

Il nuovo Codice per le imprese familiari e i suoi Principi

Mateja Milič

Treviso, 6 maggio 2026

Le motivazioni di un codice per le imprese familiari non quotate

La definizione di un modello di governance efficace e trasparente, improntato alle migliori prassi, è funzionale a:

- efficienza dei processi decisionali
- attrattività dell'impresa nel rapporto con i principali stakeholder
- definizione degli «adeguati assetti organizzativi»

Nella prospettiva di una impresa familiare, sostenere e accompagnare le famiglie imprenditori nella definizione di un sistema di governance funzionale alla gestione responsabile dell'impresa, esaltando i benefici della proprietà familiare e contenendone i limiti. Un percorso funzionale a:

- tracciare con chiarezza la distinzione tra proprietà personale della famiglia e patrimonio dell'impresa
- fungere da utile "bussola" nei processi di passaggio generazionale

L'approccio del Codice

- **Chiarezza e semplicità** che tiene conto dell'amplessissima categorie delle imprese «a controllo familiare»
- **Specificità** rispetto alle best practice delle imprese quotate, onde evitare sovrastrutture e favorire uno sviluppo sostanziale delle best practice
- **Struttura semplificata:**
 - **10 Principi** soggetti al principio del «comply or explain» (applica o indica le motivazioni della scelta di discostarsi da uno o più principi)
 - **10 Linee Guida** funzionali a supportarne l'applicazione concreta
- **Proporzionalità** dei Principi individuando quali primari destinatari del Codice:
 - **grandi imprese** (€250 milioni di fatturato) con selezionate best practice più articolate
 - **medie imprese** (tra €20 e €250 milioni di fatturato)

L'approccio del Codice

- **Alleggerimento** (rispetto all'edizione 2017) ma :
 - senza rinunciare all'**ambizione** tipica delle best practice (es. parti correlate)
 - rafforzando la **trasparenza**



- ✓ **Informazione sull'adesione** nella relazione sulla gestione e informazione sul «comply or explain» in un documento separato disponibile al pubblico
- ✓ **Il monitoraggio del Comitato per la corporate governance** ed una Segreteria tecnica, per supportare le imprese nell'applicazione del Codice

I RAPPORTI TRA I SOCI E LA GESTIONE DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE

Principio 1

Statuto adeguato agli obiettivi dell'impresa e agli assetti proprietari della famiglia (valutazione periodica). Ad esempio:

- Modello societario
- Articolazione dei diritti amministrativi
- Composizione e mandato consiliare

Principio 2

L'**adeguata gestione dell'Assemblea** con particolare riferimento alla tempestività e alla fruibilità della informazione da parte di tutti i soci

Principio 9

Adozione di **regole funzionali ad assicurare la continuità aziendale** di fronte a passaggi generazionali, anche per favorire la managerializzazione, o trasformazioni proprietarie

Principio 3

Chiaro ruolo strategico dell'Organo di Amministrazione: esame e approvazione dei piani industriali, promozione del dialogo con gli stakeholder, valutazione adeguatezza dell'assetto di governance

Principio 4

Composizione bilanciata dell'Organo di Amministrazione:

- **chiara attribuzione delle deleghe gestionali;** motivazione e misure se Presidente è anche l'AD
- **2 consiglieri esterni**, di cui almeno 1 indipendente nelle grandi; **diversità** di età e genere

Principio 5

Efficace funzionamento dell'Organo di amministrazione: informativa pre-consiliare; nelle grandi, valutare la prassi della board review e l'istituzione di uno o più comitati

Principio 6

Remunerazione amministratori e top management **incentivante** (allineata agli obiettivi dell'impresa) e **attraattiva**

L'EFFICACIA DEI CONTROLLI E DELLA GESTIONE DEI RISCHI

Principio 7

Responsabilizzazione dell'Organo di Amministrazione sulla predisposizione di **adeguati assetti di controllo**: nelle grandi, istituire un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e la funzione di internal audit

- identificare, misurare, gestire e monitorare i rischi
- valutare istituzione modello 231

Principio 8

Presidi informativi e procedurali per le **operazioni con parti correlate**

- Competenza deliberativa del Cda per le operazioni di maggiore rilevanza; focus su adeguata motivazione su convenienza e correttezza sostanziale dell'operazione
- Nelle grandi, parere non vincolante degli amministratori non correlati

IL SUCCESSO SOSTENIBILE

Principi 3, 6,
7 e 10

- L'obiettivo del «**successo sostenibile**» quale obiettivo di creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, **tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società**
 - ✓ Il piano industriale (obiettivi strategici dell'impresa e le azioni da compiere)
 - ✓ La natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici
 - ✓ La politica per la remunerazione
 - ✓ Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
 - ✓ L'informazione periodica sulla sostenibilità
- **Dialogo** con gli **azionisti** e gli **altri stakeholder rilevanti** per la società