



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!

