



GOVERNARE L'INCERTEZZA CON VISIONE E FIDUCIA

Leader familiari tra legacy,
transizione generazionale e impatto

*PRINCÌPI PER IL GOVERNO
DELLE SOCIETÀ NON QUOTATE
A CONTROLLO FAMILIARE.
CODICE DI AUTODISCIPLINA*

Alessandro Minichilli | Professore di Family Business e
Governance *SDA Bocconi* Direttore Corporate
Governance Lab

Stefano Firpo | Direttore Generale *Assonime* e Membro
del Comitato Scientifico *AIDAF*



La pubblicazione dei nuovi Principi di Governance per le Imprese Familiari non Quotate è **dedicata alla memoria di Guido Corbetta**, già titolare della Cattedra AIDAF-EY di Strategia delle imprese familiari, che ha fortemente voluto e promosso la prima pubblicazione del 2017 e ha lavorato fino ai suoi ultimi giorni alla redazione della nuova edizione.



Le ragioni principali per un Codice per le imprese familiari

- aiutare le famiglie imprenditoriali a tracciare con maggiore chiarezza una **distinzione tra proprietà personale** della famiglia e **patrimonio della/e impresa/e** controllata/e
- attrarre, indirizzare e controllare al meglio i **manager** non familiari necessari per **rafforzare la competitività** anche internazionale delle imprese familiari
- fungere da utile **“bussola”** nonché **supporto** nella gestione dei processi di **passaggio generazionale**
- **guidare il processo di trasformazione sostenibile**, e di ulteriore integrazione dei molteplici rapporti con gli stakeholders



Cosa è successo dal 2017 ad oggi / 1

Ulteriore **evoluzione** del Codice di Corporate Governance delle società quotate (edizione 2018, e soprattutto l'evoluzione nel 2020 verso un approccio «**Principle based**»), nonché ulteriore proliferazione di documenti simili a livello **internazionale** (Belgio, Spagna, Finlandia, Svizzera, OCSE, Banca Mondiale, etc.)

Una **sequenza di disruption** (Covid, crisi energetica, crescenti richieste di rendicontazione di sostenibilità, forti tensioni geopolitiche, dazi, ...*what's next?*) con forte consapevolezza in tema di rischi

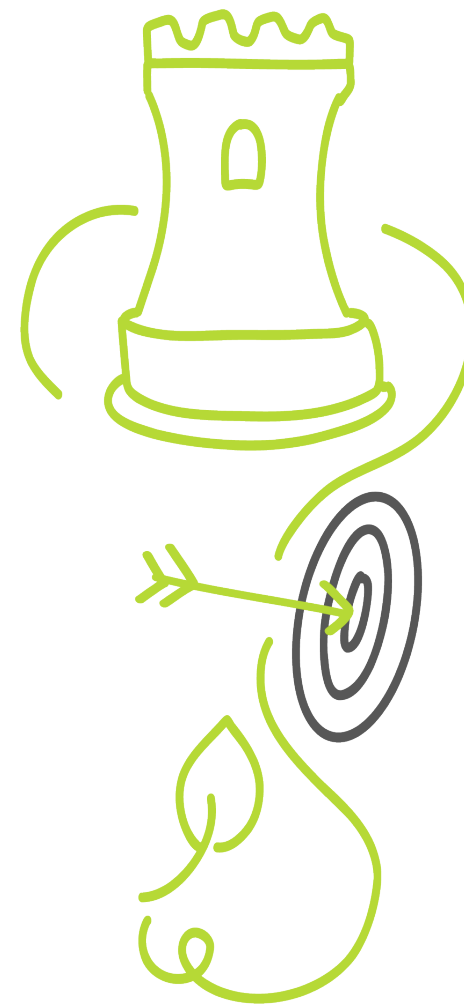
Una **managerializzazione** che procede, ma non sempre in modo convinto



Cosa è successo dal 2017 ad oggi / 1

Uno dei più grandi ricambi generazionali sinora vissuti, nel Paese EU (l'Italia) con maggior numero assoluto di imprese familiari (180.000 PMI da 10 milioni di fatturato in su), e con il rischio che diventi un grande trasferimento di ricchezza ma con impoverimento del tessuto imprenditoriale

Una necessità sempre più forte di garantire – soprattutto alle nuove generazioni – una **guida strategica forte** che possa spesso sopperire alla capacità del fondatore di accentrare tutti i processi decisionali (con limiti però alla crescita)



PUNTI CHIAVE

- Importanza dello **statuto** e della **scelta del modello societario** con attenzione al dualistico e modelli staggered
- **Ruolo del CdA** che lavora nell'interesse esclusivo dell'azienda con chiarezza nell'attribuzione di deleghe motivando eventuale presenza di più Amministratori Delegati, nonché l'attribuzione della carica di Presidente ad uno di essi
- Presenza di **almeno 2 consiglieri esterni** alla società,
- Procedure di **dialogo** con gli stakeholder, **diversità di età e genere**
- Politica di remunerazione con orizzonte di MLT e funzionale al perseguimento del successo sostenibile

PUNTI CHIAVE

- Importanza di un adeguato **sistema di controllo e gestione dei rischi**
- Attenzione alla **trasparenza** soprattutto in materia di operazioni con parti correlate
- Garantire la **continuità aziendale** di fronte a passaggi generazionali anche per favorire la managerializzazione
- Cura dell'informativa in materia di **sostenibilità**
- Meccanismo del comply or explain e ruolo del comitato per la governance delle società familiari con quotate.



Il documento è in fase di consultazione pubblica.
Eventuali commenti e contributi sono da indirizzare a
comitatogovernance@aidaf.it