

**CODICE DI AUTODISCIPLINA DELLE IMPRESE FAMILIARI - 2
LINEE GUIDA APPLICATIVE**

Le Linee guida applicative del Codice di autodisciplina delle imprese familiari non quotate traducono i principi in comportamenti concreti e verificabili. Esse forniscono indicazioni operative per assicurare una governance efficace, trasparente e coerente con le caratteristiche dell'impresa familiare.

Statuto sociale

Lo Statuto è la base giuridica e organizzativa del modello di governance. Deve essere periodicamente rivisto per garantire la coerenza con la strategia e la struttura familiare. Le società scelgono tra modello tradizionale, monistico o dualistico, valutando quale consenta il migliore equilibrio tra indirizzo strategico, controllo e gestione. È buona prassi includere clausole che prevengano conflitti tra rami familiari (prelazione, gradimento, voto plurimo, riscatto), preservando stabilità e continuità di governo.

Assemblea dei soci

L'assemblea rappresenta il luogo di confronto tra proprietà e organi sociali. Deve essere convocata con congruo preavviso, fornendo ai soci documenti e relazioni complete con almeno quindici giorni di anticipo. L'ordine del giorno va redatto con chiarezza, e le votazioni su nomine o modifiche statutarie trattate come punti autonomi. Il Presidente e il CEO garantiscono la possibilità di domande e risposte durante la seduta, promuovendo un dialogo aperto e informato.

Ruolo dell'Organo di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione è garante dell'equilibrio tra proprietà e gestione. Definisce strategie, approva i piani industriali e vigila sull'attuazione. È responsabile di assicurare che le decisioni rispondano all'interesse sociale e non a interessi particolari. Gli amministratori devono esprimere giudizi indipendenti, anche quando nominati da specifici soci, e agire con diligenza, competenza e lealtà.

Composizione dell'Organo di Amministrazione

Il Consiglio deve includere membri con competenze complementari, rappresentativi della famiglia ma anche esterni ad essa. Almeno due amministratori devono essere esterni; nelle società grandi, almeno uno deve essere indipendente. È raccomandata una diversità di età, genere e background professionale. Gli amministratori accettano la carica solo se in grado di dedicare tempo adeguato e devono evitare situazioni di conflitto di interessi. Le deleghe operative devono essere chiaramente definite, evitando sovrapposizioni o concentrazioni di potere.

Funzionamento dell'Organo di Amministrazione

Il Consiglio deve riunirsi almeno trimestralmente. Il Presidente, d'intesa con il CEO, definisce l'ordine del giorno e garantisce che la documentazione sia trasmessa ai consiglieri almeno tre giorni prima della riunione. Le decisioni devono essere fondate su analisi complete e discussioni approfondite. I verbali devono riportare motivazioni e risultati delle deliberazioni. Nelle società più strutturate è opportuno istituire comitati per nomine, remunerazioni e rischi, composti da amministratori non esecutivi e indipendenti.

Remunerazione

La politica retributiva deve essere coerente con il successo sostenibile e approvata in modo trasparente. La componente variabile va collegata a obiettivi misurabili, realistici e di medio-lungo periodo. I compensi non devono indurre comportamenti opportunistici o eccessiva assunzione di rischi. Gli amministratori non esecutivi possono percepire compensi fissi, eventualmente integrati da incentivi limitati e coerenti con la natura della funzione.

Sistema dei controlli interni e gestione dei rischi (SCIGR)

Il Consiglio definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo e valuta annualmente la sua efficacia. Il CEO ne assicura l'attuazione e riferisce sulle criticità. Il sistema deve coprire tutti i rischi rilevanti, inclusi quelli informatici e reputazionali. L'Organo di Controllo vigila sull'efficacia del sistema. È raccomandata, almeno nelle società grandi, una funzione di internal audit indipendente. La cultura del controllo deve essere diffusa a tutti i livelli aziendali.

Operazioni con parti correlate

Le operazioni con soggetti legati alla proprietà o alla gestione devono avvenire a condizioni di mercato e con procedure trasparenti. Le operazioni di maggiore rilevanza vanno approvate dal Consiglio con motivazione sull'interesse sociale e sulla convenienza economica. È opportuno acquisire pareri indipendenti e coinvolgere amministratori non correlati. Ogni conflitto di interesse deve essere comunicato tempestivamente.

Continuità di governo e di gestione

La famiglia e il Consiglio definiscono procedure per garantire la stabilità della governance nel tempo. Devono essere predisposti piani di successione generazionale e “piani di emergenza” per la sostituzione improvvisa di figure chiave. È buona prassi affidare la regia del processo di successione a un comitato familiare o a una holding, assicurando criteri di imparzialità, merito e trasparenza.

Informazione sulla sostenibilità

Il Consiglio valuta rischi e opportunità ESG e stabilisce modalità di comunicazione periodica verso soci e stakeholder. Anche le imprese non obbligate dalla normativa europea sono invitate a redigere una dichiarazione annuale sintetica sugli impatti ambientali e sociali. È auspicabile che le informazioni siano verificate da un soggetto indipendente e coerenti con gli standard europei o internazionali.

Le Linee guida, pur non vincolanti, rappresentano uno strumento di disciplina e trasparenza, utile per attrarre investitori, rafforzare la credibilità verso banche e clienti e garantire la continuità del valore nel tempo.

Aggiornato al 20 ottobre 2025