



CONFINDUSTRIA
VENETO EST

Area Metropolitana
Venezia Padova Rovigo Treviso



La Carta di famiglia come strumento per la continuità dell'Impresa familiare

23 Aprile 2026 - DB GROUP S.p.A.

Cos'è la Carta di famiglia

La Carta di famiglia è **un accordo plurilaterale**, su aspetti essenziali della famiglia imprenditoriale e dell'impresa familiare, che non trova una precisa collocazione giuridica nel nostro ordinamento (infatti, strumento di origine anglosassone: cd. *family constitution*).

È un **documento di autoregolamentazione**, a contenuti ampi, con pattuizioni e impegni più o meno vincolanti sul piano giuridico (anche i vincoli "moralì" hanno una tutela legale nel nostro ordinamento).

Con la Carta di famiglia vengono definite le **politiche chiave dell'impresa familiare** (es. impegno dei familiari in azienda, il loro ingresso, la politica retributiva, i criteri per la determinazione dei familiari con ruoli apicali, i meccanismi di scelta degli amministratori e dei manager esterni, etc.) ed i **ruoli degli organi di governo della famiglia** (Consiglio di famiglia e Assemblea di famiglia).



Obiettivi della Carta di famiglia

- Definire **principi e regole** che la famiglia imprenditoriale intende adottare, in ragione dei principi cardine dei fondatori.
- Introdurre **processi decisionali** interni ai vari rami familiari e individuare i rappresentanti ai fini del confronto interno.
- Favorire il **dialogo fra i vari rami familiari**.
- Aiutare il **passaggio generazionale** e quindi la continuità dell'impresa - la Carta di famiglia può anticipare la documentazione giuridica funzionale (ad esempio: patto di famiglia ex art. 768 bis c.c., testamento, donazione, etc.) - creando consapevolezza, impegno e responsabilità nelle generazioni future, anche in merito all'eredità morale e materiale che sarà lasciata loro.
- Favorire la **riorganizzazione societaria**. La Carta di famiglia accompagna la revisione del sistema societario (es. con la costituzione della Holding di famiglia), dello statuto della società, la definizione di nuovi patti parasociali fra i soci, l'attribuzione di poteri alle varie figure (es. attraverso le deleghe).



I contenuti della Carta di famiglia

- a) L'identificazione dell'insieme dei **valori**, familiari e aziendali, di cui la famiglia è portatrice e della "*vision*" nella conduzione del business familiare.
- b) La **Governance familiare** e il ruolo dell'Assemblea di famiglia e del Consiglio di famiglia, definendo composizione, compiti e regole di funzionamento (eventuale costituzione del *Comitato consultivo* composto da figure esterne alla famiglia).
- c) La definizione dei criteri in base ai quali identificare chi, tra i membri delle future generazioni, potrà ricoprire incarichi negli organi amministrativi o comunque ruoli direttivi (anche stabilendo l'individuazione del percorso scolastico e professionale per i membri della nuova generazione).
- d) Le **politiche retributive** per i membri della famiglia attivamente coinvolti nella gestione dell'impresa.



I contenuti della Carta di famiglia

- e) Il ruolo dei **manager** all'interno dell'impresa e le regola di selezione e crescita degli stessi.
- f) La disciplina dei rapporti con i coniugi/partner dei membri della famiglia e il loro eventuale ruolo nell'impresa.
- g) La **tutela reputazionale** della famiglia (comportamento dei membri della famiglia sui social, assunzione di incarichi socialmente o politicamente rilevanti, partecipazione ad eventi pubblici, anche come relatori).
- h) La politica di **distribuzione delle risorse economiche** e/o di utilizzo delle risorse aziendali (anche l'eventuale tema di come investire i proventi derivanti dal *business* o dalla diversificazione delle attività imprenditoriali).



I contenuti della Carta di famiglia

Indice

- Oggetto e obiettivi della Carta di famiglia
- I valori condivisi (dell'impresa familiare e della famiglia)
- Il rapporto famiglia-impresa
 - la politica di distribuzione delle risorse economiche
 - l'ingresso e lo sviluppo delle generazioni
 - i ruoli dei partner
 - l'immagine dell'impresa di famiglia e la sua tutela reputazionale
- La Governance
 - Consiglio di famiglia (composizione, durata in carica dei componenti, compiti, regole di funzionamento)
 - Assemblea di famiglia (composizione, compiti, regole di funzionamento)
- La risoluzione dei conflitti familiari
- Durata e procedure di applicazione, gestione e modifica della Carta di famiglia (eventuale ruolo del Comitato di consulenza)



La «governance» familiare

Struttura della governance e compiti:

- **Consiglio di Famiglia:** composto da due o più membri per ramo familiare, fra i suoi compiti vi sono quelli di **controllo** (affinché la gestione dell'impresa, del patrimonio familiare avvenga nel rispetto dei valori fondamentali e delle regole per il governo della relazione fra famiglia e impresa) ed **esecutivi** (per favorire l'armonia fra i rami familiari, la facilitazione dell'ingresso di nuove generazioni, per evitare la diffusione di problematiche di natura familiare all'interno della gestione aziendale).
- **Assemblea di Famiglia:** costituisce il luogo di incontro di tutti i membri della famiglia, coinvolti o meno nella gestione dell'impresa (compresi familiari privi della qualifica di socio/amministratore). Lo scopo di questa Assemblea è quello di informare tutti i membri della famiglia circa la gestione dell'impresa e delle altre iniziative imprenditoriali, nella condivisione dei valori che guidano la famiglia, nonché quello di inserire e responsabilizzare le nuove generazioni.



Il processo di redazione

Varie fasi di costruzione della Carta di famiglia:

- **riunioni collegiali** con i soci attuali, all'inizio delle attività, allo scopo di illustrare gli aspetti fondamentali per un'efficace impostazione delle varie successive attività;
- **colloqui individuali** con il **fondatore/fondatrice**, i **soci attuali** e i **membri della successiva generazione**, siano essi o meno già attivi all'interno dell'impresa (eventualmente anche con i **coniugi**) al fine di favorire l'emersione di giudizi ed aspettative che ciascuno potrà fornire in merito alla situazione attuale della società e alla visione futura;
- (eventuali) **colloqui individuali** con i **collaboratori** in ruoli apicali (amministratore delegato «esterno», consiglieri di amministrazione, direttore generale, etc.);



Il processo di redazione

Varie fasi di costruzione della Carta di famiglia:

- (eventuali) **colloqui individuali** con i **professionisti di fiducia** della famiglia;
- al termine dello svolgimento dei colloqui individuali, una o più **riunioni collegiali** con la famiglia, al fine di **illustrare** e **sintetizzare** quanto emerso nel corso degli incontri;
- presentazione, sempre **in modo collegiale**, della Carta di famiglia (con raccolta di osservazioni finali che potrebbero comportare la necessità di una ulteriore elaborazione per giungere al testo definitivo);
- eventuale successivo ruolo del **Comitato consultivo**, anche di stimolo per le attività future del Consiglio di famiglia.



L'inquadramento giuridico

- Accordo *non diretto* a creare un *vincolo giuridico a contenuto patrimoniale* fra i familiari (ossia, un vincolo sprovvisto di *sanzione giuridica*).
- La non giuridicità del vincolo **non esclude** il dovere dei familiari dell'accordo di comportarsi secondo **buona fede e correttezza**.
- Contenuti della Carta di famiglia: importante prestare attenzione alla redazione del documento evitando che contenga impegni riconducibili ai «**patti parasociali**», per i quali sarebbe applicabile la relativa disciplina di legge (es. disciplina della durata, di cui all'art. 2341 bis c.c.).
- Evitare inoltre l'inserimento nella Carta di famiglia di disposizioni variamente articolate riguardanti l'impegno al trasferimento delle partecipazioni (sociali) nella società di famiglia, a titolo gratuito od oneroso.



Paolo Rizzotto
Responsabile Area Diritto d'impresa
Confindustria Veneto Est
p.rizzotto@confindustriavenest.it