

# CODICE DI AUTODISCIPLINA PER LE SOCIETÀ NON QUOTATE A CONTROLLO FAMILIARE (CODIF)



Guido Corbetta

AIDAF

Milano, 1 marzo 2019

1. Perché un Codice?
  - Il contesto italiano
  - L'esperienza delle Società Quotate
  - Il contesto internazionale
  - I vantaggi di una buona *governance*
  - L'applicabilità dei principi
2. Struttura del Codice, contenuti principali, iter di adesione
3. Allegato: I vantaggi di un CdA aperto

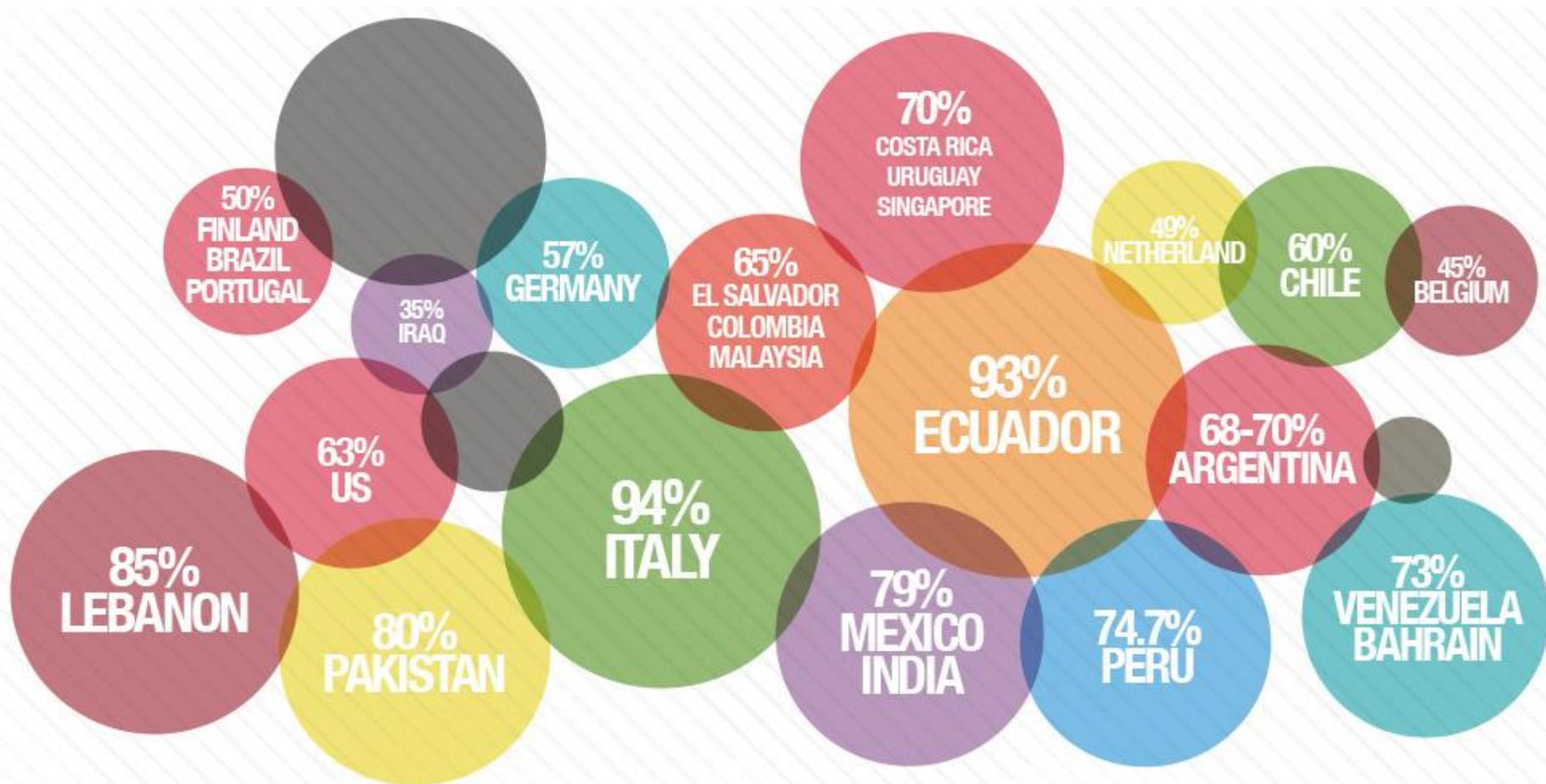


**PARTE PRIMA:  
PERCHÈ UN CODICE?  
CONTESTO ITALIANO, ESPERIENZE  
PRECEDENTI, VANTAGGI E  
APPLICABILITÀ**



# Il contesto Italiano (1/2)

**Percentage of Family Business Contribution to National GDP**  
(fonte: FFI – Family Firm Institute Global Data Points)



(fonte: FFI – Family Firm Institute Global Data Points)

*“Quando a una nostra impresa si presenta la concreta opportunità d’ingrandirsi, agisce da remora non solo un contesto fiscale, normativo e amministrativo ancora percepito come incerto e costoso, ma anche un assetto aziendale spesso mantenuto impermeabile a soggetti esterni. Una diffusa proprietà familiare delle imprese non è caratteristica solo italiana; lo è invece il fatto che anche la gestione rimanga nel chiuso della famiglia proprietaria.”*

Mario Draghi, Considerazioni finali, anno 2010 - Roma, 31 maggio 2011

- L'autodisciplina ha indotto un **cambiamento radicale nella *corporate governance*** delle Società quotate nel nostro Paese.
- Lo strumento dell'autodisciplina appare a maggior ragione indicato per l'affermazione di una «**cultura**» di ***governance nelle Società non quotate***, nelle quali il mancato accesso al mercato dei capitali rende meno plausibili altre forme di regolamentazione.
- La vera sfida di ogni forma di autodisciplina è quella di comprenderne i **reali benefici** della *corporate governance* al di là degli obblighi «formali».

In molti Paesi Europei (e non), i Codici di autodisciplina già rappresentano una realtà **anche per le Società non quotate**:

- Belgio (*Corporate Governance of non-listed Companies*, «Code Buysse», 2005);
- Spagna (*Principles of Good Governance for Unlisted Companies*, 2005);
- Finlandia (*Improving Corporate Governance of Unlisted Companies*, 2006);
- Svizzera (*Code G: Governance Guide for families and their Businesses*, 2006);
- OCSE/OECD (*Corporate Governance of Non-Listed Companies in Emerging Markets*, 2006);
- EcoDa *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*, 2010;
- World Bank, International Financial Corporation (*IFC Family Business Governance Handbook*, 2011).

Nelle imprese a controllo familiare, un sistema di *governance* ben funzionante deve favorire il raggiungimento di due obiettivi:

- i. la capacità della famiglia proprietaria di esprimere una **visione chiara del futuro** della Società/gruppo controllato;
- ii. la possibilità del management (familiare o non familiare) di **realizzare tale visione** utilizzando **le migliori risorse disponibili sul mercato**.

# I vantaggi di un sistema di *governance* moderno

- i. far **crescere** le imprese controllate **riducendo** nel contempo il livello di **rischio**
- ii. tracciare con maggiore chiarezza una **distinzione tra proprietà personale** della famiglia e **patrimonio dell'impresa** controllata
- iii. fungere da **certificazione della qualità della *governance*** per quelle imprese che devono accreditarsi nei confronti di banche, clienti, fornitori e più in generale mercati internazionali
- iv. attrarre, indirizzare e **controllare al meglio i manager non familiari** necessari per aumentare la competitività internazionale delle imprese familiari
- v. fungere da bussola nella gestione dei processi di **passaggio generazionale**
- vi. per le imprese potenzialmente interessate alla **apertura ai mercati azionari o obbligazionari**, acclimatarsi ai processi di *governance* previsti in tali contesti.

- L'adesione al presente Codice è **volontaria (*comply or explain*)**, con invito a dare conto nella relazione sulla gestione sia dell'adesione al Codice, sia delle scelte rispetto alle specifiche previsioni.
- L'adesione al Codice deve tener conto di una **modulazione** attenta e rispettosa delle peculiarità caratterizzanti la realtà delle Società non quotate quanto soprattutto a dimensione ed articolazione proprietaria.
- Le raccomandazioni del Codice vanno interpretate come **linee guida** volte a migliorare l'efficacia dei processi decisionali interni e il dialogo con tutti gli *stakeholders* esterni all'impresa.

Per **impresa a controllo familiare non quotata** si intende una Società nella quale una o poche famiglie detengono la maggioranza, e più spesso la totalità, del capitale dell'impresa, seppur con importanti differenze.

A titolo di esempio, si avranno:

- (i) la **piccola e media impresa familiare “imprenditoriale”**, in cui una famiglia ristretta, o più spesso un imprenditore di prima generazione, detengono il controllo totale dell'impresa;
- (ii) le **medie e medio-grandi imprese familiari**, spesso in generazioni successive alla prima;
- (iii) le **grandi aziende familiari non quotate**, caratterizzate da elevata articolazione familiare.



**Bocconi**

# PARTE SECONDA: STRUTTURA DEL CODICE, CONTENUTI PRINCIPALI, ITER DI ADESIONE



Università Commerciale  
Luigi Bocconi

## **ARTICOLO 1 – ASSEMBLEA DEI SOCI**

## **ARTICOLO 2 – CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

RUOLO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

*AMMINISTRATORI INDIPENDENTI*

*PRESIDENTE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE*

FUNZIONAMENTO DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

## **ARTICOLO 3 – ORGANI ESECUTIVI**

AMMINISTRATORE DELEGATO E COMITATO ESECUTIVO

## **ARTICOLO 4 – CRITERI DI INDIVIDUAZIONI DEI CONSIGLIERI PER LA NOMINA**

## **ARTICOLO 5 – REMUNERAZIONE DEGLI AMMINISTRATORI**

## **ARTICOLO 6 – SISTEMA DEI CONTROLLI INTERNI E DI GESTIONE DEI RISCHI**

## **ARTICOLO 7 – STATUTO SOCIALE**

## **ARTICOLO 8 – SINDACI E REVISIONE**

## **ARTICOLO 9 – PIANIFICAZIONE E PIANI SUCCESSORI**

## **ARTICOLO 10 – SISTEMI DI AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO**

**DUALISTICO E MONISTICO**

# 13 principi e regole per tutte le imprese familiari non quotate

Per raggiungere obiettivi e vantaggi citati, il Codice propone alcuni principi e regole così riassumibili:

1. **L'Assemblea dei soci** assolve un ruolo essenziale per la piena informativa di tutti i soci ... Particolari responsabilità spettano al **Presidente** (Art. 1 e 2 del Codice).
2. Il Codice suggerisce che tutte le aziende familiari – superata la fase iniziale di fondazione – siano **guidate da un CdA** (e non da un AU) (Art. 2 e 3 del Codice).
3. Il Codice propone che il CdA si occupi, tra l'altro, di (Art. 2 Codice):
  - i. individuazione degli elementi costitutivi della strategia di medio-lungo termine;
  - ii. valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società;
  - iii. deliberazione in merito alle operazioni della Società, quando esse rilevino in modo significativo a livello strategico, patrimoniale o finanziario;
  - iv. preparazione ed organizzazione del processo di successione di figure chiave del management.

# 13 principi e regole per tutte le imprese familiari non quotate

4. Il CdA, per svolgere al meglio il proprio ruolo, si riunisce almeno con **cadenza trimestrale** (Art. 2 del Codice).
5. Il Codice suggerisce che il **Presidente** della Società, a meno di motivate ragioni, **non abbia deleghe gestionali** e che il CdA si doti di un segretario (Art. 2 del Codice).
6. Il Codice propone che sia prevista la presenza in CdA di **almeno un consigliere non familiare**, meglio se indipendente e che sia rispettata una adeguata *diversity* in termini di *background* professionale, età e genere (Art. 2 e 4 del Codice).
7. Il Codice riconosce che molte imprese familiari italiane sono guidate da **due o più Amministratori Delegati**, richiedendo in tali casi di spiegarne le ragioni (Art. 3 del Codice).
8. Il Codice suggerisce di **valutare annualmente i rischi della Società**, come peraltro già oggi previsto in sede di redazione del bilancio (Art. 6 del Codice).

# 13 principi e regole per tutte le imprese familiari non quotate

9. Il Codice raccomanda che il CdA metta a punto **procedure per trattare le operazioni con parti correlate**, in primis quelle che riguardano i familiari (Art. 6 del Codice).
10. Il Codice auspica che lo **Statuto** della Società sia sottoposto a periodica revisione (Art. 7 del Codice).
11. Il Codice consiglia di adottare tra i criteri di scelta dei **Sindaci** anche quello della **indipendenza** e che, a tal fine, si attui una periodica rotazione degli stessi (Art. 8 del Codice).
12. Il Codice suggerisce di incaricare una società per le attività di **revisione del bilancio** (Art. 8 del Codice).
13. Il Codice invita ad adottare una **politica per la successione** nelle posizioni di vertice (Art. 9 del Codice).

## 7 principi e regole per le imprese familiari non quotate di maggiore dimensione

Per le imprese familiari più grandi e complesse, il Codice suggerisce, in aggiunta ai temi previsti per le Società di minori dimensioni:

14. Che il CdA (Art. 2 del Codice):
  - a. esamini e approvi i piani strategici, verificandone periodicamente l'attuazione;
  - b. effettui, con cadenza almeno triennale, una auto-valutazione sul funzionamento del CdA stesso;
  - c. adotti una procedura per la gestione interna e la comunicazione di documenti e informazioni erga omnes, con particolare riguardo per le informazioni riservate.
15. L'opportunità di **evitare la concentrazione delle cariche sociali di Presidente e di Amministratore Delegato** nella stessa persona (Art. 2 del Codice).
16. L'opportunità di articolare le **remunerazioni** dell'Amministratore Delegato e dei top manager in una **parte fissa** e in una **parte variabile** (Art. 5 del Codice).

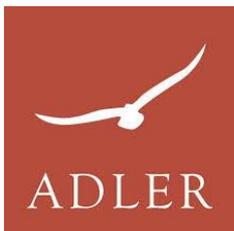
## 7 principi e regole per le imprese familiari non quotate di maggiore dimensione

17. L'adozione di alcune *best practices* quali sessioni di formazione per i consiglieri (***induction sessions***) e incontri dedicati alla strategia (***outdoor strategici***) (Art. 2 del Codice).
18. L'eventuale organizzazione di **Comitati nell'ambito del CdA** (per Nomine, Remunerazione, Controllo e Rischi) con la presenza di almeno un consigliere indipendente (Art. 2 del Codice).
19. La considerazione di candidature sia familiari che **non familiari** per le posizioni di Amministratore Delegato e top manager (Art. 2 del Codice).
20. L'adozione di una **funzione di *internal audit* e di un modello di organizzazione** ex D.Lgs 231/2001 (Art. 6 del Codice).

- ✓ Le imprese che si candidano inviano una **richiesta di adesione** al Codice alla **Segreteria Tecnica** del Codice, tramite il sito [www.codicesocietafamiliari.it](http://www.codicesocietafamiliari.it).
- ✓ **La Segreteria Tecnica contatta ogni azienda candidata** per una reciproca conoscenza.
- ✓ Ogni azienda che abbia fatto richiesta sarà libera di aderire a condizione che:
  - si impegni a **comunicare (con il supporto della Segreteria Tecnica) nella Relazione al Bilancio l'adesione al Codice**, che costituirà dunque un **plus nei termini di sistema di qualità di governance**;
  - si impegni a **partecipare annualmente** ad una giornata di formazione collettiva presso l'Università Bocconi sulla *Corporate Governance* finalizzata a favorire anche lo scambio di esperienze tra i partecipanti;
  - non esistano **impedimenti** reputazionali.

- Il Codice è dotato di un sito internet dedicato ([www.codicesocietafamiliari.it](http://www.codicesocietafamiliari.it)) che vuole rappresentare lo strumento di comunicazione tra le imprese aderenti e verso l'esterno, ove le società che condivideranno il progetto avranno la possibilità di **rendere nota la propria adesione**.
- Il Comitato per il CODIF e la Segreteria Tecnica **diffonderanno contenuti del Codice agli organi di stampa** in modo da ottenere la più elevata visibilità possibile.

# Le aziende oggi aderenti al CODIF



Bocconi



**Bocconi**

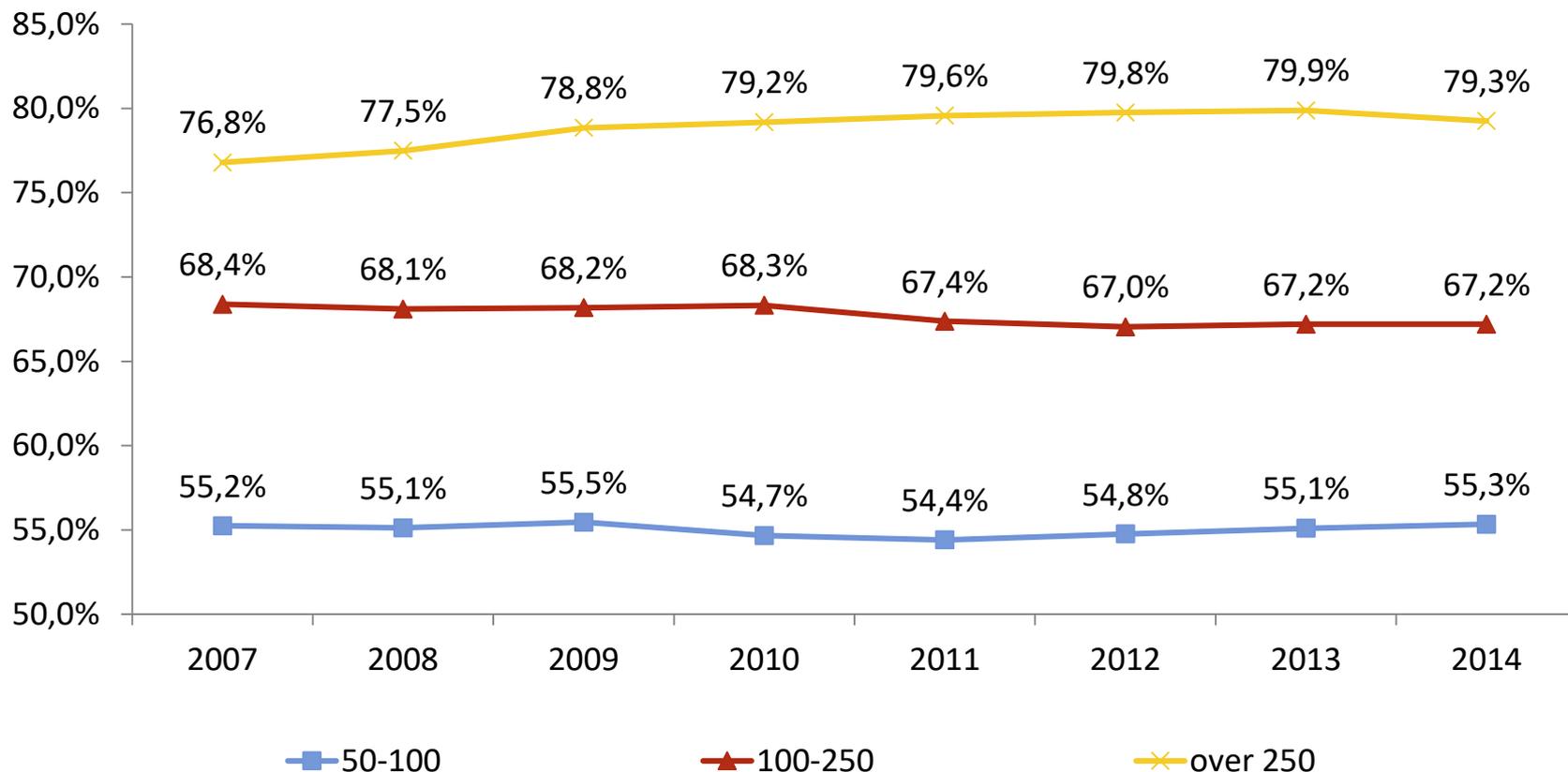
# ALLEGATO: I VANTAGGI DI UN CDA APERTO



Università Commerciale  
Luigi Bocconi

# Il grado di apertura dei CdA verso i non familiari

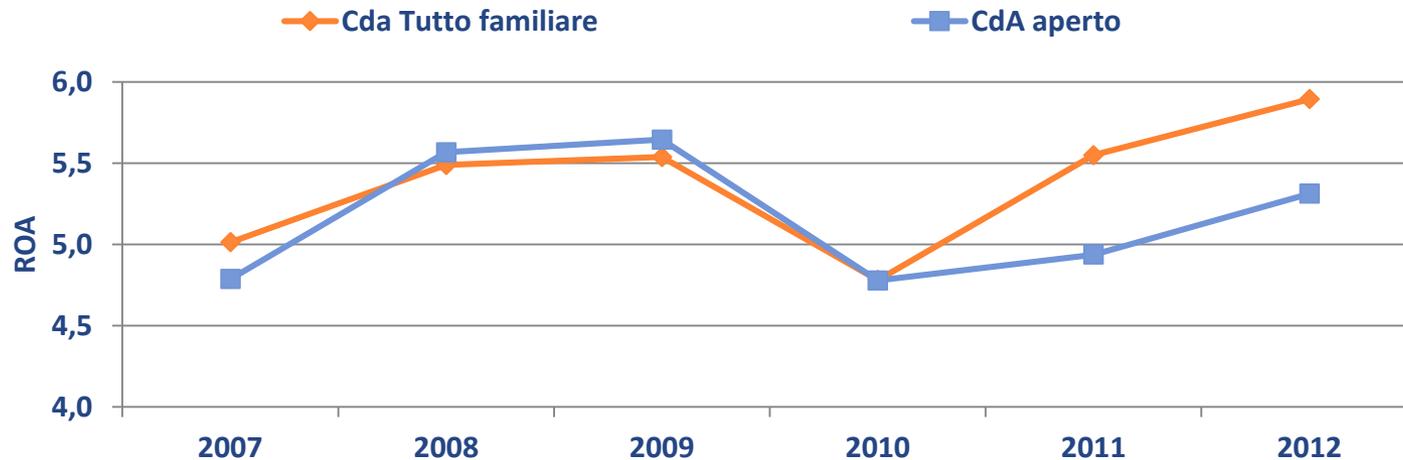
**Il 62,5% delle aziende familiari di medio grandi dimensioni ha almeno un consigliere non familiare, con alcune differenze in base alla dimensione aziendale \***



\* Tutte le analisi a seguire sono relative alle 2.672 aziende familiari dell'Osservatorio AUB con fatturato superiore a 50 milioni di euro.

# Consiglieri non familiari e performance

CdA aperti mostrano performance sostanzialmente in linea con i CdA «chiusi» in termini di redditività ...



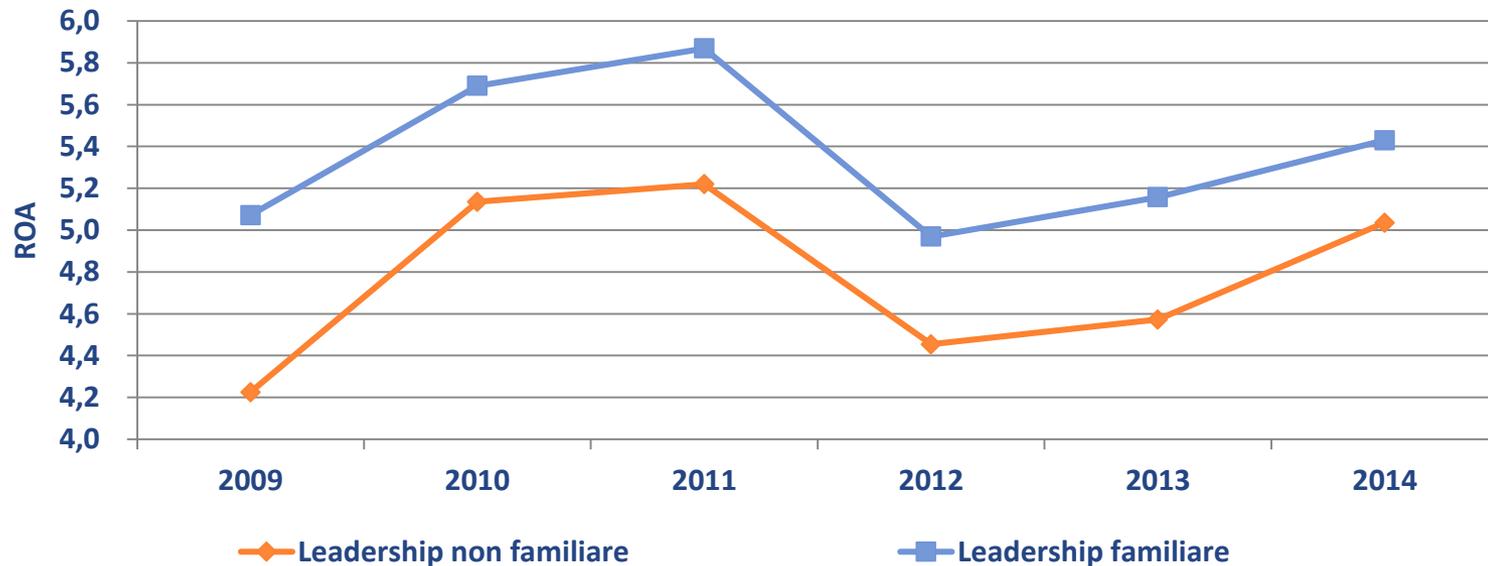
... ma con importanti differenze in base al grado di «apertura» del CdA

	$\Delta$ ROI	$\Delta$ ROE	$\Delta$ Tasso di Crescita Ricavi
<b>1 consigliere non familiare</b>	+0,6 ***	+1,1**	+0,9 **
<b>2 consiglieri non familiari</b>	+0,0	-0,8	+0,0

I valori indicano che la differenza presenza di consiglieri non familiari ha performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione nel periodo 2009-2014 con alta significatività (\*\*\*) se il p value è <.01, media significatività (\*\*) se il p value è <.05, discreta significatività (\*) se il p value è <.1). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello OLS ed i seguenti controlli: 1) età dell'azienda; 2) dimensione dell'azienda; 3) anno (firm year dummies); 4) settore (firm year industry) considerando i primi 2 digit del codice Ateco 2007; 5) standard errors clusterizzati per azienda.

# Consiglieri non familiari e leadership familiare

## CdA aperti mostrano performance migliori nelle aziende guidate da un leader familiare\*



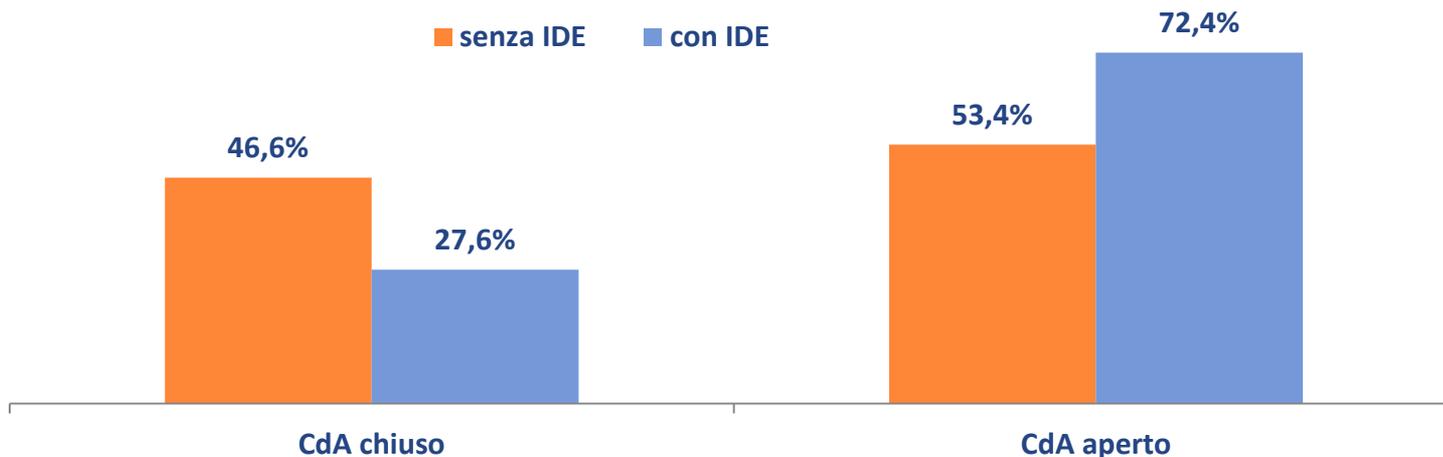
	<b>Δ ROI</b>	<b>Δ ROE</b>	<b>Δ Tasso di Crescita Ricavi</b>
<b>Leadership familiare</b>	+0,7 **	+1,8 ***	+1,6 ***

(\*) Vengono considerati aperti CdA quelli con almeno un consigliere non familiare in caso di leadership familiare e almeno 2 in caso di leadership non familiare.

I valori indicano che la differenza presenza di consiglieri non familiari ha performance superiori (+) o inferiori (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione nel periodo 2009-2014 con alta significatività (\*\*\*) se il p value è <.01, media significatività (\*\*) se il p value è <.05, discreta significatività (\*) se il p value è <.1). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello OLS ed i seguenti controlli: 1) età dell'azienda; 2) dimensione dell'azienda; 3) anno (firm year dummies); 4) settore (firm year industry) considerando i primi 2 digit del codice Ateco 2007; 5) standard errors clusterizzati per azienda.

# Consiglieri non familiari e internazionalizzazione

Esiste una relazione significativa tra CdA aperti ai non familiari e internazionalizzazione tramite IDE \*

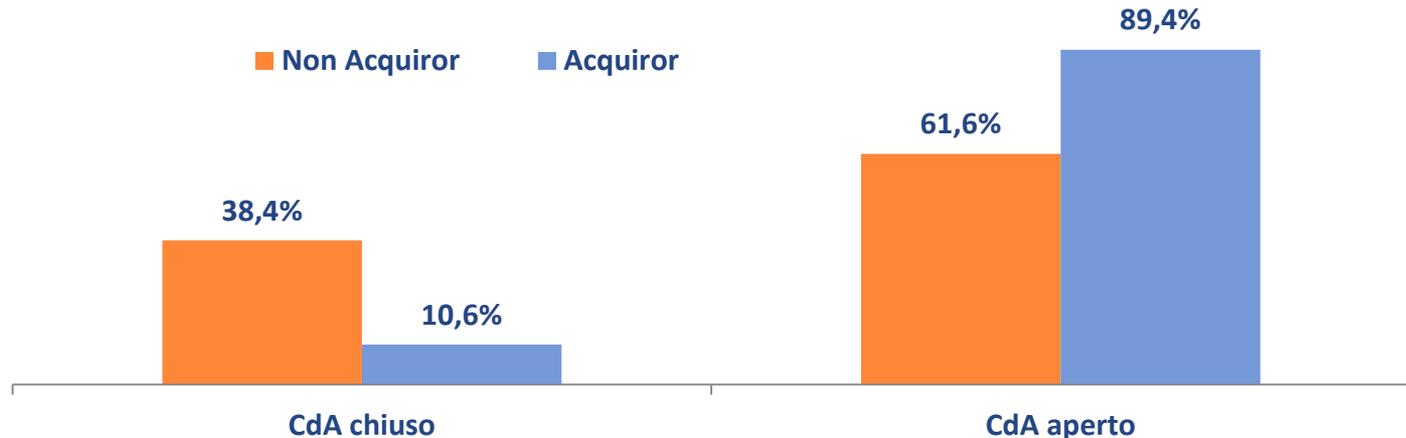


	Probabilità di effettuare IDE nel periodo 2009-2014
<b>CdA aperto</b>	<b>+9,7% ***</b>

I valori indicano che un Cda Chiuso ha una probabilità superiore (+) o inferiore (-) di "x" punti rispetto alla media della popolazione nel periodo 2009-2014 con alta significatività (\*\*\*) se il p value è <.01, media significatività (\*\* o \*\*) se il p value è <.05, discreta significatività (\* o \*) se il p value è <.1). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello OLS ed i seguenti controlli: 1) età dell'azienda; 2) dimensione dell'azienda; 3) anno (firm year dummies); 4) settore (firm year industry) considerando i primi 2 digit del codice Ateco 2007; 5) standard errors clusterizzati per azienda.

\* Gli investimenti diretti esteri sono tutte le partecipazioni con una quota superiore al 10% detenute dalle aziende italiane in società estere.

## Esiste una relazione significativa tra CdA aperti ai non familiari e attività di acquisizioni \*



Probabilità di effettuare acquisizioni nel periodo 2009-2014	
<b>CdA aperto</b>	<b>+3,4% ***</b>

I valori indicano che un Cda Chiuso ha una probabilità *superiore (+) o inferiore (-)* di "x" punti rispetto alla media della popolazione nel periodo 2009-2014 con alta significatività (\*\*\*) se il p value è <.01, media significatività (\*\* o \*) se il p value è <.05, discreta significatività (\* o \*) se il p value è <.1). E' stata eseguita una analisi di regressione con il modello OLS ed i seguenti controlli: 1) età dell'azienda; 2) dimensione dell'azienda; 3) anno (firm year dummies); 4) settore (firm year industry) considerando i primi 2 digit del codice Ateco 2007; 5) standard errors clusterizzati per azienda.

\* Sono state considerate le operazioni di acquisizione del controllo ossia quelle volte ad acquisire più del 50% del capitale della target e le acquisizioni al 100% in Joint Venture.