

Quali modelli di governance per le aziende familiari non quotate?

Il nuovo Codice di autodisciplina di AIDAF, Assonime e Bocconi



Mateja Milič

Bologna, 22 aprile 2026

Le motivazioni di un codice per le imprese familiari non quotate

Gli interessi degli stakeholder rilevanti per la società qualificano quindi il successo sostenibile che orienta:

- sostenere e accompagnare le famiglie imprenditoriali nell'implementazione di una governance funzionale alla gestione responsabile dell'impresa, esaltando i benefici della proprietà familiare e contenendone i limiti
- aiutare le famiglie imprenditoriali a tracciare con maggiore chiarezza la distinzione tra proprietà personale della famiglia e patrimonio della/e impresa/e controllata/e
- fungere da utile "bussola" nei processi di passaggio generazionale
- attrarre, indirizzare e controllare al meglio i manager non familiari necessari per rafforzare la competitività anche internazionale delle imprese familiari
- guidare il processo di trasformazione sostenibile, e di ulteriore integrazione dei molteplici rapporti con gli stakeholders

I nuovi Principi per la buona governance delle imprese familiari



PRINCIPI PER IL GOVERNO
DELLE IMPRESE FAMILIARI NON QUOTATE
CODICE DI AUTODISCIPLINA

Il Codice si compone di:

- **Dieci Principi** (trasparenza con comply or explain)
- **Linee guida applicative** per ogni principio
- Con **differenziazioni in base alla dimensione** della società
- Un **Comitato per la corporate governance** ed una **Segreteria tecnica**, per supportare le imprese nell'applicazione del Codice

I nuovi Principi per la buona governance delle imprese familiari

- Importanza dello **statuto** e della scelta del modello societario con attenzione al dualistico e modelli staggered
- **Ruolo del CdA** con chiarezza nell'attribuzione di deleghe motivando eventuale presenza di più Amministratori Delegati, nonché l'attribuzione della carica di Presidente ad uno di essi
- Presenza di almeno **2 consiglieri esterni** alla società, **1 indipendente** nelle grandi; diversità di età e genere
- **Politica di remunerazione** con orizzonte di medio-lungo termine e funzionale al perseguimento del successo sostenibile

I nuovi Principi per la buona governance delle imprese familiari

- Importanza di un adeguato sistema di **controllo e gestione dei rischi**
- Attenzione alla **trasparenza** soprattutto in materia di **operazioni con parti correlate**
- **Garantire la continuità aziendale** di fronte a passaggi generazionali anche per favorire la managerializzazione
- Cura dell'**informativa** in materia di **sostenibilità**
- Meccanismo del **comply or explain** e **ruolo del Comitato** per la governance e delle società familiari con quotate

Il rilievo degli stakeholder e, in particolare, della forza lavoro

Nei Principi:

- In continuità con il Codice CG delle quotate, si introduce il concetto 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
- **L'Organo di Amministrazione promuove**, nelle forme più opportune, il **dialogo con gli azionisti e gli altri stakeholder rilevanti** per la società, per la definizione di **strategie e piani** funzionali al perseguimento del successo sostenibile

Il rilievo degli stakeholder e, in particolare, della forza lavoro

Nelle Linee Guida:

- Per il modello societario, **nel dualistico** si considera espressamente un **possibile coinvolgimento dei lavoratori o di altre categorie di stakeholder nella governance (CdS)**
- Il consiglio definisce le **modalità di comunicazione** con gli stakeholder funzionali alla rilevazione dei loro interessi e a favorire la loro attiva partecipazione nel dialogo con la società.
- Il consiglio assicura che le **politiche e le prassi adottate nei confronti dei lavoratori** contribuiscano al perseguimento del successo sostenibile.

L'evoluzione del dialogo

- La rilevanza del dialogo per effetto dell'impatto normativo della CSRD e della CSDD (diretto e indiretto)
- L'esperienza internazionale: tra Regno Unito (con diverse forme di partecipazione della workforce) e dell'Olanda
- L'attenzione posta al dialogo anche nel Codice delle quotate
- I prossimi sviluppi nella governance delle quotate: la politica di dialogo con gli stakeholder
- La rilevanza del tema per le società non quotate