha sancito che «Nella presente causa sussistono analogie fonetiche e ottiche fra le denominazioni «parmesan» e «Parmigiano Reggiano» in un contesto in cui i prodotti di cui è causa sono formaggi a pasta dura, grattugiati o da grattugiare, cioè simili nel loro aspetto esterno. Peraltro, che la denominazione «parmesan» la traduzione esatta della DOP «Parmigiano Reggiano» o del termine «Parmigiano» o meno, si deve tener conto anche della somiglianza concettuale tra tali due termini, pur di lingue diverse, testimoniata dal dibattito dinanzi alla Corte. Tale somiglianza, è idonea ad indurre il consumatore a prendere come immagine di riferimento il formaggio recante la DOP «Parmigiano Reggiano» quando si trova dinanzi ad un formaggio a pasta dura, grattugiato o da grattugiare, recante la denominazione «parmesan». In tale contesto, l'uso della denominazione «parmesan» dev'essere considerato un'evocazione della DOP «Parmigiano Reggiano» ai sensi dell'art. 13, n. 1, lett. b), del regolamento n. 2081/92.»⁵

La posizione italiana con riferimento al fenomeno dell'evocazione, ha raggiunto posizioni particolarmente rigorose e ha portato al conio dell'espressione *Italian Sounding*, come indicazione della scorrettezza di un fenomeno evocativo anche con un semplice riferimento alla italianità di un prodotto.

L'apparato sanzionatorio nazionale in materia di IG è composto dal D. Lgs. 19 novembre 2004, n. 297, recante 'Disposizioni sanzionatorie

⁴ Corte di Giustizia (quinta Sezione), C-87/97, sentenza 4 marzo 1999, Consorzio per la Tutela del Formaggio Gorgonzola vs. Käserei Champignon Hofmeister GmbH & Co. KG and Eduard Bracharz GmbH, 'Gorgonzola'/'Cambozola', parr. 25-26.

⁵ Corte di giustizia (Grande Sezione), C-132/05, sentenza 26 febbraio 2008, Commissione delle Comunità Europee vs. Repubblica Federale di Germania, 'Parmigiano Reggiano'/'Parmesan', parr. 44-45.

in applicazione del regolamento (CEE) n. 2081/92, relativo alla protezione delle indicazioni geografiche e delle denominazioni di origine dei prodotti agricoli e alimentari', nonché, per quanto riguarda i vini, dalla legge n. 238/16, recante la 'Disciplina organica della coltivazione della vite e della produzione e del commercio del vino'. L'art. 2, comma 2, del D. Lgs. n. 297/04, stabilisce che «Salva l'applicazione delle norme penali vigenti, chiunque nella designazione e presentazione del prodotto usurpa, imita, o evoca una denominazione protetta, o il segno distintivo o il marchio, anche se l'origine vera del prodotto è indicata o se la denominazione protetta è una traduzione non consentita o è accompagnata da espressioni quali genere, tipo, metodo, alla maniera, imitazione, o simili è sottoposto alla sanzione amministrativa pecuniaria da euro duemila ad euro tredicimila». L'art. 74, comma 3, della legge 238/16 prescrive che «chiunque nella designazione e presentazione dei vini a DOP e IGP usurpa, imita o evoca una denominazione protetta, o il segno distintivo o il marchio, anche se l'origine vera del prodotto è indicata, o se la denominazione protetta è una traduzione non consentita o è accompagnata da espressioni quali gusto, uso, sistema, genere, tipo, metodo o simili, ovvero impiega accrescitivi, diminutivi o altre deformazioni delle denominazioni stesse o comunque fa uso di indicazioni illustrative o segni suscettibili di trarre in inganno l'acquirente, è soggetto alla sanzione amministrativa pecuniaria da 2.000 euro a 13.000 euro».

In altri termini, affinché sussista evocazione, è sufficiente che l'uso di un nome per un prodotto induca il consumatore a pensare al prodotto che beneficia della DOP o della IGP, ancorché l'uso riguardi soltanto una parte del nome protetto, e in ogni caso al di là di qualunque rischio di confusione del consumatore stesso: come logico corollario ne consegue che il consumatore può benissimo essere consapevole di trovarsi di fronte ad un prodotto diverso dal prodotto DOP o IGP, senza dunque alcun rischio di confusione, ma affinché la fattispecie illecita dell'evocazione sia integrata è sufficiente che sia indotto a pensare al prodotto che beneficia della protezione, ossia che quest'ultimo sia richiamato alla mente.

L'olivicoltura e il problema della DOP Taggiasca

«L'agricoltore balestrinese restava impegnato con le olive per tutto l'inverno nelle annate normali e, in annate speciali anche parte della primavera. Da qualche decennio la raccolta delle olive è stata facilitata e accelerata dall'uso delle reti da stendere sotto gli alberi e dai "pettini" per pettinare le fronde, ma si ricordano annate del passato nelle quali al momento dell'abbacchiatura finale si era ormai alla stagione delle ciliegie.

La qualità dell'olio che il contadino si portava a casa dipendeva da molti fattori: dall'annata, dall'andamento della stagione, dalla qualità delle olive e dal grado di maturazione, nonché dalla cura posta nella conservazione dopo la raccolta. Per tradizione l'olio migliore si ritiene quello prodotto da olive non ancora giunte a completa maturazione e oggi si tende, quasi ovunque, potendo, ad anticipare la raccolta.

Circa il pregio delle diverse varietà di olive, molti produttori consideravano al primo posto le antiche taggiasche, seguite dalle colombaie. Ma le varietà coltivate sono almeno una ventina con nomi più recenti come Frantoio, Leccino, Carparina, Ulivotto, che soltanto gli specialisti riconoscono, con poca diversità nel prodotto, tanto che vengono lavorate senza distinzione.»⁶

Da questo brano si può già avere un'idea dell'importanza che l'olivicoltura ha sempre avuto nell'economia rurale ligure.

La sua storia è secolare, anzi millenaria: questa forma di coltivazione si diffuse in questa regione già a partire dall'epoca romana, anche se la coltivazione 'intensiva' dell'ulivo risale al tardo medioevo con l'opera dei monaci benedettini di Taggia e si sviluppò poi nel Cinquecento e nel Seicento, fino ad arrivare alla sua massima espansione durante l'Ottocento.

Come già accennato sopra, le varietà che caratterizzano la produzione olivicola ligure sono numerose: la Taggiasca, la Pignola o Arnasca

⁶ Da A. Ronco, "Un paese tra due secoli", cit. pp. 132-133.

(tipica della zona di Albenga e tra Chiavari e Sestri Levante), la Lavagnina, la Razzola, la Mortina o Merlina o Mortegna e la Colombaia.

Ad oggi, purtroppo, l'oliva Taggiasca, prodotto tradizionalmente legato al territorio del Ponente Ligure e in particolare alla provincia di Imperia, non ha nessuna garanzia di tutela, non potendo fregiarsi del riconoscimento DOP che la legherebbe indissolubilmente al territorio d'origine. Questo perché il nome 'Taggiasca' è anche il 'nome varietale' di una pianta di ulivo che può essere coltivata ovunque, e pertanto qualunque olio prodotto da olive provenienti da questi alberi può essere chiamato olio di oliva Taggiasca, pur non avendo nulla a che fare con il prodotto originario del Ponente Ligure.

Cerchiamo di chiarire meglio. In base all'art. 5 del Regolamento 1151/2021 «La denominazione di origine è un nome che identifica un prodotto originario di un luogo, regione o, in casi eccezionali, di un determinato Paese, la cui qualità o le cui caratteristiche sono dovute essenzialmente o esclusivamente ad un particolare ambiente geografico e ai suoi intrinseci fattori naturali e umani, e le cui fasi di produzione (intendendo la produzione, la trasformazione ed elaborazione), si svolgono nella zona geografica delimitata».

Per potersi fregiare della DOP, il prodotto, dunque, deve rispettare rigorose procedure, che sono previste nel Disciplinare di Produzione, quell'insieme di indicazioni o prassi operative cui il produttore del bene certificato deve attenersi.

L'articolo 7 del Regolamento succitato elenca gli elementi che devono essere contenuti nel disciplinare:

1) il nome del prodotto agricolo o alimentare da proteggere come denominazione di origine o indicazione geografica;

2) la descrizione del prodotto agricolo o alimentare mediante indicazioni delle materie prime e delle principali caratteristiche fisiche, chimiche, microbiologiche o organolettiche del prodotto (ossia occorre indicare una serie di informazioni quali ad esempio: varietà, forma, dimensioni, consistenza, peso, aspetto, sapore, colore, presenza o meno di additivi, ecc.);

3) la delimitazione della zona geografica: secondo quanto affermato dalla dottrina, in linea di principio per una DOP l'individuazione della zona si basa sul fatto che l'area è oggettivamente vocata per quella determinata produzione;

4) gli elementi che dimostrano che il prodotto è originario della zona geografica delimitata: questa è la c.d. 'Prova dell'origine' che comprende da un lato la capacità di risalire lungo le fasi della produzione fino all'origine della materia prima e dall'altro la presentazione di elementi in grado di dimostrare l'origine storica del prodotto nella zona geografica delimitata, come ad esempio fonti bibliografiche, libri commerciali d'epoca, antiche etichette;

5) la descrizione del metodo di ottenimento del prodotto, dei metodi locali, leali e costanti, nonché di informazioni relative al confezionamento, quando il gruppo richiedente stabilisce in tal senso e fornisce sufficienti motivazioni perché il confezionamento abbia luogo nella zona geografica delimitata, al fine di salvaguardare la qualità del prodotto, garantirne l'origine o assicurarne il controllo;

6) gli elementi che stabiliscono il legame fra la qualità o le caratteristiche del prodotto e l'ambiente geografico: in particolare, con riguardo alle DOP, si tratta di dimostrare come un prodotto originario di una certa zona abbia qualità e caratteristiche proprie riconducibili essenzialmente o esclusivamente alla relativa provenienza geografica e che le condizioni naturali sono tali che in un'altra area non è possibile ottenere un prodotto con gli stessi caratteri di forma, colore, composizione, aroma e gusto; inoltre sempre relativamente alle DOP si tratta di descrivere come nella stessa zona siano state individuate e selezionate nel tempo, pratiche di lavorazione – i c.d. Fattori umani – adatte alle specifiche situazioni ambientali e territoriali.

7) i riferimenti relativi alle strutture di controllo: ossia devono essere indicati il nome e l'indirizzo dell'autorità di controllo che è incaricata di effettuare le verifiche del rispetto del disciplinare di produzione;

8) gli elementi specifici per l'etichettatura del prodotto in questione: occorre precisare le modalità con cui devono essere indicate le informazioni sul prodotto (nome, logo dell'eventuale Consorzio, logo DOP) e, se previsto, il tipo di confezione.

Per ottenere il riconoscimento di una DOP (come di una IGP) si deve espletare una procedura, disciplinata al Capo IV, artt. 48 e segg. del Reg. 1151/2012, procedura che vede coinvolti gruppi di produttori, Stati membri e Commissione Europea.

Primo passo è la proposizione di una domanda di registrazione che deve comprendere, ai sensi dell'art. 8 del Reg.:

- a) il nome e l'indirizzo del gruppo richiedente e delle autorità o degli organismi che verificano il rispetto delle disposizioni del disciplinare;
- b) il disciplinare di produzione;
- c) un documento unico contenente gli elementi principali del disciplinare e la descrizione del legame del prodotto con l'ambiente geografico o con l'origine geografica.

L'*iter* inizia con l'inoltro della domanda di registrazione al Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali – Direzione Generale per la promozione della qualità agroalimentare e alla Regione (o alle Regioni) nel cui territorio ricade la produzione oggetto di registrazione⁷. L'istanza deve essere avanzata dai soggetti legittimati che, ai sensi dell'art. 49 del Reg. 1151/2012, sono i gruppi di produttori e/o trasformatori presenti sul territorio delimitato dal disciplinare e

⁷ Assieme alla domanda devono essere trasmessi anche altri documenti: a) atto costitutivo e/o Statuto dell'associazione; b) delibera assembleare dalla quale risulti la volontà dei produttori di presentare domanda per la registrazione della DOP o IGP; c) disciplinare di produzione; d) nome, indirizzo e recapiti del soggetto legittimato e dell'autorità o dell'organismo che verifica il rispetto delle disposizioni di cui al disciplinare di produzione; e) relazione storica atta a comprovare la produzione per almeno venticinque anni anche se non continuativi del prodotto, nonché l'uso consolidato, nel commercio o nel linguaggio comune, del nome del quale si richiede la registrazione; f) relazione socioeconomica contenente la quantità prodotta riferita alle ultime tre annate di produzione e il numero di imprese coinvolte; g) relazione tecnica dalla quale si evince in maniera chiara il legame con il territorio, inteso come nesso di causalità tra la zona geografica e la qualità o le caratteristiche del prodotto (in caso di DOP) o una qualità specifica o la reputazione o altra caratteristica del prodotto (in caso di IGP); h) cartografia in scala adeguata a consentire l'individuazione precisa della zona di produzione e dei suoi confini; i) documento unico .

che operano con il medesimo prodotto di cui viene chiesta la registrazione. È anche possibile che la domanda sia presentata da una singola persona fisica o giuridica, che viene equiparata a un gruppo qualora sia dimostrato che tale persona è il solo produttore che desideri presentare la domanda e che la zona geografica delimitata possieda caratteristiche che differiscono notevolmente da quelle delle zone limitrofe, ovvero che le caratteristiche del prodotto siano differenti da quelle dei prodotti delle zone limitrofe. Infine nel caso in cui una denominazione di origine protetta o un'indicazione geografica protetta designino una zona geografica transfrontaliera, è possibile che più gruppi di diversi Stati membri o Paesi terzi presentino una domanda di registrazione comune.

A questo punto prende il via la fase di valutazione della richiesta di registrazione in ambito nazionale, ossia lo Stato membro destinatario della domanda è tenuto a verificarla e per fare ciò acquisisce il parere della Regione territorialmente competente e accerta la rispondenza della domanda ai requisiti previsti dal Regolamento dell'Unione Europea. Contemporaneamente all'analisi dell'istanza da parte della Regione viene resa nota l'esistenza della procedura in modo tale da garantire un determinato periodo di tempo durante il quale ogni persona fisica o giuridica, avente interesse legittimo e stabilita sul territorio, possa fare opposizione alla domanda.

Dopo aver valutato e risolto le eventuali opposizioni ricevute e ritenendo soddisfatte le condizioni previste dal Reg. 1151/2012, la Regione può adottare una decisione favorevole (assicurandone la pubblicità) e presentare a sua volta alla Commissione europea una domanda. A decorrere dalla data di presentazione della domanda alla Commissione, lo Stato membro, su richiesta del soggetto richiedente, può concedere una protezione nazionale transitoria che ha efficacia solo a livello nazionale e non incide sugli scambi intraunionali o internazionali. Tale protezione decade a partire dalla data in cui è adottata una decisione di registrazione a norma del Reg. 1151/2012, oppure dalla data in cui la domanda è ritirata (art. 9).

Si apre dunque la fase di esame da parte della Commissione europea che, se al termine dell'analisi effettuata nell'arco di sei mesi, ritiene che siano soddisfatte le condizioni per la registrazione, pubblica la relativa domanda nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea. Entro tre mesi dalla pubblicazione in Gazzetta possono essere presentate alla Commissione notifiche di opposizione alla registrazione provenienti dalle autorità di uno Stato membro o di un Paese terzo, oppure da ogni persona fisica o giuridica avente un interesse legittimo (art. 51). La Commissione invita l'autorità o la persona che ha presentato opposizione ad avviare idonee consultazioni, per un periodo non superiore a tre mesi, in modo da trovare un accordo.

Al momento della decisione finale sulla registrazione, si delineano tre diversi scenari, disciplinati dall'art. 52 del Reg.:

1) nel caso in cui la Commissione ritenga, a seguito delle informazioni rilevate durante l'esame, che non siano soddisfatte le condizioni per la registrazione, essa adotta atti di esecuzione che respingono la domanda;

2) qualora invece non siano state presentate notifiche di opposizione, né dichiarazioni di opposizione motivate ricevibili, adotta atti di esecuzione che registrano il nome;

3) nel caso infine in cui venga presentata una dichiarazione di opposizione motivata ricevibile e successivamente venga raggiunto un accordo, la Commissione procede alla registrazione del nome mediante atti di esecuzione. Se invece non si è addivenuti ad un accordo, la Commissione adotta atti di esecuzione che decidono in merito alla registrazione.

Una volta che i prodotti hanno ottenuto il riconoscimento DOP (o IGP), la denominazione deve essere costantemente soggetta a un controllo di conformità al disciplinare di produzione e a una vigilanza sulla commercializzazione; queste funzioni sono affidate all'ente terzo di certificazione e al Consorzio di Tutela, organismo rappresentativo dei produttori, che svolge anche le attività necessarie alla promozione e alla valorizzazione del prodotto DOP o IGP sul mercato.

La battaglia per la Taggiasca DOP

Quello relativo al riconoscimento della DOP all'oliva taggiasca ligure è stato ed è tuttora un percorso accidentato e ricco di ostacoli che dura da circa vent'anni. Infatti, già nel 2004 si era costituito un Comitato Promotore 'dell'Oliva Taggiasca in Salamoia' (progenitore dell'odierno Comitato Promotore 'dell'Oliva Taggiasca DOP'), promosso dalle associazioni di categoria, che aveva avanzato richiesta di riconoscimento DOP dell'Oliva Taggiasca in Salamoia', ricevendo però in data 3 novembre 2008 la bocciatura direttamente dal Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali, con la seguente motivazione: «In riferimento alla richiesta di riconoscimento DOP «Oliva Taggiasca in Salamoia», si osserva che la documentazione presentata da codesto Comitato Promotore non può essere presa in considerazione, in quanto la denominazione per la quale si richiede il riconoscimento contrasta con le prescrizioni dell'art. 3, comma 2 del Reg. n. 510/2006 che recita: “un nome non può essere registrato come denominazione di origine o indicazione geografica qualora sia in conflitto con il nome di una varietà vegetale o di una razza animale e possa, pertanto, indurre in errore il consumatore quanto alla vera origine del prodotto”.

La motivazione atteneva al fatto che, come già accennato in precedenza, la varietà 'Taggiasca' risultava (e risulta tuttora) iscritta nell'elenco delle varietà di olive ufficialmente iscritte nello schedario oleicolo italiano al numero d'ordine 326.

Nel luglio del 2016 prese vita un nuovo 'Comitato Promotore dell'Oliva Taggiasca DOP' sostenuto da Cia, Coldiretti, Consorzio di Tutela dell'olio extravergine DOP ed Alimentari Oleari di Confindustria che, per tutelare la produzione delle olive Taggiasche, intraprese l'*iter* che avrebbe dovuto portare alla denominazione di origine protetta, ritenendo che solo la tutela garantita alle DOP potesse consentire di limitare l'uso del termine 'Taggiasca' alle olive prodotte nel territorio di origine della Liguria di Ponente.

La soluzione prospettata dal Comitato al fine di aggirare il divieto da parte del Ministero, fu quella di proporre la sostituzione nel Registro delle Varietà e nello schedario olivicolo del nome originario della varietà ('Taggiasca'), con un altro, come 'Giuggiolina' o 'Gentile'. Era chiaro l'intento: una volta rimosso il conflitto tra il nome della denominazione d'origine e il nome della varietà vegetale, non ci sarebbe più stato alcun impedimento al riconoscimento di una DOP con quella denominazione e si sarebbe potuto dunque legare il nome Taggiasca alla DOP⁸.

L'escamotage, però non era condiviso da tutti: il Comitato Salva Taggiasca che riuniva un fronte di contadini, produttori e frantoiani, pur condividendo la necessità di tutela, temeva le procedure burocratiche di un disciplinare DOP, oltre ai danni in termini di immagine; inoltre riteneva che la preoccupazione maggiore fosse rappresentata dal fatto che l'*iter* sarebbe diventato lungo e farraginoso, escludendo dal disciplinare una cospicua porzione di produzione. Contrari alla sostituzione del nome della cultivar 'Taggiasca' con un suo sinonimo 'Giuggiolina' o 'Gentile' nel Registro della Varietà, e dunque nello schedario olivicolo, erano anche Slow Food e ASSO.LA.PA. (Associazione Lavoratori Produttori Agroalimentari e della Pesca) che avevano aderito al Comitato Salva Taggiasca, ad essi si sommarono centinaia di firme raccolte tra i produttori della provincia di Imperia che avevano manifestato le proprie perplessità relativamente ai costi di certificazione, alle tempistiche e agli investimenti necessari per riuscire a certificare il prodotto.

Nel maggio del 2017 il Comitato Promotore Dop Taggiasca presentò l'istanza di sostituzione, all'interno del Registro Nazionale delle Varietà-sezione olivo, del nome 'Taggiasca' con 'Gentile' allo scopo di «far decadere eventuali o possibili interpretazioni di conflittualità tra nome della Dop e nomi varietali di piante», inviando questa richiesta al

⁸ Una via già percorsa e portata a termine con successo qualche anno prima per il Prosecco e le uve Glera.

Ministero delle Politiche Agricole e per conoscenza alla Regione Liguria, che dichiarò di sostenere l'iniziativa.

Ma nel febbraio del 2018 il Dipartimento per le politiche competitive comunicò di aver verificato la non praticabilità dell'ipotesi di variazione nel Registro Nazionale, data la tradizionalità del nome e dell'utilizzo della denominazione Taggiasca come varietà vegetale.

*Collana **Innovazione, Economia, Territorio***

1. Simonetta Ronco, *Le nuove sfide dell'agroalimentare. Famiglia e agrifood*, 2022 (ISBN versione a stampa: 978-88-3618-178-0, ISBN versione eBook: 978-88-3618-179-7)

Simonetta Ronco, genovese, è professore aggregato di diritto commerciale e diritto delle imprese turistiche presso il Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Genova. È Referente per l'orientamento in uscita per il medesimo Dipartimento, Membro della Commissione Orientamento e della Commissione Didattica, Membro del comitato scientifico della rivista «Il diritto fallimentare e delle società commerciali», componente di alcuni Comitati di Gestione di corsi di perfezionamento, Avvocato e giornalista pubblicista. Ha al suo attivo quattro monografie, tre testi di didattica e una cinquantina di articoli su riviste specializzate.

In molti anni di studio nel settore giuscommercialistico, ho sempre pensato che l'impresa e il lavoro quotidiano che in essa viene svolto trovassero la loro massima sublimazione nell'attività agricola, che costituisce in ultima analisi l'origine dei prodotti più caratterizzanti della storia e della tradizione del nostro Paese.

Ecco perché ho scelto di compiere un'analisi ricognitiva di quelle che possono essere considerate le nuove sfide dell'agroalimentare italiano, ossia i punti di forza su cui, a mio avviso, questo settore deve puntare al massimo: la famiglia, l'etica di impresa, il ruolo della donna e le strategie di difesa dei piccoli produttori dagli abusi del mercato. Questo, per offrire un momento di riflessione non soltanto sulla grande rilevanza dell'impresa agricola, in molte delle sue sfaccettature, ma anche per stimolare riflessioni ulteriori, che, al di là dei dati statistici, giuridici, economici, possano contribuire in qualche modo allo sviluppo di una 'pedagogia imprenditoriale etica', ossia di un modo per indicare alle generazioni future quelle che sono le nuove frontiere dell'impresa agroalimentare.

ISBN: 978-88-3618-179-7



In copertina
foto di Bence Balla-Schottner