

1^a EDIZIONE

21 e 22 GENNAIO 2025

CASTEL SAN PIETRO TERME, BOLOGNA

PALAZZO DI VARIGNANA

FAMILY BUSINESS SUSTAINABILITY SUMMIT

PRESENTAZIONE DI LUCA PETOLETTI



1° EDIZIONE
FAMILY BUSINESS SUSTAINABILITY SUMMIT

21 e 22 GENNAIO 2025

PALAZZO DI VARIGNANA, CASTEL SAN PIETRO TERME

***Governance e
leadership
sostenibile nelle
imprese familiari***

PRESENTAZIONE DI

Luca Petoletti

Partner & Head of Imprese Familiari, Governance ed Executive Compensation | The European House - Ambrosiano





Agenda

- **Gli errori di *governance* più frequenti nelle aziende familiari**
- I tasselli per una *governance* sostenibile nelle aziende familiari



I 10 errori di *governance* più frequenti nelle aziende familiari

- 1. Non distinzione**, in concreto, tra **dinamiche familiari** (uguaglianza) e **aziendali** (meritocrazia)
- 2. Non distinzione** tra **ruoli della proprietà** (in quanto tale) e **quello dei gestori** (familiari o non familiari)
- 3. Non rispetto**/valorizzazione delle **vocazioni**
- 4. Non rispetto** dei **ruoli operativi**
- 5. Mancanza di criteri** per l'**ingresso** e la **carriera** di **familiari** e per i **coniugi/conviventi**
- 6. Carenza di informazioni/problemi di comunicazione**
- 7. Mancanza di criteri espliciti** per la «**sostituzione**» delle **posizioni di Vertice**
- 8. Non rispetto** di alcune **regole di comportamento**
- 9. Problemi** con i **compensi**, i *benefit* e i **dividendi**
- 10. Assetti proprietari, societari e statutari** che **non facilitano** la **governabilità**



Agenda

- Gli errori di *governance* più frequenti nelle aziende familiari
- **I tasselli per una *governance* sostenibile nelle aziende familiari**



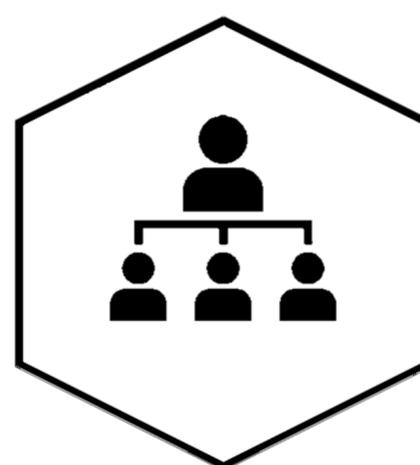
I tasselli della *governance* per il successo sostenibile



CONVIVENZA E
CONTINUITA'
GENERAZIONALE



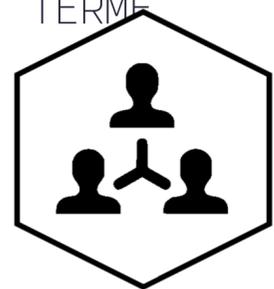
QUALITA' DEL VERTICE,
CdA E PROCESSI
DECISIONALI



ORGANIZZAZIONE E
MANAGERIALITA'



REMUNERAZIONE E
INCENTIVAZIONE



CONVIVENZA E
CONTINUITA'
GENERAZIONALE

Alcuni temi fondamentali



- **Regole** e progettazione del futuro (*Family Constitution*)
- Meccanismi di **informazione, comunicazione e monitoraggio** (*Family Council*)
- Meccanismi di **orientamento, crescita e valutazione** dei **giovani**
- **Formazione** per svolgere in modo efficace il ruolo di **socio**
- **Assetti societari e statutari** efficaci

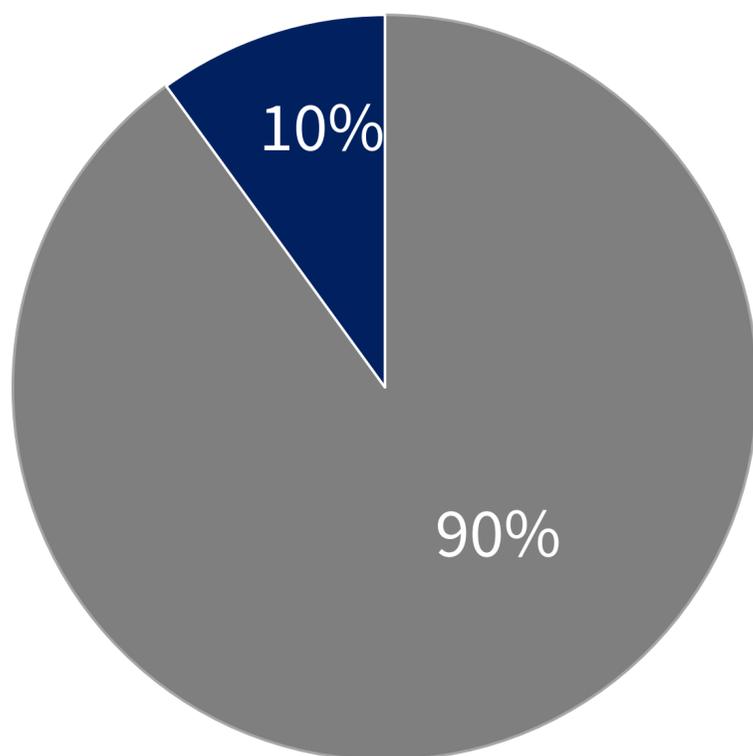


CONVIVENZA E
CONTINUITA'
GENERAZIONALE

Cosa si sta facendo al riguardo

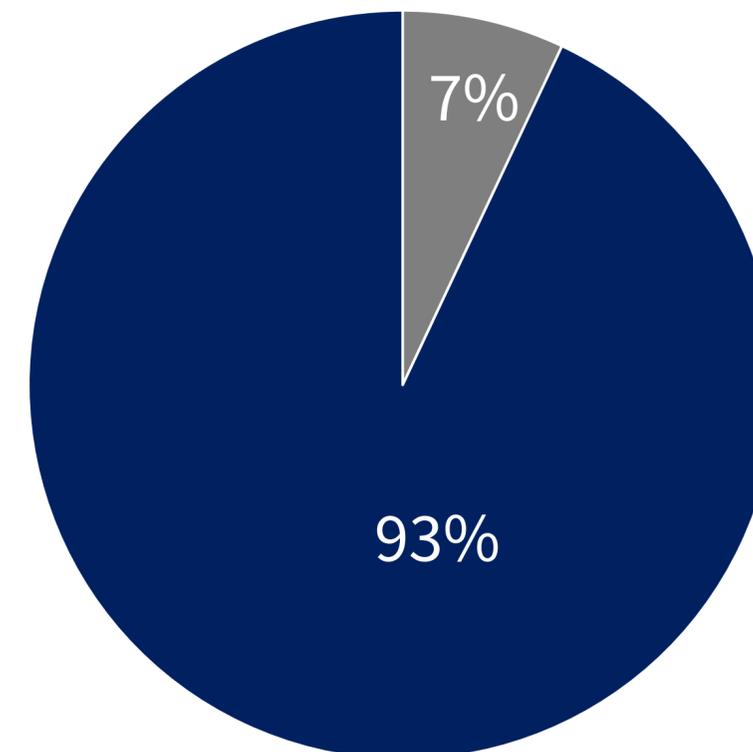


Quanto la gestione del "passaggio generazionale"
rappresenta un problema/preoccupazione
(% su totale)



- E' tra le prime tre fonti di problemi/preoccupazioni
- Non rappresenta una fonte di problemi/preoccupazioni primaria

Modalità di gestione del
"passaggio generazionale"
(% sul totale)



- Abbiamo condiviso/esplicitato regole
- Non abbiamo condiviso/esplicitato regole

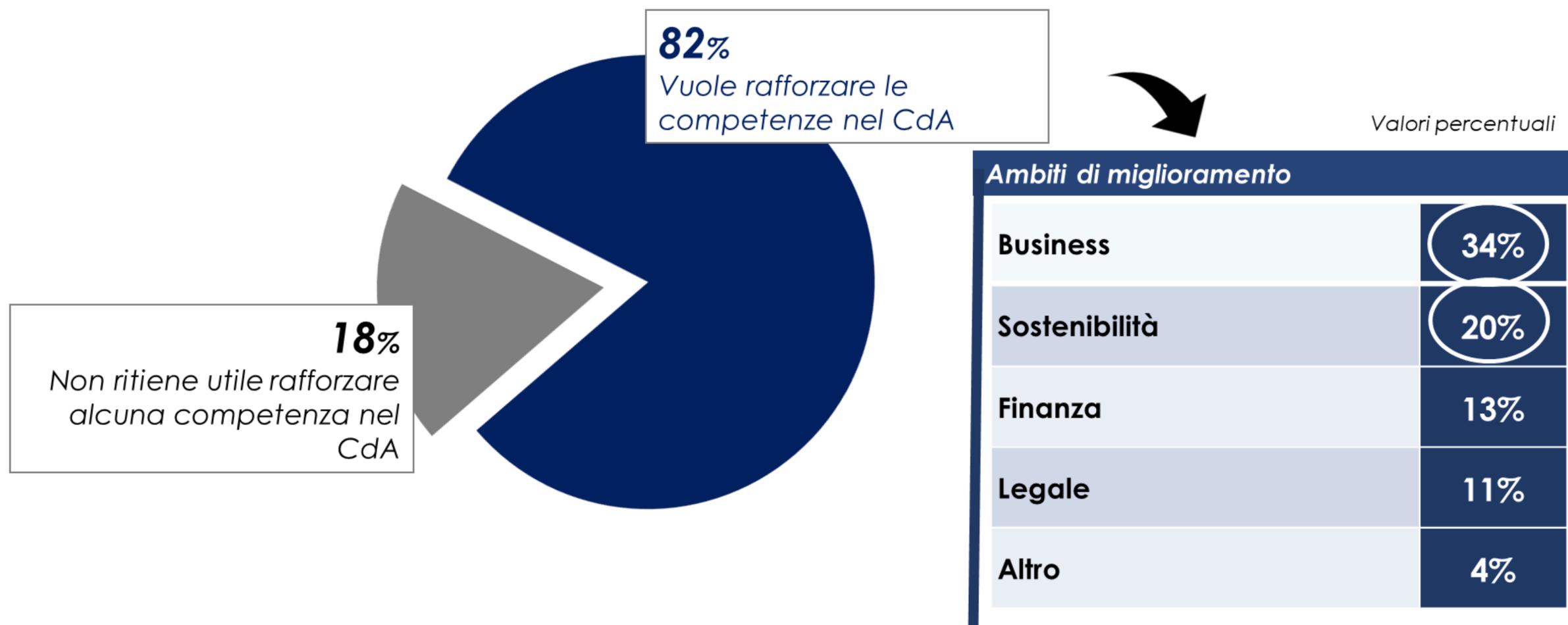


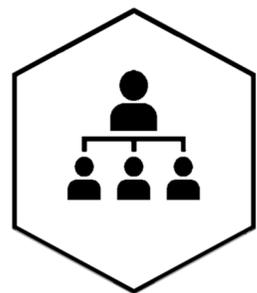
QUALITA' DEL
VERTICE, CdA E
PROCESSI
DECISIONALI

Alcune evidenze sul Consiglio di Amministrazione



- **Oggi** i Consiglieri Indipendenti presenti nelle aziende familiari sono **prevalentemente** (nell'88% dei casi) **Professionisti** (Avvocati, Commercialisti, ecc.)
- La gran parte delle Imprese Familiari **vorrebbe rafforzare** alcune **competenze** del proprio Consiglio di Amministrazione



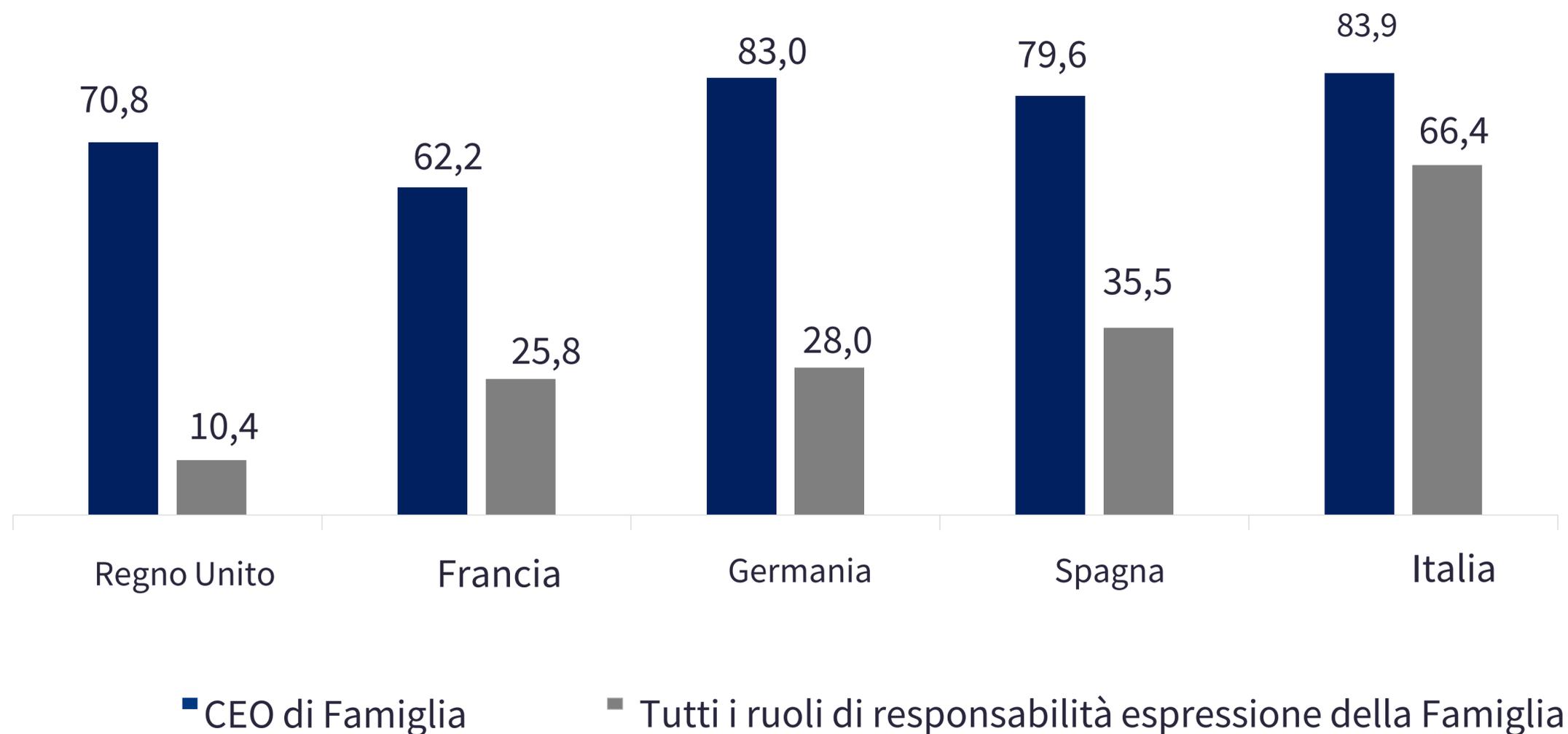


ORGANIZZAZIONE E
MANAGERIALITA'

Chi ricopre i ruoli manageriali nelle Imprese familiari



Analisi delle figure di Vertice nelle Imprese Familiari (% del totale)



1° EDIZIONE
FAMILY BUSINESS SUSTAINABILITY SUMMIT

21 e 22 GENNAIO 2025

PALAZZO DI VARIGNANA, CASTEL SAN PIETRO TERME

*Governance e
leadership
sostenibile nelle
imprese familiari*

PRESENTAZIONE DI

Luca Petoletti

Partner & Head of Imprese Familiari, Governance ed Executive Compensation | The European House - Ambrosiano



Dieci elementi chiave per ruoli di *leadership* nell'Impresa di famiglia



1. Forte **passione/motivazione**
2. **Valori** in linea con la Famiglia
3. Giusto **carattere** (intelligenza emotiva, capacità di ascolto, voglia di migliorarsi sempre, decisionismo e coraggio, ma anche attenzione all'informazione e al coinvolgimento)
4. **Reputazione**
5. **Competenze solide e riconoscibili sul mercato**
6. **Risultati visibili e importanti**, prolungati nel tempo
7. **Idee chiare** e capacità di **sintesi**
8. **Metodo** di lavoro strutturato
9. **Network**
10. **Buon esempio**

1° EDIZIONE
FAMILY BUSINESS SUSTAINABILITY SUMMIT

21 e 22 GENNAIO 2025

PALAZZO DI VARIGNANA, CASTEL SAN PIETRO TERME

*Governance e
leadership
sostenibile nelle
imprese familiari*

PRESENTAZIONE DI

Luca Petoletti

Partner & Head of Imprese Familiari, Governance ed Executive Compensation | The European House - Ambrosiano





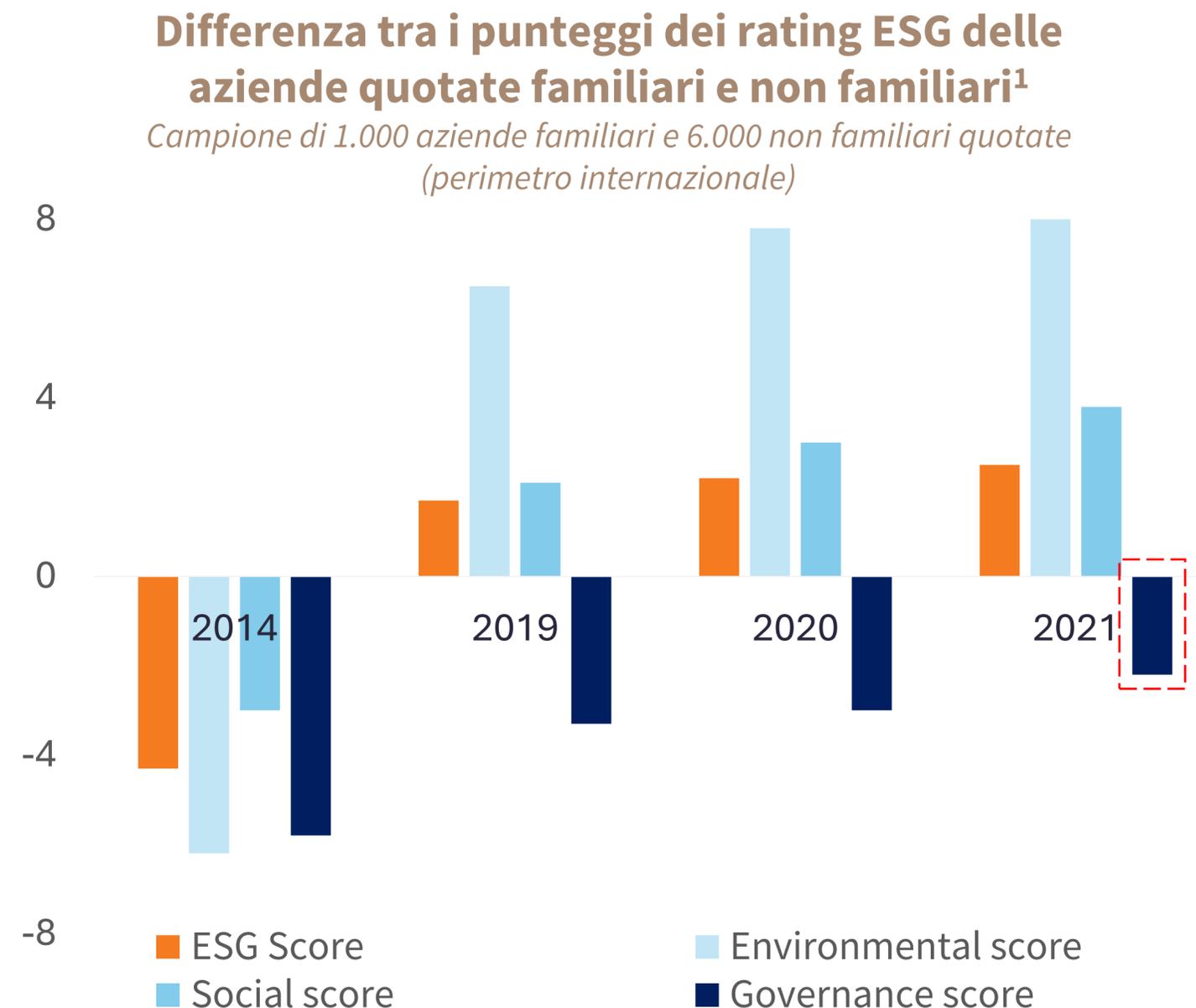
Perché la *governance* è così importante nelle Imprese familiari?

- 1) Perché su questo tassello dell'**ESG** le **Imprese familiari** presentano un *gap* rispetto alle altre



Le Imprese familiari hanno rating ESG migliori ma restano indietro sulla *governance*

- Dal 2014 al 2021, i rating ESG delle aziende quotate familiari hanno registrato un **costante miglioramento** in tutte le dimensioni della sostenibilità.
- La **governance** è l'**unica dimensione** in cui le **familiari** mostrano **punteggi inferiori** alle **non familiari**, ma il gap sta diminuendo.



(1) Credit Suisse Research Institute, The Family 1000: Family values and value creation (2023)



Perché la *governance* è così importante nelle Imprese familiari?

- 1) Perché su questo tassello dell'ESG le Imprese familiari presentano un *gap* rispetto alle altre
- 2) Perché è fondamentale per attrarre capitali



La qualità della *governance* è una delle determinanti nelle scelte di investimento per gli Investitori

*Quali sono i principali **aspetti** che considerate nel valutare un investimento in una società non quotata?*

(Nota: Domanda effettuata a un panel di investitori che gestiscono 18.400 miliardi di Euro)





Perché la *governance* è così importante nelle Imprese familiari?

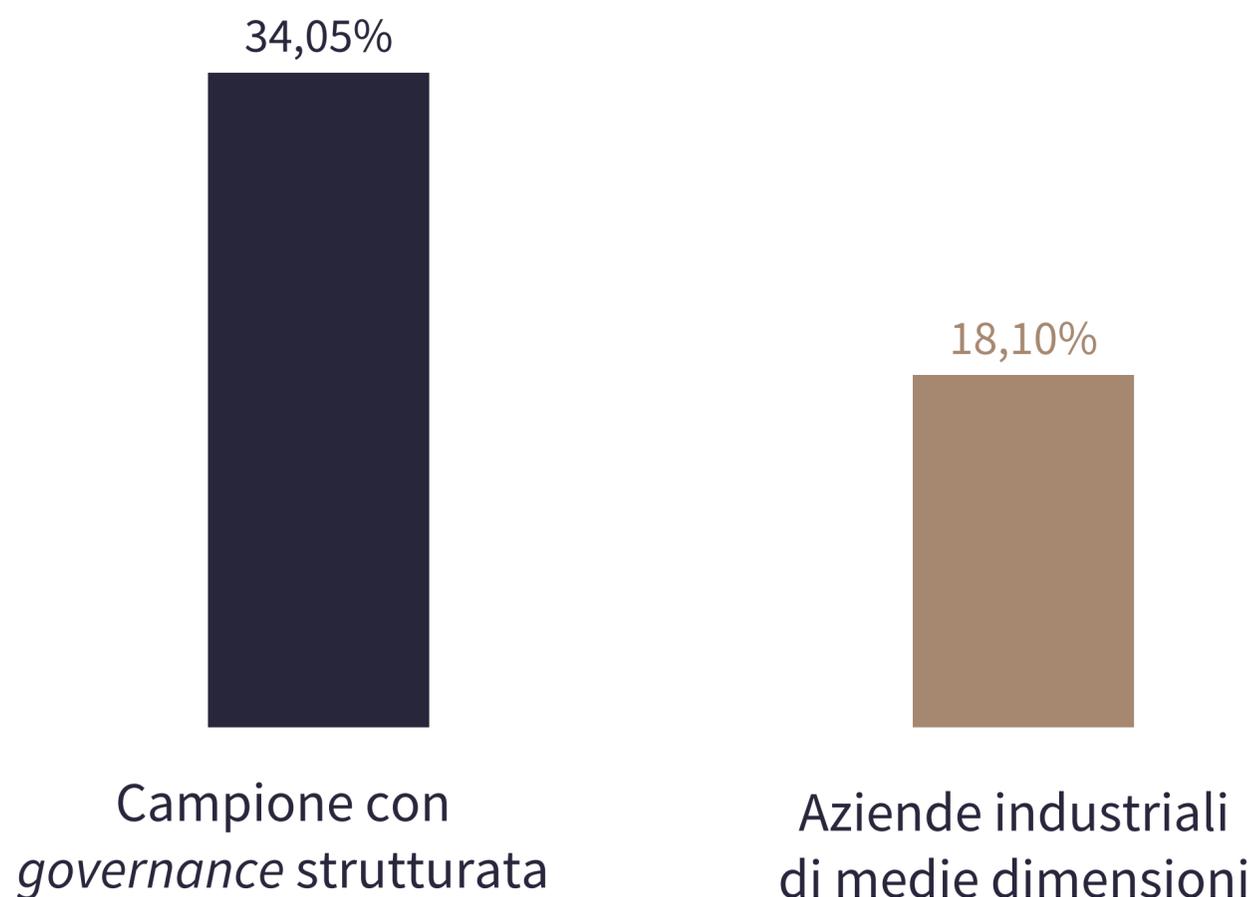
- 1) Perché su questo tassello dell'ESG le Imprese familiari presentano un *gap* rispetto alle altre
- 2) Perché è fondamentale per attrarre capitali
- 3) Perché migliora i risultati



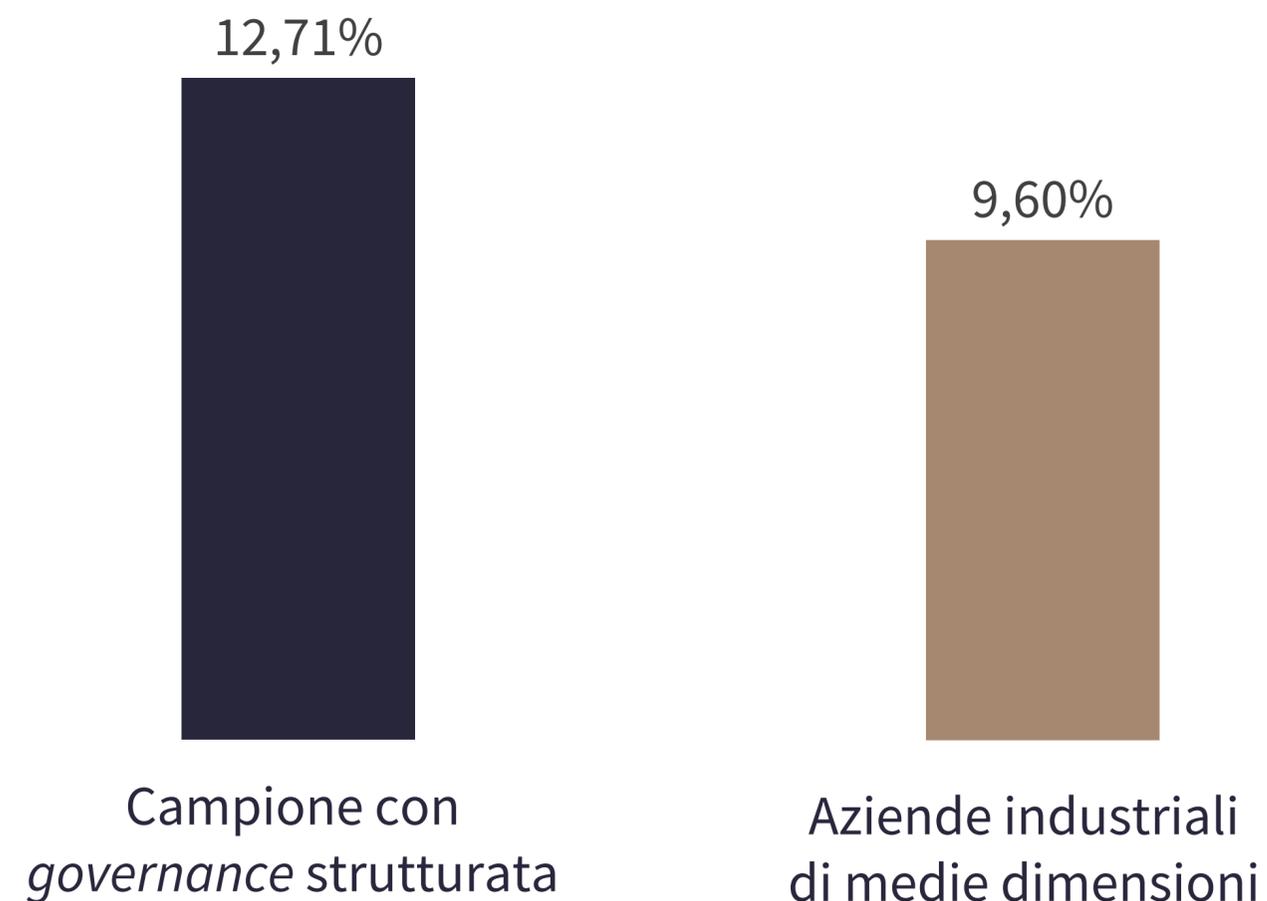
L'impatto della *governance* sui risultati nelle aziende familiari

Performance di un campione di **medie aziende industriali che hanno lavorato in modo strutturato sulla *governance* confrontate** con i **dati medi** di aziende simili tratti dall'Ufficio Studi di **Mediobanca**.

Tasso Medio di Crescita complessiva dei Ricavi 2010-2019



EBITDA/Fatturato Netto 2010-2019





Perché la *governance* è così importante nelle Imprese familiari?

- 1) Perché su questo tassello dell'ESG le Imprese familiari presentano un *gap* rispetto alle altre
- 2) Perché è fondamentale per attrarre capitali
- 3) Perché migliora i risultati
- 4) Perché aiuta nella pratica ad andare d'accordo