

PRINCIPI PER IL GOVERNO DELLE IMPRESE FAMILIARI NON QUOTATE CODICE DI AUTODISCIPLINA

La pubblicazione dei nuovi Principi di Governance per le Imprese Familiari non Quotate è dedicata alla memoria di Guido Corbetta, già titolare della Cattedra AYDAF-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.

INTRODUZIONE.....	3
PRINCIPI	5
1) Statuto sociale.....	5
2) Assemblea dei soci	5
3) Ruolo dell'Organo di Amministrazione.....	5
4) Composizione dell'Organo di Amministrazione	6
5) Funzionamento dell'Organo di Amministrazione.....	6
6) Remunerazione.....	7
7) Sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi.....	7
8) Le operazioni con parti correlate.....	7
9) Continuità di governo e di gestione.....	7
10) Informazione sulla sostenibilità.....	7
LINEE GUIDA APPLICATIVE DEI PRINCIPI	8
1) <i>Statuto sociale.....</i>	<i>8</i>
2) <i>Assemblea dei soci</i>	<i>9</i>
3) <i>Ruolo dell'Organo di Amministrazione.....</i>	<i>9</i>
4) <i>Composizione dell'Organo di Amministrazione</i>	<i>10</i>
5) <i>Funzionamento dell'Organo di Amministrazione.....</i>	<i>11</i>
6) <i>Remunerazione</i>	<i>13</i>
7) <i>Sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi (SCI GR).....</i>	<i>13</i>
8) <i>Operazioni con parti correlate</i>	<i>14</i>
9) <i>Continuità di governo e di gestione</i>	<i>14</i>
10) <i>Informazione sulla sostenibilità</i>	<i>15</i>

INTRODUZIONE

- I. Le imprese a controllo familiare – intese come imprese nelle quali una o più famiglie detengono la maggioranza, e più spesso la totalità, del capitale – rappresentano la più diffusa e rilevante forma di organizzazione economica del nostro paese. Considerata la loro rilevanza nel determinare la crescita e la competitività dell'economia italiana e il progresso sociale, economico, appare necessario preservarne la capacità di creare valore nel lungo termine, dotandole di sistemi di governo, di gestione e di controllo moderni, efficaci, competitivi, ed allineati ai migliori standard ed esperienze nazionali ed internazionali. Tali motivi sono alla base della realizzazione del presente Codice di autodisciplina, adottato dal *Comitato per la Corporate Governance delle imprese familiari non quotate*¹ con l'obiettivo di sostenere e accompagnare le famiglie imprenditoriali nell'implementazione di un modello di organizzazione e controllo funzionale alla gestione responsabile dell'impresa, e conseguentemente alla sua capacità di crescere e prosperare attraverso le generazioni, esaltando i benefici della proprietà familiare e contenendone i limiti.
- II. L'adesione ai valori della gestione responsabile permea l'intera organizzazione aziendale e i rapporti con e tra gli organi sociali. Nelle imprese familiari, il rispetto di questo principio richiede anzitutto una convinta adesione ai valori di una gestione trasparente e responsabile verso tutti gli *stakeholders*; in secondo luogo, un'autodisciplina dei membri della famiglia – che sono spesso nel contempo dirigenti, amministratori e soci – nell'interpretare i diversi ruoli loro richiesti a seconda del tavolo decisionale a cui siedono; in terzo luogo, la cura nella composizione e nel funzionamento del CdA, valorizzando il contributo dei consiglieri non familiari.

Ciò nella convinzione che l'adozione di un moderno ed efficace sistema di *governance* possa:
 - a) aiutare le imprese familiari nella creazione di valore economico e sociale dell'impresa nel lungo termine;
 - b) aiutare le famiglie imprenditoriali a tracciare con maggiore chiarezza una distinzione tra proprietà personale della famiglia e patrimonio della/e impresa/e controllata/e, favorendone la crescita sostenibile nel tempo e una più efficace gestione dei rischi;
 - c) fungere da certificazione della qualità per quelle imprese che devono accreditarsi nei confronti di banche, investitori esterni, clienti, fornitori e, più in generale, dei mercati nazionali e internazionali;
 - d) attrarre, indirizzare e controllare i manager non familiari necessari per rafforzare la competitività internazionale delle imprese familiari;
 - e) fungere da utile “bussola” e supporto nella gestione dei processi di passaggio generazionale;
 - f) contribuire a guidare il processo di trasformazione sostenibile, e di ulteriore integrazione e valorizzazione dei rapporti con gli *stakeholders* rilevanti per l'impresa;
 - g) per le imprese potenzialmente interessate alla apertura ai mercati azionari o obbligazionari, acclimatarsi ai processi di governance previsti in tali contesti.
- III. La realtà delle imprese familiari è ampia, eterogenea e articolata, comprendendo diverse forme di organizzazione che si configurano in ragione della dimensione aziendale, della generazione familiare e degli obiettivi di sviluppo. Nelle imprese familiari di minori dimensioni, il controllo è spesso detenuto da un imprenditore di prima generazione, o da una famiglia ristretta; le medie e medio-grandi imprese familiari sono sovente caratterizzate dalla presenza di un numero crescente di soci o azionisti familiari, di generazioni successive alla prima; infine, le grandi imprese familiari sono spesso caratterizzate da una elevata articolazione familiare, con una presenza di soci o azionisti familiari, in generazioni successive, e con una

¹ Il Comitato è promosso da AIDAF, Assonime e SDA Bocconi ed è costituito dalle persone/enti indicate nell'allegato.

presenza diffusa e crescente di soggetti esterni alla famiglia nei ruoli di manager, di consiglieri esterni, ed in alcuni casi con presenza di soggetti terzi nel capitale.

- IV. Pur volendo rappresentare un utile riferimento per tutte le imprese a controllo familiare costituite nella forma di società di capitali, il Codice si rivolge espressamente alle società familiari medie e grandi² e non quotate in mercati regolamentati³, caratterizzate da complessità proprietaria ed organizzativa tale da giustificare l'adozione.
- V. Il Codice è costituito da un insieme di Principi che individuano le prassi e le procedure di governance che le società che lo adottano si impegnano ad attuare. I Principi sono accompagnati da Linee Guida che per ciascun Principio forniscono indicazioni sulle sue possibili modalità attuative e hanno una natura non vincolante ai fini dell'applicazione del Codice.
- VI. L'adesione al Codice è volontaria, secondo il principio del c.d. *comply or explain*. Ogni società aderente è quindi invitata a valutare i propri assetti e prassi di governance e a determinare eventuali miglioramenti per l'applicazione dei Principi del Codice.
- VII. Le società aderenti danno conto dell'adozione del Codice nella Relazione sulla gestione e forniscono, in un documento accessibile al pubblico, le informazioni necessarie per illustrare come hanno concretamente applicato i Principi del Codice e le motivazioni della eventuale scelta di discostarsi da uno o più di essi.
- VIII. Il Codice adotta un principio di proporzionalità nell'individuare le previsioni rilevanti per una specifica società in base alla sua dimensione. In particolare, alcuni istituti indicati nei Principi sono rivolti esclusivamente alle società grandi, ferma restando la loro utilità anche per le società medie che volessero adottarli in via volontaria.
- IX. Il Codice intende proporre un modello di governance che sia neutrale rispetto ai diversi modelli societari disponibili nell'ordinamento italiano: il sistema tradizionale, il sistema monistico e il sistema dualistico. Considerata la consolidata adozione del modello tradizionale, il Codice fornisce alle imprese gli strumenti per valutare anche il ricorso ai sistemi cd. alternativi, monistico e dualistico.

Ai fini dell'applicazione del Codice, si intende per "Organo di Amministrazione":

- il Consiglio di Amministrazione nelle società che adottano il modello tradizionale o il modello monistico;
- il Consiglio di Sorveglianza nelle società che adottano il modello dualistico e il cui statuto attribuisce a tale organo, come ritenuto opportuno da questo Codice, le funzioni di cd. alta amministrazione (approvazione delle operazioni strategiche e dei piani industriali e finanziari predisposti dal Consiglio di Gestione).

Sempre ai fini dell'applicazione del Codice, si intende per "organo di controllo":

- il Collegio Sindacale nelle società che adottano il modello tradizionale;
- il Comitato per il Controllo sulla Gestione nelle società che adottano il modello monistico;
- il Comitato per il controllo interno e la revisione contabile costituito all'interno del Consiglio di Sorveglianza nelle società che adottano il modello dualistico.

² In prima approssimazione, per società medie e grandi si intendono quelle individuate secondo le definizioni della Direttiva 2013/34/UE. Pertanto, sono imprese medie quelle che superano almeno due dei seguenti limiti: stato patrimoniale maggiore di 4 milioni di euro, ricavi netti delle vendite e delle prestazioni maggiore di 8 milioni di euro, numero di dipendenti maggiore di 50; sono imprese grandi quelle che superano almeno due dei seguenti limiti: stato patrimoniale maggiore di 20 milioni di euro, ricavi netti delle vendite e delle prestazioni maggiore di 40 milioni di euro, numero di dipendenti maggiore di 250.

³ Rientrano nella definizione di impresa a controllo familiare non quotata anche le società le cui azioni sono quotate su un sistema multilaterale di negoziazione (ad esempio il mercato Euronext Growth).

- X. Il Codice è stato presentato per la prima volta nel maggio 2017, e revisionato profondamente nel 2025. Questa nuova versione, promossa da AIDAF, Assonime e Università e SDA Bocconi si configura come più agile e di più facile lettura e applicazione, in particolare limitando ai soli Principi il criterio del *comply or explain*, che nella versione del 2017 comprendeva anche un dettagliato insieme di raccomandazioni, oggi trasformate in Linee Guida non vincolanti. Rispetto alla precedente versione il Codice 2025 prevede un sistema di monitoraggio, assicurato dal neoistituito Comitato per la Corporate Governance delle imprese familiari non quotate. Quest'ultimo, con il supporto della Segreteria tecnica, monitora infatti lo stato di applicazione del Codice, sulla base delle informazioni fornite dalle società aderenti, e si impegna ad adottare ogni modifica necessaria al Codice stesso, tenendo conto delle risultanze del monitoraggio e della evoluzione delle *best practices* e del quadro normativo di riferimento. La Segreteria Tecnica del Comitato supporta il Comitato nelle sue attività e fornisce alle imprese che aderiscono al Codice ogni sostegno utile alla sua applicazione.

PRINCIPI

1) Statuto sociale

Lo Statuto regola le questioni essenziali che disciplinano l'attività sociale, nonché l'insieme articolato dei rapporti tra soci, anche attraverso un ampio ricorso agli spazi offerti all'autonomia statutaria.

Lo Statuto della società è sottoposto a periodica revisione, allo scopo di adottare gli strumenti giuridici funzionali allo svolgimento dell'attività d'impresa, all'efficace esercizio del controllo ed alla coesione proprietaria, evitando pericolose situazioni di stallo decisionale.

2) Assemblea dei soci

Le regole di convocazione e tenuta delle assemblee favoriscono la massima partecipazione dei soci – familiari e non familiari – e assicurano la loro adeguata e tempestiva informazione sulle decisioni all'ordine del giorno, resa disponibile attraverso modalità informatiche che ne assicurino l'agevole fruizione.

3) Ruolo dell'Organo di Amministrazione

L'impresa è gestita sotto l'indirizzo e la supervisione di un organo amministrativo collegiale (Organo di Amministrazione, ossia Consiglio di Amministrazione nei sistemi tradizionale e monistico, e Consiglio di Sorveglianza nel sistema dualistico), nominato dai soci.

L'Organo di Amministrazione guida la società perseguendone il successo sostenibile⁴ e definisce le strategie e i piani industriali, monitorandone l'attuazione⁵.

Il dialogo con gli stakeholder⁶ rilevanti per la società costituisce un elemento necessario per la definizione di strategie e piani funzionali al perseguimento del successo sostenibile.

⁴ Il successo sostenibile consiste nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società.

⁵ Nelle società che adottano il sistema dualistico l'attribuzione di tale funzione al Consiglio di Sorveglianza richiede che lo statuto attribuisca a tale organo anche le funzioni di cd. alta amministrazione.

⁶ Gli stakeholder rilevanti per la società sono i soggetti i cui interessi sono direttamente influenzati dall'attività della società, e cioè i dipendenti, i clienti, i fornitori e le comunità locali.

L'Organo di Amministrazione valuta periodicamente che l'assetto di governance della società sia funzionale alle caratteristiche e agli obiettivi strategici dell'impresa, e sottopone all'assemblea dei soci le eventuali proposte di modifica dello statuto, fornendo adeguata motivazione.

4) Composizione dell'Organo di Amministrazione

L'Organo di Amministrazione è formato da un insieme di amministratori – esecutivi⁷ e non esecutivi, anche esterni⁸ alla società – dotati di adeguate competenze, di professionalità ed esperienza. Il numero, la competenza, e l'autorevolezza degli amministratori non esecutivi, di cui almeno due esterni alla società, debbono essere tali da garantire al loro giudizio un peso significativo nei processi decisionali⁹.

Nelle società grandi, almeno un amministratore esterno è in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dal Codice di Corporate Governance¹⁰ delle società quotate.

Le scelte riguardanti l'individuazione dei Consiglieri assicurano un trasparente procedimento ed una equilibrata composizione dell'Organo di Amministrazione, nel rispetto delle specificità della società e della relativa struttura proprietaria.

La società applica criteri di diversità di età e di genere per la composizione dell'Organo di Amministrazione e dell'Organo di Controllo.

L'organo di Amministrazione individua chi tra gli amministratori esecutivi riveste la carica di *Chief Executive Officer* (CEO)¹¹, attribuendo le deleghe necessarie per svolgere il ruolo di principale responsabile della gestione operativa.

L'eventuale attribuzione della carica di CEO a più amministratori o al Presidente dell'Organo di Amministrazione è adeguatamente motivata e accompagnata, in quest'ultimo caso, da misure volte ad assicurare l'efficace svolgimento delle funzioni tipiche del Presidente.

5) Funzionamento dell'Organo di Amministrazione

Gli amministratori sono tenuti ad agire nell'interesse esclusivo della società, a prescindere dal fatto che siano stati eletti su proposta e per decisione di alcuni dei soci. Gli amministratori agiscono e deliberano, pienamente informati, in autonomia, prestando cura particolare alle aree potenzialmente soggette a conflitti di interesse.

Il Presidente dell'Organo di Amministrazione ne cura l'efficace funzionamento, svolgendo un ruolo di raccordo tra gli amministratori esecutivi e non esecutivi, assicurando che gli amministratori ricevano con congruo anticipo le informazioni necessarie per l'assunzione di decisioni informate.

L'Organo di Amministrazione si riunisce con la frequenza necessaria per assicurare un efficace svolgimento delle proprie funzioni.

⁷ Sono amministratori esecutivi gli amministratori cui sono attribuite deleghe di gestione o ricoprono incarichi direttivi nella società o in altre società del gruppo. Sono in ogni caso considerati esecutivi gli amministratori che fanno parte del comitato esecutivo, ove presente, e, nelle società che adottano il modello dualistico, quelli che fanno parte del consiglio di gestione.

⁸ Sono amministratori esterni gli amministratori che non fanno parte della famiglia che controlla la società, non sono amministratori esecutivi o manager della società stessa, e non hanno significative relazioni professionali con essa.

⁹ Nelle società che adottano il modello dualistico, l'applicazione delle Linee guida tiene conto del fatto che l'Organo di amministrazione è composto da soli amministratori non esecutivi. Restano salve le indicazioni sui criteri di competenza, professionalità ed esperienza degli amministratori e sulla presenza di almeno due amministratori esterni alla società, così come quella, relativa alle società grandi, sulla presenza di almeno un amministratore indipendente.

¹⁰ Il Codice per la Corporate Governance delle società quotate, disponibile sul sito internet del Comitato Italiano per la Corporate Governance: <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/codice.htm>.

¹¹ Il termine *Chief Executive Officer* (CEO) è stato introdotto, in analogia con il Codice di Corporate Governance delle società quotate, per identificare l'Amministratore Delegato che riveste il ruolo di principale responsabile della gestione operativa.

Nelle società grandi, l'Organo di Amministrazione valuta l'introduzione della prassi dell'autovalutazione riguardo all'adeguatezza e al funzionamento dell'organo stesso (autovalutazione).

Nelle società grandi, l'Organo di Amministrazione valuta l'istituzione di uno o più comitati nell'ambito dell'organo stesso (con funzioni istruttorie, propositive e consultive in materia di nomine, remunerazione, controllo e rischi).

6) Remunerazione

La remunerazione degli amministratori e del top management è funzionale al perseguimento del successo sostenibile ed è disegnata in modo tale da attrarre, impegnare e motivare le persone dotate della competenza e della professionalità richieste dal ruolo ricoperto.

7) Sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi

La società si dota di un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi in coerenza con le strategie della società e ne valuta annualmente l'adeguatezza e l'efficacia.

Nelle società grandi, viene istituita una funzione di *internal audit*.

8) Le operazioni con parti correlate

La società si dota di presidi informativi e procedurali sulle operazioni con le parti correlate¹², con particolare riguardo ad azionisti di maggioranza e loro stretti familiari, al fine di assicurare che vengano compiute in modo trasparente e rispettando criteri di correttezza sostanziale e procedurale.

9) Continuità di governo e di gestione

I soci e l'Organo di Amministrazione hanno cura di garantire continuità di governo e di gestione della società definendo regole precise sia per affrontare efficacemente transizioni generazionali o trasformazioni proprietarie, sia per evitare discontinuità nella gestione dovuta ad eventi imprevisti ed imprevedibili.

La gestione della successione nei ruoli esecutivi favorisce la managerializzazione della gestione, al fine di assicurare una progressiva separazione tra il ruolo strategico della famiglia proprietaria e lo svolgimento dei ruoli esecutivi, che sono attribuiti a persone, interne o esterne alla famiglia proprietaria, dotate di specifiche competenze manageriali.

10) Informazione sulla sostenibilità

L'Organo di Amministrazione adotta modalità e procedure per fornire le informazioni necessarie alla comprensione dell'impatto dell'impresa sulle questioni di sostenibilità, ambientali e sociali, nonché informazioni necessarie alla comprensione del modo in cui le questioni di sostenibilità influiscono sull'andamento dell'impresa e sui suoi risultati.

¹² Per la definizione di parti correlate si fa riferimento a quella stabilita nei principi contabili internazionali (IAS 24).

LINEE GUIDA APPLICATIVE DEI PRINCIPI

1) Statuto sociale

Lo Statuto della società è uno strumento essenziale per definire il modello di governance funzionale alla realizzazione delle attività d'impresa e le relazioni con e tra gli organi sociali. Lo statuto è sottoposto a una periodica revisione per iniziativa dei soci/azionisti e/o dell'Organo di Amministrazione.

Una prima scelta riguarda il modello societario per la quale l'ordinamento italiano offre tre opzioni: il modello cd. tradizionale, il modello cd. monistico e il modello cd. dualistico. Ferma restando la neutralità del Codice rispetto ai diversi modelli societari, le società valutano il ricorso ai modelli diversi da quello tradizionale, tenendo conto dell'assetto proprietario e familiare della società, dell'evoluzione desiderata della famiglia e delle prospettive di sviluppo dell'impresa, ivi inclusi il ricorso a finanziatori esterni o forme più strutturali di accesso al mercato dei capitali.

L'adozione di un modello di amministrazione e controllo di tipo "dualistico" può essere funzionale, ad esempio, laddove la famiglia di controllo intendesse assumere maggiormente un ruolo di supervisione strategica, limitando il proprio coinvolgimento nell'attività di gestione ed amministrativa dell'impresa. In tal caso, la famiglia potrebbe trovare maggiore rappresentazione nel Consiglio di Sorveglianza, limitando invece la propria presenza nel Consiglio di Gestione. Coerentemente con la funzione di indirizzo strategico che dovrebbe svolgere il Consiglio di Sorveglianza, a questo dovrebbero essere attribuita, con apposita previsione statutaria, le funzioni di cd. alta amministrazione: approvazione delle operazioni strategiche e dei piani industriali e finanziari predisposti dal Consiglio di Gestione ex art. 2409 terdecies, lettera f-bis) del codice civile. Nella definizione di questo modello è opportuno curare l'adeguata composizione degli organi sociali: la composizione ed il funzionamento del Consiglio di Gestione andrebbero adeguati alle effettive esigenze ed attività svolte, garantendo un numero di componenti non pletorico e un numero ed una cadenza delle riunioni adeguati alle effettive necessità; la maggiore rappresentatività della famiglia nel Consiglio di Sorveglianza potrebbe invece favorire una composizione più ampia di tale organo. In questa prospettiva, il sistema dualistico può rappresentare uno strumento adeguato anche nel caso di si volesse prevedere un coinvolgimento dei lavoratori o di altre categorie di stakeholder nella governance, prevedendo la presenza di loro rappresentanti nel Consiglio di Sorveglianza.

Anche l'adozione di un modello di amministrazione e controllo di tipo "monistico" può essere funzionale alle esigenze di una impresa familiare. L'adozione di questo modello offre, come negli altri modelli, la possibilità di un coinvolgimento diretto della famiglia nella gestione (così come avviene anche nel sistema tradizionale), consentendo al contempo la definizione di una governance più semplice e una maggiore integrazione tra attività di gestione ed attività di controllo. L'eventuale scelta di adottare il modello di tipo "monistico" comporta anche una riflessione sulle ricadute organizzative delle funzioni di amministrazione e controllo, ponendo particolare attenzione anche alle competenze e alle professionalità necessarie per un efficace funzionamento dell'organo di controllo (Comitato per il Controllo sulla Gestione)

Un'altra area rilevante per le scelte statutarie è quella dei diritti dei soci. Al fine di stabilizzare il controllo della società, infatti, la società valuta di introdurre nello Statuto clausole di prelazione e/o di gradimento, e/o di suddividere il capitale sociale in diverse categorie di azioni, dotate di diritti diversi per quanto concerne, ad esempio, i limiti al loro trasferimento o all'esercizio del diritto di voto, la possibilità di riscatto ex art. 2437-sexies c.c., le modalità di individuazione e designazione degli organi sociali.

Nel caso di creazione di azioni con voto plurimo ex art. 2351 c.c. a favore di uno o più soci, la società valuta di prevedere meccanismi decisionali dell'assemblea con quorum rafforzati per la delibera di introduzione di questa

categoria di azioni e per le successive delibere di particolare rilevanza, quali la modifica dell'oggetto sociale che comporta un cambiamento significativo dell'attività sociale.

2) Assemblea dei soci

Per assicurare l'adeguata informazione dei soci, la società adotta regole e procedure affinché:

- a) ciascuna Assemblea dei soci sia convocata con sufficiente preavviso, almeno pari a quindici giorni;
- b) l'avviso di convocazione contenga data, ora, luogo e, in particolare, un preciso ordine del giorno;
- c) il testo delle proposte di delibera e le relazioni dell'Organo di Amministrazione sulle materie all'ordine del giorno siano fruibili con congruo anticipo, solitamente almeno pari a quindici giorni, anche con modalità informatiche adeguate a garantirne l'agevole ricezione e fruizione;
- d) le votazioni sulla nomina e sulla revoca degli amministratori, le modifiche statutarie, ed altri argomenti che necessitano di autonoma espressione di volontà vengano considerati, al fine di sottolinearne il rilievo, quali punti indipendenti e separati dell'ordine del giorno.

Il Presidente dell'Organo di Amministrazione garantisce che le adunanze assembleari rappresentino un concreto canale di comunicazione con tutti i soci. A tal fine, almeno il Presidente e il CEO si rendono disponibili durante l'Assemblea, consentendo ai soci di porre quesiti ed ottenere informazioni dettagliate inerenti a tematiche di competenza assembleare inserite nell'ordine del giorno.

3) Ruolo dell'Organo di Amministrazione

L'Organo di Amministrazione è garante, anche in imprese con assetti proprietari molto concentrati, di un corretto check-and-balance tra proprietà, management e amministratori non esecutivi, a presidio di una equilibrata ponderazione delle decisioni, nonché del perseguimento dell'interesse sociale.

L'Organo di Amministrazione svolge almeno le seguenti funzioni:

- a) delinea gli elementi costitutivi della strategia di medio-lungo termine, in coerenza con il perseguimento del successo sostenibile;
- b) esamina e approva il piano industriale¹³ della società e del gruppo di cui essa sia a capo, assicurando che esso sia coerente con gli obiettivi strategici, e verificandone periodicamente l'attuazione, confrontando i risultati conseguiti con quelli programmati;
- c) propone, sottoponendolo all'approvazione assembleare, il sistema di governo societario più funzionale allo svolgimento dell'attività dell'impresa e al perseguimento delle sue strategie, nell'ambito di quanto previsto dall'ordinamento, tenendo conto anche dell'evoluzione del ruolo della famiglia proprietaria nel tempo, e valutando a tal proposito l'adozione di sistemi di amministrazione e controllo alternativi al tradizionale, ossia il sistema "monistico" ed il sistema "dualistico";
- d) valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società e del gruppo di cui essa sia a capo, nonché quello delle controllate aventi rilevanza strategica, avendo particolare riguardo al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, e definendo sia la natura sia il livello di rischio compatibile con gli scopi strategici della società;
- e) delibera in merito alle operazioni della società e delle sue controllate (se esistenti), quando esse rilevino in modo significativo a livello strategico, patrimoniale o finanziario, stabilendo i criteri per individuare quali

¹³ Il documento programmatico nel quale sono definiti gli obiettivi strategici dell'impresa e le azioni da compiere al fine di raggiungere tali obiettivi in coerenza con il livello di esposizione al rischio prescelto, nell'ottica di promuovere il successo sostenibile della società. Il piano industriale è accompagnato dai piani finanziari e operativi funzionali alla realizzazione degli obiettivi strategici.

- operazioni possano dirsi di rilievo significativo;
- f) determina le politiche di dividendo da proporre all'assemblea e ne verifica la compatibilità con gli obiettivi e le prospettive di crescita. Anche per gli eventuali piani di acquisto di azioni proprie, l'Organo di Amministrazione ne verifica la compatibilità con gli obiettivi e le prospettive di crescita. Le politiche di dividendo e i piani di acquisto di azioni proprie sono indipendenti dalla remunerazione delle eventuali prestazioni lavorative degli azionisti, che sono determinate nell'ambito delle politiche di remunerazione di cui al principio 5.

L'Organo di Amministrazione definisce le modalità di comunicazione con gli *stakeholder* funzionali alla rilevazione dei loro interessi e a favorire la loro attiva partecipazione nel dialogo con la società.

L'Organo di Amministrazione assicura che le politiche e le prassi adottate nei confronti dei lavoratori contribuiscano al perseguimento del successo sostenibile.

4) **Composizione dell'Organo di Amministrazione**

Il numero di componenti dell'Organo di Amministrazione è determinato in ragione della complessità del *business* e tenendo conto della dimensione e dell'articolazione proprietaria, al fine di assicurare una adeguata presenza di:

- a) amministratori che rappresentino la famiglia proprietaria, la cui ampiezza dipenderà dal grado di separazione tra proprietà e gestione, nonché dall'eventuale presenza di una holding di controllo in cui la proprietà è maggiormente rappresentata;
- b) il CEO e, ove opportuno, pochi e selezionati dirigenti chiave in funzione del tipo di *business*, evitando tuttavia una eccessiva presenza della componente manageriale (a meno, naturalmente, del CEO) al fine di preservare l'integrità della funzione di indirizzo e controllo dell'Organo di Amministrazione. In particolare, ove presente un Direttore Generale (DG) diverso dal CEO, il DG non fa normalmente parte dell'Organo di Amministrazione per preservare la divisione di ruoli con il CEO;
- c) almeno due Amministratori esterni, dei quali, nelle società grandi, almeno uno è indipendente ai sensi del Codice di Corporate Governance delle società quotate.

L'Organo di Amministrazione definisce, prima del suo rinnovo, i criteri per valutare i requisiti degli amministratori esterni. Il possesso di tali requisiti è valutato dall'Organo stesso subito dopo la nomina e, successivamente, con cadenza annuale.

Nelle società grandi, l'Organo di Amministrazione identifica gli amministratori indipendenti sulla base dei parametri contenuti nella raccomandazione 7 del Codice di Corporate Governance delle società quotate. Il possesso dei requisiti di indipendenza in capo al singolo amministratore è valutato dall'Organo di Amministrazione subito dopo la nomina e, successivamente, con cadenza annuale.

Gli amministratori accettano la carica soltanto qualora ritengano di poter dedicare il tempo necessario al diligente svolgimento dei loro compiti.

Per la nomina degli amministratori, l'Organo di Amministrazione svolge un ruolo di supporto e indirizzo alle scelte degli azionisti formulando raccomandazioni sulla dimensione e sulla composizione dell'organo e sulle figure professionali e il mix di competenze e caratteristiche personali la cui presenza sia ritenuta opportuna. Qualora previsto dallo statuto, l'Organo di Amministrazione valuta di presentare una lista di candidati all'assemblea degli azionisti, previa consultazione con gli azionisti di controllo, avvalendosi, se del caso, di soggetti esterni (*head hunter* o *advisor* indipendenti, anche congiuntamente) per facilitare la ricerca e la selezione di candidati idonei a ricoprire il ruolo.

Al fine di assicurare una maggiore continuità nell'operare dell'Organo di Amministrazione, la durata del mandato

degli amministratori può essere cadenzata in modo da procedere in maniera graduale al loro rinnovo (cosiddetto *staggered board*).

La composizione dell'Organo di Amministrazione assicura una adeguata diversità dei suoi componenti in termini di:

- a) caratteristiche e *background* professionale, in modo da apportare competenze complementari;
- b) età anagrafica e rappresentatività di entrambi i generi;
- c) personalità e stile di *leadership*, ivi inclusa la criticità di pensiero, l'indipendenza dell'azione e la capacità di cooperare con altri.

Nelle società grandi, almeno un terzo dell'Organo di Amministrazione e dell'organo di controllo, ove autonomo (cioè nel sistema dualistico e tradizionale), è costituito dai componenti del genere meno rappresentato.

L'Organo di Amministrazione adotta misure atte a promuovere la parità di trattamento e di opportunità tra i generi all'interno dell'intera organizzazione aziendale, monitorandone la concreta attuazione.

L'Organo di Amministrazione definisce l'attribuzione delle deleghe gestionali, in ragione delle competenze specifiche dell'Amministratore e delle esigenze organizzative della società, a prescindere dalla appartenenza alla famiglia proprietaria. Quando sono presenti due o più amministratori con deleghe gestionali (amministratori esecutivi), l'Organo di Amministrazione assicura una chiara definizione dei rispettivi poteri e responsabilità. L'Organo di Amministrazione identifica inoltre chi tra gli amministratori esecutivi è il CEO (principale responsabile della gestione); qualora siano stati identificati più CEO, l'organo di Amministrazione fornisce adeguata motivazione a sostegno della propria scelta.

Il CEO, oltre alla gestione operativa e allo svolgimento delle funzioni relative alle deleghe specifiche ricevute:

- a) cura il processo di predisposizione del piano industriale e dei relativi piani finanziari e operativi dell'impresa, seguendo le indicazioni strategiche e gli obiettivi di successo sostenibile definiti dall'Organo di Amministrazione;
- b) predispone e dà esecuzione al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, in coerenza con il sistema e gli indirizzi definiti dall'Organo di Amministrazione e con gli obiettivi strategici dell'impresa;
- c) presenta proposte di particolare rilievo all'Organo di Amministrazione, ivi comprese quelle in ambito di operazioni straordinarie e riferisce sulle operazioni effettuate sulla base delle deleghe;
- d) informa l'Organo di Amministrazione circa possibili conflitti nelle operazioni con parti correlate, in cui risultino coinvolti amministratori esecutivi o un membro del management a livello apicale.

Nel caso in cui al Presidente sia attribuita la carica di CEO, l'Organo di Amministrazione spiega le ragioni di questa scelta e, al fine di garantire l'efficace svolgimento delle funzioni tipiche del Presidente, adotta almeno una delle seguenti previsioni:

- a) nomina, su proposta del Presidente, un Segretario dell'Organo di Amministrazione, che supporta l'attività del Presidente e fornisce con imparzialità di giudizio assistenza e consulenza all'Organo di Amministrazione su ogni aspetto rilevante per il corretto funzionamento del sistema di governo societario;
- b) attribuisce a un consigliere esterno il compito di supportare il Presidente nello svolgimento delle funzioni proprie della carica.

5) **Funzionamento dell'Organo di Amministrazione**

L'Organo di Amministrazione definisce le regole e le procedure per il proprio funzionamento, auspicabilmente racchiuse in un proprio regolamento soggetto a periodica revisione, ed in particolare adotta:

- a) regole per assicurare un'efficace gestione dell'informativa consiliare;
- b) una procedura per la gestione interna delle informazioni riservate.

Nelle società grandi, l'Organo di Amministrazione valuta di adottare la prassi dell'autovalutazione riguardo all'adeguatezza e al funzionamento dell'organo stesso (autovalutazione). Ove prevista, l'autovalutazione è svolta almeno a termine del mandato, al fine di fornire orientamenti alla famiglia proprietaria sulle competenze utili da inserire nell'Organo di Amministrazione in occasione del rinnovo.

Il Presidente si adopera, eventualmente con l'ausilio del Segretario, affinché la documentazione relativa agli argomenti all'ordine del giorno sia portata a conoscenza di tutti i componenti degli Organi di Amministrazione e Controllo con la necessaria tempestività (di norma almeno tre giorni lavorativi prima della riunione); in casi eccezionali di comprovata urgenza, qualora non sia possibile fornire la necessaria informativa con congruo anticipo, il Presidente assicura adeguati approfondimenti in sede consiliare. Nel caso in cui la documentazione sia voluminosa o complessa, il Presidente si assicura che venga corredata da un documento di sintesi.

Il Presidente è responsabile della conduzione dell'Organo di Amministrazione. A tal proposito:

- a) definisce l'Ordine del Giorno (OdG), d'intesa con il CEO;
- b) cura che agli argomenti posti all'ordine del giorno siano attribuiti adeguati tempi e informazioni per consentire un dibattito costruttivo;
- c) incoraggia contributi da parte di tutti gli amministratori e modera il dibattito, anche nell'ottica di assicurare l'effettiva funzione deliberativa dell'Organo;
- d) cura la verbalizzazione delle riunioni.

I verbali dell'Organo di Amministrazione debbono essere redatti con cura e devono riportare, seppur in forma sintetica, gli argomenti emersi nel corso della discussione, le proposte e le decisioni assunte – corredate dei dati e delle evidenze essenziali a supporto di tali decisioni – in modo da tracciare le motivazioni che hanno condotto alle conseguenti deliberazioni.

Nelle società grandi, l'Organo di Amministrazione, su proposta del Presidente, nomina un Segretario dell'Organo, che sia a supporto del Presidente per organizzare le riunioni e predisporre relativi materiali e verbali.

Il Presidente, d'intesa con il CEO, assicura che i dirigenti della società e quelli delle società del gruppo che ad essa fa capo, responsabili delle funzioni aziendali competenti secondo la materia, intervengano alle riunioni consiliari per fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno.

L'Organo di Amministrazione, onde espletare correttamente i propri compiti, si riunisce almeno con cadenza trimestrale. Le riunioni hanno la durata necessaria per una efficace, dettagliata ed esaustiva discussione dei punti all'ordine del giorno, ivi inclusa la costante valutazione dell'implementazione delle strategie di lungo periodo e dei piani industriali.

Nelle società grandi, l'Organo di Amministrazione valuta di istituire al proprio interno uno o più comitati cui affidare funzioni istruttorie, propositive e consultive in materia di nomine, remunerazioni e controllo e rischi. Nel definire la composizione dei comitati, l'Organo di Amministrazione tiene conto delle competenze, della professionalità e dell'esperienza degli amministratori, che si intendono necessarie per lo svolgimento dei relativi compiti e valuta l'opportunità di assicurare un'adeguata presenza di amministratori esterni e, nelle società grandi, indipendenti.

In materia di nomine, il Comitato eventualmente costituito supporta l'Organo di Amministrazione:

- a) nella formulazione di raccomandazioni sulla dimensione e sulla composizione dell'organo e sulle figure professionali e il mix di competenze e caratteristiche personali la cui presenza sia ritenuta opportuna;
- b) nella individuazione di candidati nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire i consiglieri esterni;
- c) nella definizione e attuazione dei piani di successione;
- d) nel predisporre ed organizzare l'eventuale attività di autovalutazione dell'organo;
- e) nell'eventuale presentazione di una lista di candidati da parte dell'Organo di Amministrazione.

In materia di remunerazione, il Comitato eventualmente costituito supporta l'Organo di Amministrazione:

- a) nell'elaborazione della politica per le remunerazioni, con particolare riguardo alla remunerazione degli amministratori con deleghe e dei dirigenti apicali, nonché sulla fissazione degli obiettivi di *performance* correlati alla componente variabile della remunerazione;
- b) nel monitoraggio dell'applicazione delle decisioni adottate dal Consiglio, in particolare verificando l'effettivo raggiungimento degli obiettivi di *performance*.

In materia di controllo e rischi, il Comitato eventualmente costituito supporta l'Organo di Amministrazione:

- a) nella definizione e nel monitoraggio del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- b) nel valutare l'idoneità dell'informazione periodica, finanziaria e di sostenibilità, a rappresentare correttamente il modello di business, le strategie della società, l'impatto della sua attività e le performance conseguite;
- c) nel monitorare l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficienza e l'efficacia della funzione di *internal audit*.

6) **Remunerazione**

L'assemblea dei soci determina la remunerazione degli amministratori tenendo conto della competenza, della professionalità e dell'impegno richiesti, nonché delle caratteristiche dimensionali e settoriali dell'impresa.

L'Organo di Amministrazione elabora la politica per la remunerazione degli amministratori, dei componenti dell'Organo di Controllo e del top management, attraverso una procedura trasparente. L'Organo di Amministrazione valuta l'opportunità di articolare le remunerazioni del CEO e dei top manager in una parte fissa e in una parte variabile. Gli obiettivi di *performance*, cui è legata l'erogazione delle componenti variabili, sono predeterminati, misurabili e legati in parte significativa a un orizzonte di lungo periodo.

L'Organo di Amministrazione valuta l'opportunità di integrare il compenso fisso degli amministratori non esecutivi con l'adozione di sistemi di incentivazione, inclusi quelli basati su azioni. L'Organo di Amministrazione individua a tal fine il valore assoluto massimo di tali sistemi di incentivazione, in modo coerente con la natura non esecutiva dell'incarico.

7) **Sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi (SCIGR)**

Il sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi (SCIGR) rappresenta uno degli snodi cruciali della *governance* di una società. Tale sistema richiede la definizione di principi atti a mantenere, attraverso meccanismi efficaci, il livello di rischio desiderato e compatibile, in modo tale da non minare la continuità.

L'Organo di Amministrazione determina i principi di controllo interno e gestione dei rischi, e monitorando l'adempimento rispetto ad essi. A tale organo spetta il compito, con cadenza almeno annuale, di definire le linee di indirizzo, tenendo conto del profilo di rischio della società, inclusi quelli legati alla cybersicurezza¹⁴, valutando che i rischi siano correttamente identificati, misurati, gestiti e monitorati, nonché valutando l'adeguatezza complessiva del sistema dei controlli.

L'Organo di Amministrazione definisce i principi che riguardano il coordinamento e i flussi informativi tra i diversi soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi al fine di massimizzare l'efficienza del sistema stesso, ridurre le duplicazioni di attività e garantire un efficace svolgimento dei compiti propri dell'organo di controllo.

¹⁴ Aspetto innovativo e rilevante, in particolare, per le società che operano nei settori critici e altamente critici soggette agli obblighi organizzativi introdotti con il d.lgs. 4 settembre 2024, n. 138, che recepisce la direttiva (UE) 2022/2555 relativa a misure per un livello comune elevato di cybersicurezza nell'Unione Europea.

Il CEO dà esecuzione alle linee di indirizzo definite dall'Organo di Amministrazione ed è incaricato dell'istituzione e del mantenimento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia e curandone l'adattamento alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare. Il CEO riferisce tempestivamente all'Organo di Amministrazione in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia.

L'Organo di Controllo vigila sull'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

La società valuta l'istituzione di un sistema organizzativo secondo quanto previsto dal D.lgs. 231/2001 in tema di responsabilità della società per reati commessi nel suo interesse dai soggetti apicali o dipendenti.

Almeno nelle società grandi, viene istituita una funzione di *internal audit*, incaricata di verificare che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia funzionante, adeguato e coerente con le linee di indirizzo definite dall'Organo di Amministrazione.

8) Operazioni con parti correlate

L'Organo di Amministrazione stabilisce le modalità di approvazione ed esecuzione delle operazioni con parti correlate, prevedendo che le operazioni di maggiore rilevanza¹⁵ siano approvate dall'Organo stesso e siano adeguatamente motivate circa l'interesse della società al compimento dell'operazione e la convenienza e la correttezza sostanziale delle relative condizioni. Per una compiuta valutazione delle condizioni dell'operazione, l'Organo di Amministrazione può valutare anche il supporto di esperti indipendenti.

Nelle società grandi, l'Organo di Amministrazione approva le operazioni con parti correlate di maggiore rilevanza, preferibilmente previo un parere non vincolante di un comitato composto da amministratori non esecutivi e non correlati¹⁶, in maggioranza esterni.

9) Continuità di governo e di gestione

La famiglia proprietaria, con il supporto dell'Organo di Amministrazione, cura la preparazione ed organizzazione del processo di successione sia a livello proprietario, con opportuni strumenti atti a garantire la continuità nella proprietà dell'azienda, sia nelle figure manageriali apicali, familiari e non, nell'ottica di favorire il processo di managerializzazione complessivo dell'impresa.

Al fine di preservare stabilità ed armonia nella compagine sociale, i compiti di coordinamento, programmazione ed implementazione del processo di successione possono essere affidati, ove presente, alla società *holding* attraverso la quale la famiglia detiene il controllo o ad un comitato rappresentativo dei vari rami della famiglia, la cui struttura e composizione garantiscano equilibrio ed imparzialità.

I piani successori sono predisposti tenendo conto della necessità di stabilire opportune regole di trasmissione della proprietà e della *leadership* ispirate a criteri di responsabilità, meritocrazia, adattabilità al cambiamento e capacità di ascolto da parte del successore o dei successori.

Per garantire continuità nella gestione, il processo di successione prevede regole e procedure non solo per gestire le sostituzioni pianificate del CEO e degli altri manager in funzioni strategiche ma anche la successione c.d. "in

¹⁵ Le operazioni con parti correlate di maggiore rilevanza sono individuate tenendo conto dei criteri indicati nell'allegato 3 del Regolamento Consob recante disposizioni in materia di operazioni con parti correlate (adottato con delibera n. 17221 del 12 marzo 2010).

¹⁶ Amministratori che non siano la controparte dell'operazione e che non siano parte correlata della controparte.

emergenza" (*contingency plan*), che consiste nel dotarsi di procedure di pronta sostituzione dei manager, familiari e non, in caso di eventi imprevisti ed imprevedibili.

In tutti i casi, appare essenziale che l'avvio dell'*iter* avvenga per tempo, ossia quando l'imprenditore o il *leader* siano in età tale da garantire un efficace presidio del processo, e comunque sotto la stretta supervisione degli organi di governo.

10) **Informazione sulla sostenibilità**

Nelle società non soggette agli obblighi di rendicontazione sulla sostenibilità previsto dalla CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive, n. 2022/2464), l'Organo di Amministrazione definisce le opportunità e i rischi per l'impresa relativi ai profili di sostenibilità che sono connessi alla propria attività, stabilisce le modalità e le procedure per identificare e gestire i rischi e le opportunità legate alla sostenibilità, inclusi gli impatti, attuali e potenziali, della propria attività sull'ambiente e sulle persone, e ne dà conto in un documento pubblicato con le stesse modalità adottate per le informazioni sull'adesione al Codice.

Il documento è redatto tenendo conto degli standard di rendicontazione adottati dalla Commissione Europea per attuare la CSRD, in particolare dello standard volontario previsto per le società che non rientrano nell'ambito di applicazione della direttiva, e valutano di richiedere a un soggetto abilitato un'attestazione circa la conformità delle informazioni sulla sostenibilità fornite rispetto allo standard adottato.

Nelle società medie, in alternativa allo standard volontario adottato dalla Commissione Europea, il documento può essere redatto tenendo conto di altri standard internazionali e del "Documento per il dialogo di sostenibilità tra PMI e Banche" adottato dal Tavolo per la Finanza Sostenibile presieduto dal MEF.