



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



Patti di *governance* e generazionali nelle imprese di famiglia

Luca Petoletti

22 settembre 2022



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Agenda

- Chi siamo
- Alcuni nostri numeri nel *Family Business*
- Cosa facciamo (e cosa non facciamo) per le Famiglie Imprenditoriali
- Gli errori più frequenti nel *Family Business*
- Aree/strumenti concreti di intervento: i Patti di *governance* e generazionali



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Agenda

- **Chi siamo**
- Alcuni nostri numeri nel *Family Business*
- Cosa facciamo (e cosa non facciamo) per le Famiglie Imprenditoriali
- Gli errori più frequenti nel *Family Business*
- Aree/strumenti concreti di intervento: i Patti di *governance* e generazionali



The European House - Ambrosetti

Alcuni nostri numeri



Realizzati nel 2021, di cui il 61% in digitale, il 7% in fisico e il 32% phygital



Know-how e tecnologia proprietaria per realizzare workshop, seminari, eventi digitali complessi



Nazionali ed internazionali ingaggiati ogni anno



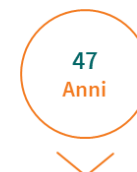
Manager accompagnati nei loro percorsi di crescita e clienti serviti nella consulenza ogni anno



Strategici da indirizzare a Istituzioni e aziende nazionali ed internazionali ogni anno



Privato italiano, quarto nell'Unione Europea, tra i più rispettati e indipendenti su 11.175 a livello globale attraverso una survey indirizzata a 73.000 leaders di imprese, istituzioni e media, in oltre 100 Paesi nel mondo (*)



del Forum di Cernobbio: i partecipanti dell'ultima edizione esprimono un fatturato aggregato di 1,3 trilioni di Euro (76,1% del PIL italiano) ed Asset gestiti pari a circa 47,6 trilioni di Euro; 9 governi rappresentati



Per il secondo anno consecutivo, siamo stati riconosciuti Top Employer. Una delle 131 realtà nominate nel 2022 in Italia, sulla base dell'analisi specifica di 6 aree di policy HR e di oltre 400 best practice monitorate



Accomunate dalla stessa passione e voglia di fare. 42 persone all'estero (Cina e Middle East)



Da 10 anni attore chiave dell'ecosistema italiano dell'innovazione: Corporate Venture Capital, Open Innovation, Acceleratore di Startup



L'esperienza del nostro team di sostenibilità in progetti e soluzioni su misura per accelerare la transizione delle imprese verso un futuro sostenibile. Solo nell'ultimo anno ci hanno scelto più di 30 aziende



Riconosciuti come una best-practice internazionale da parte dell'ASEAN Community (7 Paesi/aree: ASEAN, Cina, Francia, Medio Oriente, Stati Uniti, Sudafrica, Unione Europea - Bruxelles). Menzionati come caso d'eccellenza nel Trattato del Quirinale per la cooperazione bilaterale rafforzata, cofirmato dal Presidente italiano del Consiglio dei Ministri e dal Presidente della Repubblica francese



Con presenza diretta o partnership. Nel 2020 abbiamo supportato la presidenza italiana del G20 con la formulazione di 8 raccomandazioni di policy, declinate sugli ambiti d'azione prioritari per la Presidenza italiana (le "3P": Persone, Pianeta, Prosperità)

(*) Nell'ultima edizione del Global Go To Think Tanks Report della University of Pennsylvania



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



Agenda

- Chi siamo
- **Alcuni nostri numeri nel *Family Business***
- Cosa facciamo (e cosa non facciamo) per le Famiglie Imprenditoriali
- Gli errori più frequenti nel *Family Business*
- Aree/strumenti concreti di intervento: i Patti di *governance* e generazionali



Alcuni nostri numeri nel *Family Business*

- Siamo attivi da **circa 30 anni** nell'ambito specifico dell'ottimizzazione del **rapporto Famiglia-Impresa** e della convivenza e continuità generazionale nelle Imprese Familiari;
- in questi anni, abbiamo seguito complessivamente **oltre 1000 Famiglie Imprenditoriali in Italia**, con tante situazioni aziendali e familiari differenti:
 - Dimensione aziendale: da un minimo di € **3 milioni** ad un massimo di **diversi miliardi di euro**
 - Dimensione familiare: da un minimo di **2 membri** a un massimo di **42 membri**;
- solo nel **2021** abbiamo assistito **più di 100 Famiglie Imprenditoriali**;
- abbiamo supportato circa **400 Famiglie Imprenditoriali** nella definizione di **Patti di governance e generazionali**;
- da **18 anni**, gestiamo l'**Osservatorio** sull'eccellenza dei sistemi di governo, tra i *leader* in Italia sul tema.

Il nostro Osservatorio *Corporate Governance*

Dal 2004 l'Osservatorio è un **punto di riferimento in Italia** quale **piattaforma permanente** di **analisi e confronto** sulle sfide e sulle migliori pratiche. L'obiettivo è quello di fornire proposte concrete per promuovere l'eccellenza dei sistemi di governo delle società italiane, quotate e non

LA MISSION DELL'OSSERVATORIO

"Creare una piattaforma permanente di analisi e confronto sulle sfide e le migliori pratiche sulla corporate governance e fornire proposte e indicazioni concrete per promuovere il raggiungimento dell'eccellenza nei sistemi di governo delle società italiane, quotate e non"

COMITATO SCIENTIFICO



Valerio De Molli

Managing Partner & CEO,
The European House - Ambrosetti



Sergio Erede

Socio fondatore,
Studio Legale BonelliErede



**Piergaetano
Marchetti**

Professore Emerito, Università
"L. Bocconi"; Presidente,
Fondazione Corriere della Sera



Stefano Preda

Professore Ordinario di
Istituzioni e Mercati Finanziari,
Politecnico di Milano



Paola Schwizer

Affiliate Professor di Banking and
Insurance, SDA Bocconi School of
Management; Professore
Ordinario di Economia degli
intermediari finanziari, Università
di Parma.

LE SOCIETÀ PARTNER

MAIN PARTNER



PARTNER





ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



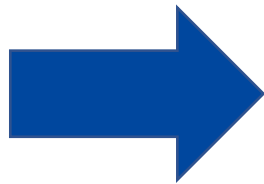
FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Agenda

- Chi siamo
- Alcuni nostri numeri nel Family Business
- **Cosa facciamo (e cosa non facciamo) per le Famiglie Imprenditoriali**
- Gli errori più frequenti nel *Family Business*
- Aree/strumenti concreti di intervento: i Patti di *governance* e generazionali

Quali servizi offriamo

Gestione del Rapporto Famiglia – Impresa e della continuità generazionale



***CHECK-UP* DEL RAPPORTO
FAMIGLIA-IMPRESA**

**PATTI DI *GOVERNANCE* E
GENERAZIONALI**

**ASSISTENZA CONTINUATIVA
NELLA *GOVERNANCE*
FAMILIARE E *TUTORSHIP*
PER I GIOVANI**

**FORMAZIONE PER IL RUOLO
DI AZIONISTA**



Quali servizi offriamo

Governance operativa e Riferimenti Strategici Fondamentali

**GOVERNANCE OPERATIVA,
ORGANIZZAZIONE E RUOLI**

**ASSISTENZA CONTINUATIVA
A CDA E COMITATI**

**RIFERIMENTI STRATEGICI
FONDAMENTALI**

**RICERCA DI CONSIGLIERI
INDIPENDENTI**



Quali servizi offriamo

Executive Compensation

**DETERMINAZIONE DEL
COMPENSO TOTALE E DEL
MIX RETRIBUTIVO DELLE
CARICHE PIÙ IMPORTANTI**

***BENCHMARK E FAIRNESS
OPINION***

**SISTEMI DI
INCENTIVAZIONE DI BREVE
E MEDIO-LUNGO TERMINE**

Quali servizi non offriamo

- Non siamo specialisti in ambito fiscale e, pertanto, **non offriamo servizi di consulenza fiscale/tributaria** (collaboriamo con i professionisti dei clienti o con specialisti);
- **non ci occupiamo** della **costituzione** di ***holding*** e/o di **Fondazioni** e/o di ***Trust*** (collaboriamo con i professionisti dei clienti o con specialisti).

Collaborazione tra Professionisti

Solitamente collaboriamo con:

- **Commercialisti di Fiducia** delle Famiglie Imprenditoriali e con **Commercialisti** appartenenti a **primari studi professionali** e/o **associati** (in particolare, per particolari operazioni straordinarie);
- **Notai di Fiducia** delle Famiglie Imprenditoriali e con **Notai** appartenenti a **primari studi professionali** e/o **associati** (in particolare, per particolari operazioni straordinarie);
- **Studi legali**, in particolare per l'istituzione di *Trust* e/o di Fondazioni di Famiglia, nonché per riasseti societari.



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI

M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Agenda

- Chi siamo
- Alcuni nostri numeri nel *Family Business*
- Cosa facciamo (e cosa non facciamo) per le Famiglie Imprenditoriali
- **Gli errori più frequenti nel *Family Business***
- Aree/strumenti concreti di intervento: i Patti di *governance* e generazionali

Dove più spesso si scivola

- Non distinzione, in concreto, tra dinamiche familiari (uguaglianza) e aziendali (meritocrazia)
 - Confusione tra il ruolo della proprietà (in quanto tale) e quello dei gestori (familiari o non familiari)
 - Non rispetto dei ruoli operativi/lavorativi
 - Mancanza di criteri per familiari e coniugi/conviventi in azienda
 - Limitata attrattività vs. talenti esterni alla Famiglia
 - Carezza di informazioni/comunicazioni
 - Non rispetto di alcune regole di comportamento
 - Difficoltà con i compensi, i *benefit* e i dividendi
-

30 maggio 2018

la Repubblica.it

**Melegatti, guerra
in famiglia. La
figlia di Ronca
contro la seconda
moglie: "Ha
distrutto
l'azienda"**



Gli striscioni di protesta davanti alla sede della Melegatti (ansa)

In un post su Facebook Silvia Ronca, erede di Salvatore, scomparso nel 2005, dice la sua dopo il fallimento deciso dal tribunale. E lancia precise accuse alla compagna del padre, senza nominarla mai



12 luglio 2018

CORRIERE DELLA SERA / ECONOMIA

I figli maschi contro mister San Carlo: «Ha dato l'azienda a nostra sorella»

La «guerra delle patatine» vale il controllo di un gruppo alimentare da 315 milioni di fatturato l'anno. Il pm archivia la richiesta di un amministratore di sostegno: nessuna circonvenzione ai danni del padre Alberto Vitaloni

1 novembre 2015

CORRIERE DELLA SERA / ECONOMIA

IL CASO

**Ambrosoli, la famiglia si spacca
La guerra del miele in tribunale**

Il ricorso di quattro dissidenti poi l'ordinanza che blocca l'aumento di capitale varato a maggio. Le crepe all'interno della famiglia iniziate nel 2014



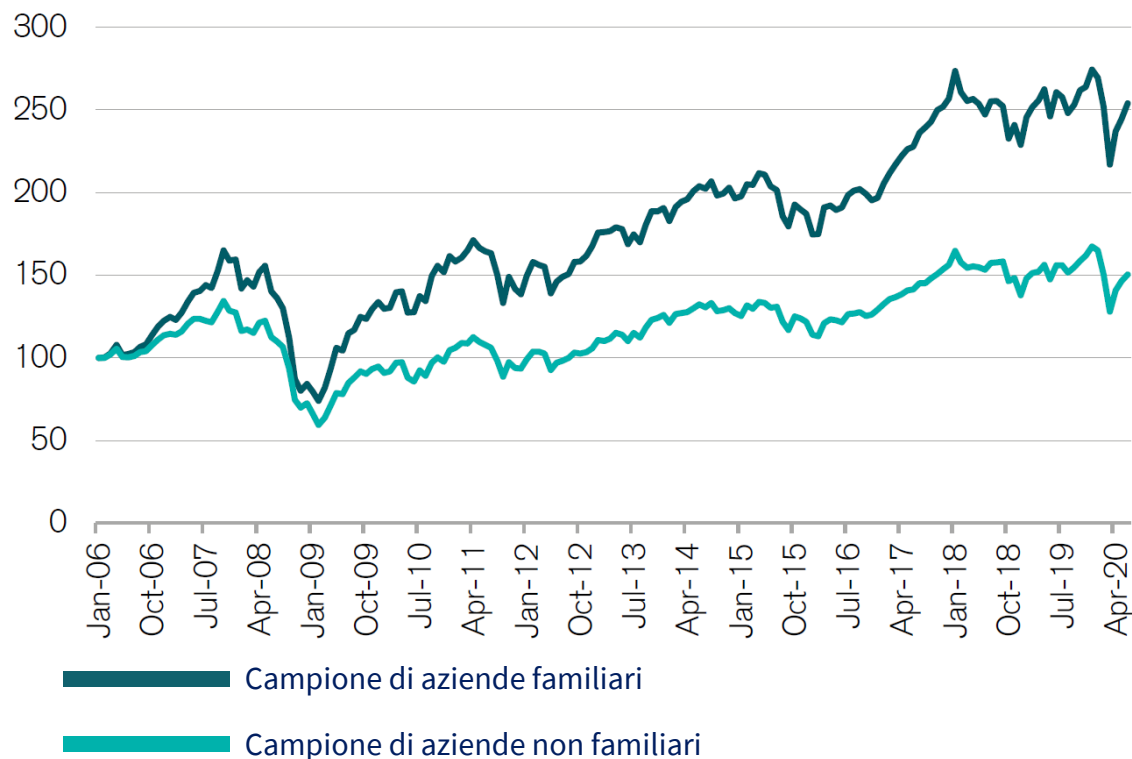
ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



Le Imprese Familiari che adottano soluzioni
concrete in termini di *governance*
familiare e aziendale hanno
performance e solidità superiori

Negli ultimi 14 anni (2006-2020), la capitalizzazione media delle Imprese Familiari è cresciuta di **2,5 volte** vs. **1,5 volte** delle Imprese non Familiari (a parità di settore e grandezza)

Capitalizzazione media di mercato (2006 - 2020)



- Dati basati sul *database* proprietario «*Family 1000*» di Credit Suisse che comprende **1061 Aziende Familiari** in cui la **Famiglia** detiene **almeno il 20% del capitale sociale e/o dei diritti di voto**
- Il **24%** delle aziende considerate si trova **in Europa**
- Il *database* comprende tutti i **principali macro-settori di mercato**



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



Agenda

- Chi siamo
- Alcuni nostri numeri nel *Family Business*
- Cosa facciamo (e cosa non facciamo) per le Famiglie Imprenditoriali
- Gli errori più frequenti nel *Family Business*
- **Aree/strumenti concreti di intervento: i Patti di governance e generazionali**

Aree/strumenti concreti di intervento

- Patti di *governance* e generazionali (Regole e progettazione del futuro)
- Formazione diffusa per i ruoli di Socio ed eventuale membro del CdA (Competenze e dialogo)
- Affiancamento ai giovani (Vocazioni e competenze)



Il Patto di *governance* e generazionale

Sistema di regole, di criteri e di meccanismi condivisi e **sottoscritti**, attraverso il quale i membri della Famiglia convengono liberamente di auto-vincolare i propri comportamenti nei rapporti con l'Impresa, **a salvaguardia di valori e interessi** comuni e **superiori**

Possibili contenuti di un Patto di *governance* e generazionale: ipotesi da un caso concreto (1/2)

- Valori guida della Famiglia
 - Regole per il rispetto dei ruoli
 - Presenza di familiari in azienda: requisiti d'entrata, modalità di carriera e condizioni per accedere a posizioni di responsabilità
 - Definizione del ruolo della Famiglia e del ruolo del *Management*, anche per poter attrarre e conservare *Manager* esterni di elevata capacità
 - Criteri di nomina e modalità di funzionamento del Consiglio di Amministrazione
-

Possibili contenuti di un Patto di *governance* e generazionale: ipotesi da un caso concreto (2/2)

- Compiti e modalità di decisione e di funzionamento del Consiglio di Famiglia
- Politica dei compensi e dei dividendi
- Individuazione e riduzione delle aree di possibile conflitto di interesse (non concorrenza fra i membri della Famiglia, ecc.)
- Criteri per comporre eventuali conflitti
- Meccanismi laterali di supporto (Garante, Persona esperta)
- ...



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



IL **PERCORSO** PER
REALIZZARE QUESTE
ATTIVITÀ È IMPORTANTE
QUASI QUANTO I **CONTENUTI**

Luca Petoletti

Partner The European House - Ambrosetti

luca.petoletti@ambrosetti.eu
