



# UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DELL'INSUBRIA

Successione e governance dell'impresa:  
il ruolo della famiglia proprietaria

Daniela Montemerlo

Workshop «Che successione, per quale impresa?»

Facoltà di Economia, Libera Università di Bolzano

17 giugno 2022



# La buona governance dell'impresa

Un buon sistema di governance;

- **preserva** la continuità e il successo dell'impresa e i buoni rapporti tra i soci
- **richiede** un disegno e una “messa a terra” degli organi di governo e controllo coerenti con la complessità strategica e proprietaria attuale e prospettica
- in particolare, **prima o poi deve fare perno su un CdA:**
  - *full-role*, ossia con un ruolo strategico, di monitoring e di contributo al governo dei rapporti tra impresa e famiglia proprietaria (nella generazione al comando, nella convivenza e nella transizione inter-generazionale)
  - *aperto a terzi e diverse* con riguardo a tutte le dimensioni rilevanti: competenze, nazionalità, generi, generazioni, ...



# Buona governance d'impresa e risultati

I dati dell'Osservatorio Imprese del Corporate Governance Lab\* di SDA Bocconi mostrano come, nella popolazione delle imprese sopra i 50 milioni: (familiari per l'84%, statali, di coalizione, a controllo finanziario):

- migliore è la governance (misurata attraverso un indice a 5 dimensioni: presenza del CdA, distinzione tra P e AD, unicità AD, apertura a outsider, diversity per genere, provenienza geografica e età) migliori sono i risultati di crescita e redditività;
- in caso di apertura a terzi, è più elevata la probabilità di successione.

\* V. Minichilli, A., Montemerlo, D. (2019), La governance d'impresa: il momento delle società non quotate, I rapporto annuale CG Lab SDA Bocconi, (Free access online) Minichilli, A., Montemerlo, D., D'Angelo, V. (2020), Il valore della buona governance: performance migliori per imprese più forti, II rapporto annuale CG Lab SDA, (Free access online) Minichilli, A., Montemerlo, D., D'Angelo, V. D'Ambrosio, C.P. (2022), Tenere la rotta tra rischi e incertezze. Il ruolo della buona governance, III rapporto annuale CG Lab SDA, (Free access online)



# Le scelte a monte e il ruolo della famiglia proprietaria

Un ruolo fondamentale per portare la governance dell'impresa “un passo avanti” attraverso una governance proprietaria e familiare:

- fondata su valori da proprietà responsabile coltivati e trasmessi;
- fondata su *family constitution* solide – fatte di criteri meritocratici ed equi per l'accesso ai ruoli apicali, costruite su misura, condivise in un processo *fair* e mantenute vive e attuali;
- guidata da una Presidenza autorevole e dedicata;
- attenta alla formazione dei futuri soci;
- aperta al coinvolgimento degli stakeholder non familiari critici (portatori delle competenze chiave e degli stessi valori della famiglia);



# Le scelte a monte e il ruolo della famiglia proprietaria - 2

- che monitori il sistema famiglia-proprietà-impresa, sistematicamente:
  - ✓ Dialogando tra familiari soci con professionalità ed empatia
  - ✓ Pianificando l'evoluzione delle posizioni apicali e degli organi di governo e controllo, per composizione, struttura e funzionamento, processi chiave, per il prossimo stadio di sviluppo tenendosi pronti al cambiamento
  - ✓ Affrontando le situazioni critiche con al centro l'azienda e il bene comune
  - ✓ Ove necessario, correggendo la rotta per tempo e in tempo



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI  
DELL'INSUBRIA**

**Grazie e buon lavoro!**

