giugno2022

Imprenditore SMART

# Corporate Governance

Giorgio Gentili

next to you

# ARGOMENTI DEL MODULO

1. Che cos'è la corporate governance?
2. Forme giuridiche d'impresa e corporate governance
3. Presidente Amministratore delegato Board strategico
4. Organi sociali e di controllo: Funzioni e responsabilità
5. Sistema di controllo interno Responsabilità degli enti Mog 231 e OdV
6. Corporate Governance nelle imprese familiari
7. Leadership e Management
8. Holding, operazioni societarie vs Corporate Governance

Imprenditore SMART

# GOVERNANCE AZIENDALE

Imprenditore SMART

# Corporate Governance

## La **Corporate Governance** come **governo** economico delle **società**

"**sistema delle regole** secondo le quali le imprese sono **gestite** e **controllate**"
l'insieme delle **strutture** e dei processi di direzione e controllo dell'impresa

"***governance***" indica il governo: regole di gestione e controllo,
"***corporate***" deriva da "corporation (riferimento alle grandi aziende)

**Nelle PMI?**

**relazioni** tra il management, il consiglio di amministrazione, i soci di controllo, i soci di minoranza e altri stakeholder.



Un **buon governo societario:**

Migliora le **prestazioni delle società**

Aumenta **l'accesso al capitale esterno**

Imprenditore SMART

# 3 elementi chiave della Corporate Governance



## Direzione

**decisioni** per la **definizione dell'orientamento strategico** generale:

- decisioni strategiche a **lungo termine**
- decisioni di **investimento**
- **fusioni e acquisizioni**
- **pianificazione** della **nomina dei soggetti con responsabilità strategiche**, quali **l'Amministratore Delegato** della società

## Controllo

tutte le **azioni** necessarie a **presidiare l'andamento della direzione**

**dare seguito all'attuazione delle decisioni strategiche**

## Relazione

tra i principali **organi di governo** della società

interazioni tra azionisti, amministratori e dirigenti

Imprenditore SMART

# Governance dell'impresa



Elemento **importante** di qualsiasi **buona struttura di governo societario**:

**chiara definizione del ruolo, dei doveri, dei diritti e delle aspettative** di ciascuno degli organi **direttivi**

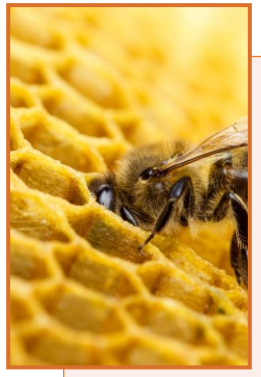


Le **imprese familiari** tendono a **cambiare nel tempo**, e con esse la loro **governance**.

**Quando l'imprenditore crea l'impresa** la maggior parte delle **decisioni importanti è presa in modo informale**.



La **crescita dell'impresa** e **l'aumento dei soggetti** coinvolti rendono **necessaria** una **governance più articolata**



Nelle società i **soci nominano** (**selezionano**) un **consiglio di amministrazione** che, a sua volta, **fissa la strategia** e **seleziona i vertici aziendali**

Imprenditore SMART

# Governance dell'impresa



Nelle **prime fasi di un'impresa familiare**, i vari **ruoli e responsabilità possono essere ignorati**

poche o nessuna riunione del consiglio di amministrazione



Nella fase di **crescita**, le imprese sono **costrette a far funzionare effettivamente gli organi societari**,

osservare le **regole giuridiche** sia formalmente che sostanzialmente



Questo cambiamento viene spesso definito "**professionalizzazione dell'impresa familiare**"

e porta a una **chiara distinzione dei ruoli e delle responsabilità**.

Imprenditore SMART

# Gli attori della Corporate Governance

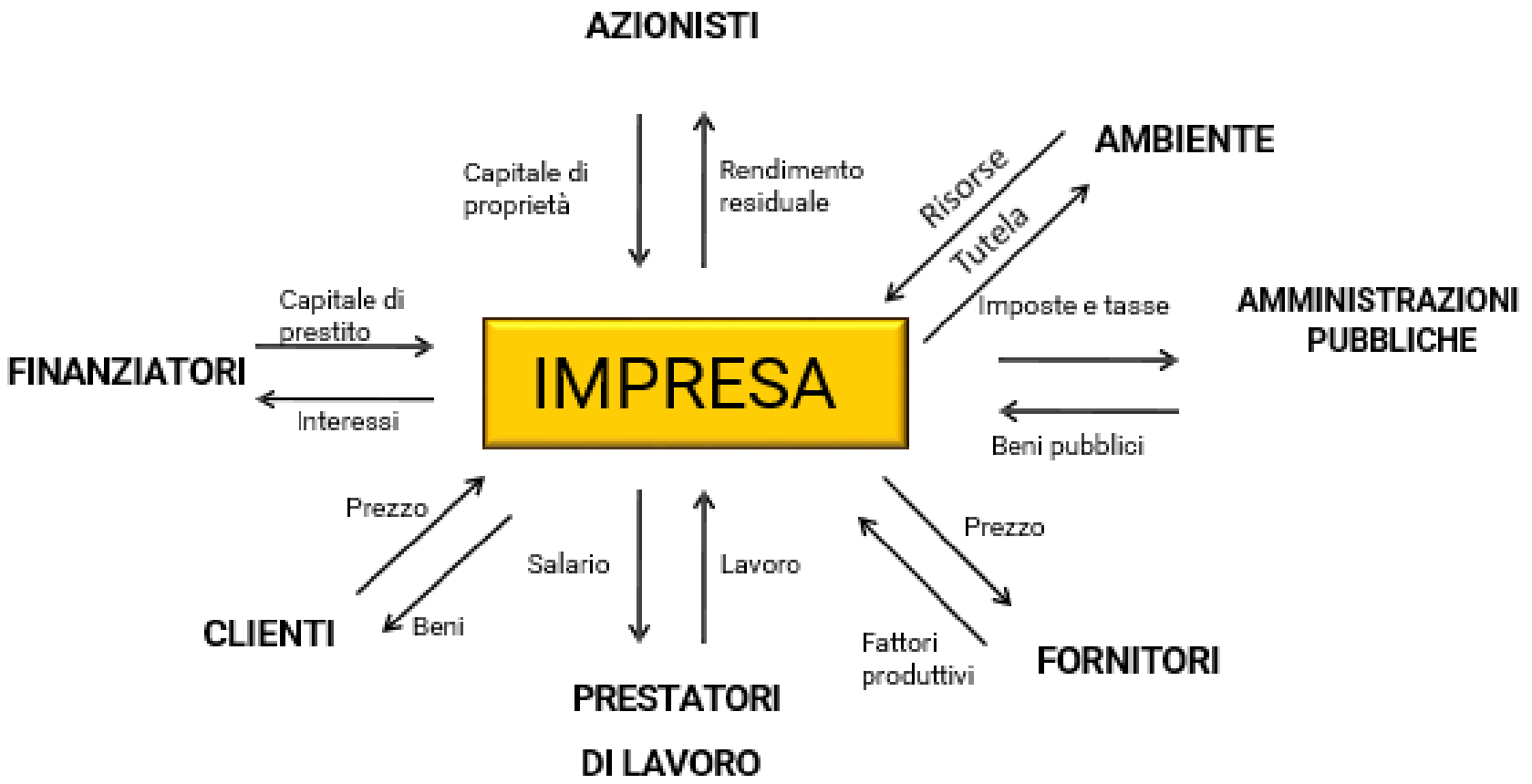



- gli ***stakeholder***, ossia i portatori di interessi;
- i ***proprietari*** (*shareholder*), ovvero *stakeholder* che conferiscono capitale di proprietà e assumono, *in primis*, il rischio dell'attività d'impresa;
- i ***soggetti titolari dei diritti di controllo***, ossia chi ha il *potere* di determinare le politiche finanziarie e gestionali dell'impresa;
- i ***soggetti titolari dell'esercizio del potere di controllo***, *ovvero chi esercita la direzione dell'impresa (governance e management),* prendendo decisioni volte a indirizzare concretamente la gestione aziendale.

Lo scopo di un sistema efficace di *corporate governance* è
favorire la **creazione di valore (ricchezza)** per l'intero sistema aziendale

Imprenditore SMART

# Stakeholder e Corporate Governance



# GOVERNANCE DELLE IMPRESE FAMILIARI



## **Governance** efficace:

- deve occuparsi sia **dell'azienda che della famiglia**

## Governance **aziendale**:

- ha lo scopo di **stabilire strutture adeguate di gestione e di controllo dell'impresa**

## Governance **familiare**:

- si **occupa della famiglia** e di stabilire la **coesione** tra familiari

Imprenditore SMART

# DIFFERENZE TRA FORME GIURIDICHE DI IMPRESE E CORPORATE GOVERNANCE

Imprenditore SMART

# Corporate Governance e forme giuridiche

**SOGGETTO GIURIDICO**: Persona fisica o giuridica sulla quale **ricade la responsabilità** giuridica degli effetti che l'attività aziendale produce.
Persona titolare dei **diritti** che l'azienda acquisisce nei confronti di terzi
Responsabile degli **obblighi** che la stessa contrae verso altri soggetti

**Che cos'è la forma giuridica?**

DI FATTO PER "**FORMA GIURIDICA**" DELLE IMPRESE SI INTENDE LA **TIPOLOGIA DI SOCIETA'** A CUI FARÀ CAPO L'AZIENDA E LE **NORME AD ESSA CONSEGUENTI**

Le **società** prendono vita con il c.d «**Contratto di società**» o «**Atto costitutivo**»

La nascita di una società prevede la redazione di uno «**Statuto**» che ne definisce gli **organi**, i relativi **compiti** degli stessi ed i vari **rapporti** interni

Imprenditore SMART

# Le società




## Le società sono dunque dotate di propria soggettività

## Centro di imputazione di diritti e doveri

Le società si distinguono tenendo conto di due **variabili principali:**

1. Oggetto o **scopo sociale**

2. Grado di **responsabilità** dei **soci**

**1**

**Società commerciali** — Che esercitano una delle **attività previste dall'art. 2195 del c.c.**

**Società non commerciali** — Che esercitano attività **economiche non commerciali**

**2**

**Società di persone**

Soci con **responsabilità sociale illimitata**

**Società di capitali**

Soci con **responsabilità sociale limitata**

Imprenditore SMART

# Le società

**Società di persone**

- Società in nome collettivo (s.n.c.)
- Società in accomandita semplice (s.a.s.)

**Autonomia patrimoniale imperfetta**



**Società di capitali**

- Società a responsabilità limitata (s.r.l.)
- Società per azioni (s.p.a.)
- Società in accomandita per azioni (s.a.p.a.)

**Autonomia patrimoniale perfetta**

**Hanno personalità giuridica**

# Le società in accomandita e in nome collettivo

Le **società in accomandita** (semplice e per azioni)

i soci «**accomandatari**», **responsabili illimitatamente** e solidalmente sono gli **amministratori** dell'impresa

i soci «**accomandanti**», con **responsabilità limitata** alla quota conferita

di solito principali **finanziatori** dell'impresa, e **delegano i poteri** di gestione e rappresentanza agli accomandatari

«**Accomandare**» significa infatti «**dare in gestione**»

Nelle **Società in nome collettivo**:

è consigliabile che i soci siano ***competenti nell'attività economica***

- la ***confidenza*** e la ***reciproca fiducia*** sono essenziali

Nella S.n.c. tutti i **soci partecipano** di solito **in prima persona** all'attività

Imprenditore SMART

# Srl e Spa

**S.r.l.**: **<u>elemento personale è abbastanza importante</u>**, ma si ha il **vantaggio della responsabilità limitata**

Ha di norma un capitale minimo obbligatorio di 10.000 euro contro i 50.000 euro della S.p.a

La **S.p.a.** è il tipo di contratto sociale più adatto per la costituzione delle **grandi imprese** (**azioni** liberamente **trasferibili**)

Alcune differenze tra Spa e Srl

La **Società in accomandita per azioni** (S.a.p.a.), rara, *fonde le caratteristiche della S.a.s.* e *della S.p.a.*

Imprenditore SMART

# Valore delle azioni

**valore patrimoniale**

**rapporto fra il patrimonio netto** contabile e il **numero** delle **azioni**.

**Varia nel tempo** in relazione **all'andamento economico** della società e risulta dal **bilancio** d'esercizio

**valore di rimborso**

**quota che ricevono gli azionisti in caso di scioglimento** della società o di **riduzione** del **capitale** sociale

**Chi ha il 51% delle azioni ha la maggioranza assoluta e il controllo della società.**

Imprenditore SMART

# Diritti dei soci

Le Azioni ordinarie conferiscono diritti al socio

- **Diritti patrimoniali**
- **Diritti amministrativi**

**Diritti amministrativi:**

- **Intervento in assemblea indipendente** dal numero di azioni
- **Voto in assemblea:** ogni azione attribuisce un voto (*principio capitalistico)*
- **Diritto di ispezione**: potere di controllare delle delibere dell'assemblea, il diritto di esaminare il bilancio

**Diritti patrimoniali:**

- **Diritto agli utili**: ogni azione attribuisce il diritto a una parte proporzionale degli utili (**dividendo** in seguito alla delibera dell'assemblea ordinaria)
- **Alla quota di liquidazione:** Se la società è posta in liquidazione
- **Diritto di opzione:** Le azioni di nuova emissione devono essere offerte in opzione ai soci in proporzione al numero delle azioni possedute

Imprenditore SMART

# Le società

## Azienda individuale:

- **Proprietario: conferisce** il **capitale** di proprietà e **assume** su di sé il **rischio** dell'iniziativa economica
- **Soggetto economico:** il **proprietario**, colui che **esercita il potere dominante in virtù della proprietà** del capitale dell'azienda
- **Soggetto giuridico:** il **proprietario**. **Convergenza** con soggetto economico

## Società di persone:

- **Proprietari**: **conferiscono** il **capitale** di proprietà.
- **Soggetto economico**: esercita il **potere volitivo**. Nelle s.n.c. il potere è **esercitato collegialmente da tutti i soci**
- **Soggetto giuridico**: la **società** stessa, la **responsabilità dei soci è sussidiaria rispetto** a quella della **società**

## Società di capitali:

- **Proprietari: conferiscono** il **capitale** di **proprietà**
- **Soggetto economico: esercita il potere dominante** in **virtù della proprietà** del capitale dell'azienda. Può corrispondere al **socio/i di maggioranza**
- **Soggetto giuridico: società stessa** che **risponde** nei **confronti** di **terzi** con il proprio patrimonio

Imprenditore SMART

# Società Cooperative

| | | |
|---|---|---|
| Scopo Mutualistico | Responsabilità limitata | Principio della «Porta aperta» |
| Mutualità prevalente | Modello Spa e Srl | Fiscalità, contributo mutualistico, Ristorni, revisione ex D.Lgs. 220/02 |

Imprenditore SMART

# ORGANI SOCIALI

Imprenditore SMART

# Funzioni degli organi sociali

***DELIBERATIVA***
formare la **volontà della** società nelle materie ad essa riservate

***AMMINISTRATIVA***
**gestione** e direzione dell'impresa

***DI CONTROLLO***
di legalità e contabile

Imprenditore SMART

# Assemblea dei soci

## *Organo deliberativo*

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| approva il **bilancio**<br>delibera su **utile** da distribuire | **nomina** gli **amministratori**, i **sindaci**, **revisore** e **compensi** | delibera su **responsabilità** degli amministratori | **Ass. straordinaria**: modifiche **statuto**<br>**Materie** specifiche<br>**Maggioranze diverse**<br>**Intervento notaio** | delibera su **altre materie** attribuite per legge alla sua competenza |

Le deliberazioni sono **prese a maggioranza del capitale sociale rappresentato in assemblea**

- La maggioranza si calcola non sul numero totale delle azioni emesse, ma sul **numero di azioni possedute dai soci** che intervengono in **assemblea**

Le deliberazioni dell'assemblea **vincolano tutti i soci**

**anche quelli** che non sono intervenuti o che sono **dissenzienti**

Imprenditore SMART

# COMPOSIZIONE, ARTICOLAZIONE INTERNA E REGOLE DI FUNZIONAMENTO DEL CDA

Imprenditore SMART

# Amministratori




**La gestione dell'impresa** è affidata **in modo esclusivo** agli amministratori

compiono tutte le operazioni necessarie per la realizzazione **dell'oggetto sociale**

**Deliberano** su **tutti** gli **argomenti** attinenti alla **gestione** della società

che **non siano riservati all'assemblea** dalla legge o dall'atto costitutivo

hanno la **rappresentanza** della società

(potere di vincolare la società verso i terzi compiendo atti giuridici in nome della società)

Spetta: **Presidente del C.d.A - Amministratori delegati**

**Convocano** l'assemblea

**realizzano gli obiettivi** indicati dall'assemblea

tengono i **libri** contabili

redigono il **bilancio**

**stabiliscono le linee strategiche** di sviluppo dell'azienda

Imprenditore SMART

# Funzionamento dell'organo amministrativo

L'organo amministrativo **definisce la strategia dell'impresa**

**ne monitora l'implementazione, curando che la gestione sia allineata all'interesse di tutti i soci**

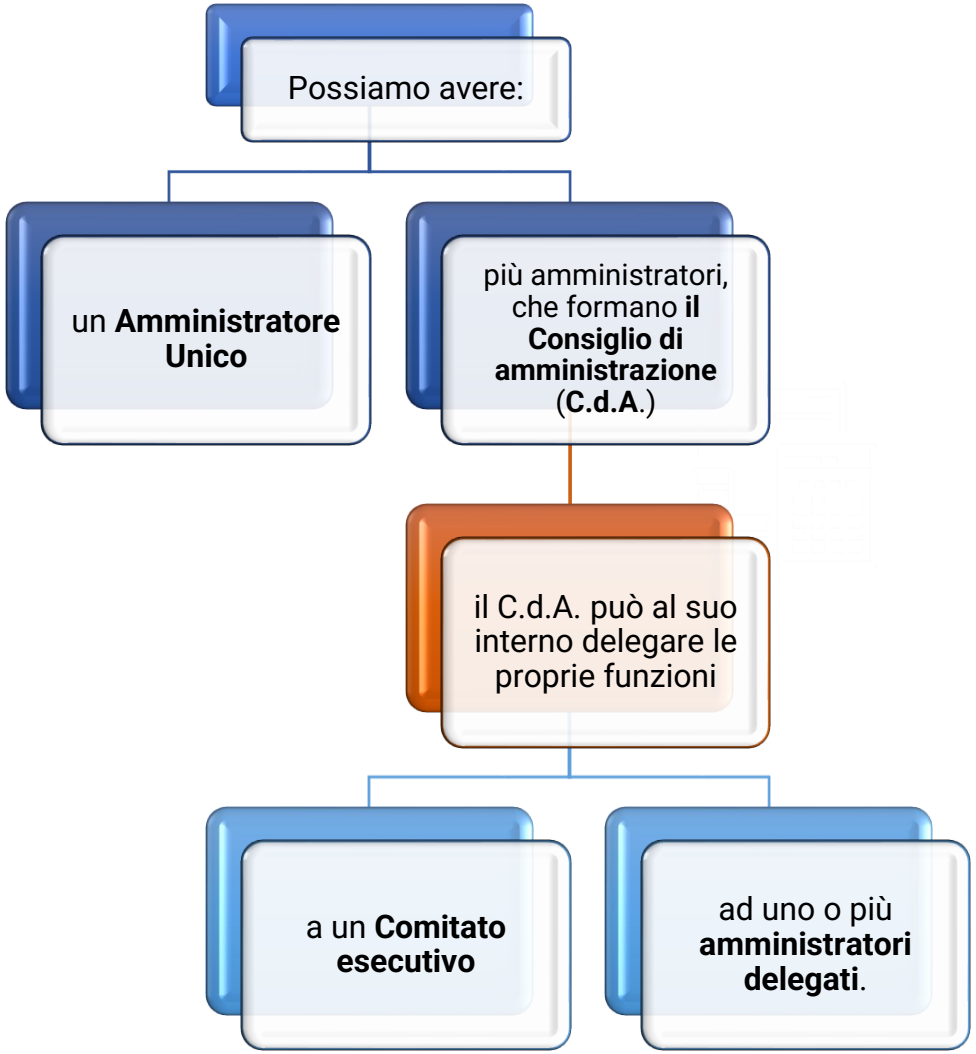
- **definisce i valori dell'impresa**, promuovendone la **condivisione a tutti i livelli aziendali**
- su proposta dell'Amministratore Delegato (CEO), **esamina e approva il piano industriale e i suoi aggiornamenti**, ne **monitora l'implementazione**
- **approva le operazioni che hanno un significativo rilievo strategico, economico, patrimoniale o finanziario**, **individuate** in **base a criteri generali determinati preventivamente**
- promuove e **sovrintende la definizione di un adeguato assetto organizzativo** dell'impresa con particolare riferimento a un sistema **idoneo ad assicurare il governo dei rischi aziendali**, assicurandosi che esso sia funzionale alla realizzazione del piano industriale

Imprenditore SMART

# Amministratori

L'amministrazione può essere **affidata a soci o non soci**

(manager scelti per **competenze** tecniche)




## Deleghe:

- Amministratore con delega **esercita operazioni** riservate all'intero CdA
  - per agevolare l'attività di gestione sotto il profilo operativo
    - (es. potere di firma)

Imprenditore SMART

# Composizione

**CdA** composto da **persone**

| | |
|---|---|
| dotate delle **caratteristiche necessarie** per indirizzare la gestione dell'impresa | con **competenze ed esperienze differenziate**, in grado di **coprire i diversi aspetti rilevanti** per la strategia dell'impresa |

Nell'organo amministrativo dovrebbero essere presenti uno o più **consiglieri indipendenti**, che svolgono una **funzione propositiva e/o consultiva sulle seguenti materie**:

| | |
|---|---|
| determinazione della **remunerazione dei consiglieri esecutivi** e fissazione degli **obiettivi cui è correlata la loro remunerazione variabile** | operazioni con **controparti correlate** o in **conflitto di interessi** |

# IL RUOLO DEL PRESIDENTE, DELL'AD E DEI MEMBRI DEL COMITATO ESECUTIVO

Imprenditore SMART

# Il presidente

E' **responsabile del funzionamento dell'organo amministrativo**

(*runs the board*)

**Garantisce** che i componenti **dell'organo amministrativo ricevano con congruo anticipo le informazioni necessarie per l'assunzione di decisioni informate**

**Assicura adeguati flussi informativi e stimola il confronto tra gli amministratori nonché tra questi ultimi e la prima linea aziendale**, cura che siano **adeguatamente verbalizzate le discussioni** svolte e le **decisioni** assunte nel corso delle sedute

Il CdA individua un **consigliere indipendente - o un segretario - esperto di governo societario**, che **assiste** il **Presidente nell'assolvimento dei suoi compiti**

Imprenditore SMART

# Amministratore delegato

Se **statuto o assembla** lo consentono, il **Cda conferisce** la delega (**no deleghe obbligatorie**)

- **Diversa** è la **ripartizione dei compiti** nel CdA
  - **delega di fatto: non opponibile ai terzi**, **non deresponsabilizza** gli altri amministratori
- **Delega con rappresentanza** (**pubblicità dichiarativa** al Registro delle Imprese)

**Se non è parziale è considerata generale** (**escluso quanto non delegabile**), **con rappresentanza**.

***Effetti*** *anche per atti oltre la delega parziale*

- **Non delegabile**: bilancio, riduzione e aumento del CS, fusione e scissione
- Possibile **esistenza di più delegati** (**disgiuntamente** o **congiuntamente**)

Imprenditore SMART

# Amministratore delegato e Comitato esecutivo

**Comitato Esecutivo**: operare con **metodo collegiale** (come il CdA, a meno di indicazioni diverse).

- **Riunioni: Verbalizzazione**, partecipazione **Organo di controllo**

**Responsabilità**: uguale a quella degli amministratori

**Durata**: come per la carica di amministratore

Possibile la **delega a terzi**

Imprenditore SMART

# Amministratore delegato

**L'Amministratore Delegato (CEO) gestisce l'impresa** (*runs the **business***).

**Rappresenta il vertice della struttura manageriale dell'impresa**

viene scelto privilegiando il **soggetto più adeguato** al **perseguimento** degli **obiettivi strategici**

**Riferisce periodicamente all'organo amministrativo sull'esercizio dei poteri** a lui delegati

formula **proposte sulla strategia** di **medio-lungo periodo e sul piano industriale**

predispone i **budget annuali**

**informa prontamente l'organo amministrativo** di ogni **cambiamento rilevante** del contesto di **esecuzione del piano industriale, proponendo** le più opportune azioni **correttive**;

cura **l'implementazione dell'assetto organizzativo** dell'impresa, compreso il sistema di **governo dei rischi**.

in presenza di più amministratori esecutivi, **occorre evitare sovrapposizioni di competenze**

SMART

# I rischi aziendali

L'impresa si dota di **procedure idonee a presidiare i rischi aziendali**

Le **procedure** aziendali (**organizzazione**) devono essere in grado in grado di **assicurare**:

- il governo dei principali **rischi aziendali in modo coerente con il piano industriale**
- un sistema di **deleghe e procure efficace e conoscibile**
- **l'efficienza e la trasparenza dei processi operativi**
- il **presidio delle operazioni in conflitto d'interesse o con parti correlate**

**L'organo di controllo**, nell'ambito delle proprie funzioni, **vigila sull'idoneità dell'assetto organizzativo a presidiare i rischi aziendali** e sul rispetto delle procedure a tal fine adottate

L'organo di controllo mantiene **flussi informativi costanti con il revisore esterno e/o con l'organismo di vigilanza**

Imprenditore SMART

# Il Board Strategico

Il **board strategico (o advisory board) è un organo informale formato da professionisti esperti e rispettati**,

a cui ricorrono le imprese familiari **quando il consiglio di amministrazione è composto solo da membri della famiglia**.

Il **consiglio potrebbe non avere competenze** e prospettive esterne in alcune **aree fondamentali** come la **strategia aziendale, il marketing, la finanza, le operazioni straordinarie, la distribuzione, la gestione delle risorse umane e i mercati internazionali, operazioni di M&A, il passaggio generazionale**

Il board strategico viene quindi **creato per compensare le carenze del consiglio di amministrazione senza** che la **famiglia diluisca il proprio controllo sul processo decisionale** o **sia tenuta a condividere tutte le informazioni con estranei**.

Imprenditore SMART

# Amministratori indipendenti

**L'assenza** di amministratori indipendenti esterni **potrebbe rendere difficile l'acquisizione di preziose competenze** che sono oggi fondamentali per il successo aziendale.

**Portano punti di vista esterni e indipendenti rispetto al pensiero familiare consolidato** e normalmente tendono a **rendere più efficaci e produttive le riunioni** del CdA

(durante le riunioni del CdA, **scoraggia i membri della famiglia dal perdere tempo prezioso** sulle questioni familiari, facendoli concentrare sulla strategia e la supervisione aziendale)

**Ma quando un amministratore può definirsi indipendente?**

Un amministratore è indipendente quando **non ha legami con il management, la famiglia e cliente e fornitori** dell'azienda che potrebbero influenzare il suo giudizio

Svolgono anche il ruolo di **"cuscinetto" tra i diversi membri della famiglia**, nel caso in cui questi abbiano **opinioni contraddittorie** sulle questioni aziendali.

Imprenditore SMART

# Amministratori indipendenti

## Alcuni dei vantaggi di avere amministratori indipendenti includono:

- Avere una **prospettiva esterna sulla strategia e il controllo**
- **Aggiungere nuove competenze e conoscenze** che potrebbero non essere disponibili all'interno dell'azienda
- **Rendere più obiettiva e indipendente** la **visione della famiglia**
- Rendere le **decisioni relative alle risorse umane e al management indipendenti dai legami familiari**
- **Fungere** da elemento di **equilibrio tra i diversi membri della famiglia** e, in alcuni casi, fungere da giudici oggettivi di disaccordi tra i manager e membri della famiglia.
- **Beneficiare della loro attività e della loro rete** di contatti.

Imprenditore SMART

# Consiglio di famiglia

E’ un orga**no di governo eletto dall’Assemblea della famiglia tra i suoi membri per deliberare su questioni familiari**

Il consiglio viene **solitamente istituito una volta che la famiglia raggiunge una dimensione critica**, (es. 30 membri)

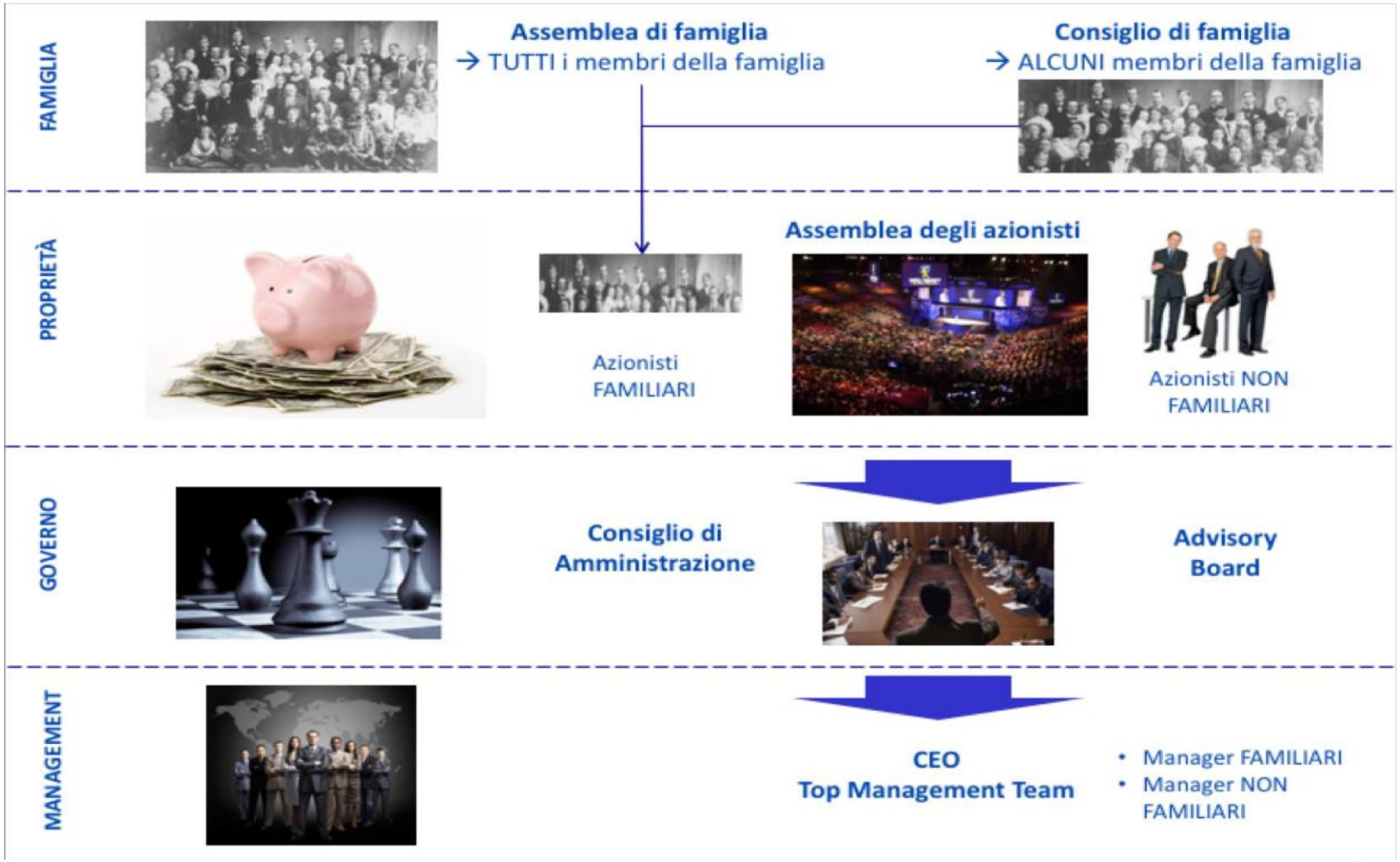
E’ istituito come **organo di governo rappresentativo dell’assemblea familiare** per **coordinare gli interessi dei membri della famiglia nell’impresa**

**Compiti** di un tipico consiglio di famiglia :

- Essere il **principale legame tra la famiglia**, il **consiglio di amministrazione e management**
- **Suggerire e discutere i nomi dei candidati** per i membri del consiglio di amministrazione
- **Redazione e revisione di documenti relativi alla visione, missione e valori familiari**
- **Elaborazione  e revisione delle politiche familiari relative all’occupazione**, compensazione e partecipazioni familiari
- Affrontare **altre questioni importanti per la famiglia**

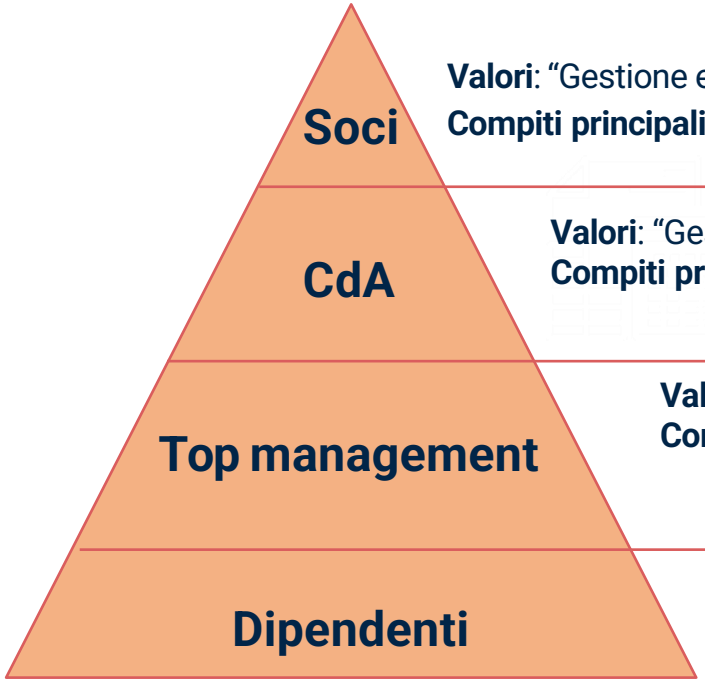
Imprenditore SMART

# In sintesi




Impreditore SMART

# Ruoli nella Corporate Governance




**Valori**: "Gestione etica"
**Compiti principali**: Controllo, elezione degli amministratori

**Valori**: "Gestione etica," bilanciamento famiglia-impresa
**Compiti principali**: Selezione del top management, monitoraggio

**Valori**: Risultati, integrità, onestà
**Compiti principali**: Gestire l'impresa in base a standard decisi da CdA e soci

**Valori**: Lealtà, impegno nel lavoro
**Compiti principali**: Definiti dal management

Imprenditore SMART

# I RUOLI E LE RESPONSABILITA' INDIVIDUALI E COLLEGIALI DEGLI AMMINISTRATORI E DEGLI ORGANI DI CONTROLLO

Imprenditore SMART

# Responsabilità degli amministratori

| verso la società | verso i creditori sociali | verso i singoli soci o i terzi |
| --- | --- | --- |
| • gli amministratori **devono adempiere ai loro doveri con la diligenza professionale richiesta** (obbligazione di mezzi)<br>• rispondono quindi dei **danni causati alla società per dolo o colpa** (negligenza o imperizia professionale) | • rispondono verso i creditori sociali **per l'inosservanza dell'obbligo di conservare l'integrità del patrimonio sociale** | • rispondono verso i singoli soci o verso i terzi per i danni provocati con **atti illeciti, dolosi o colposi** |

Imprenditore SMART

# Responsabilità penale e reati

Gli amministratori possono rispondono anche in **sede penale delle loro azioni o omissioni**

## Esempi di reati:

- **False comunicazioni sociali** (es. esposizione nel bilancio di fatti materialmente non veri)
- **Ripartizione di utili non realmente conseguiti**
- **Impedito controllo** (es. omissione di documenti o atti che ostacolano lo svolgimento dell'attività di controllo dei revisori)
- **Divulgazione di notizie sociali riservate**

Imprenditore SMART

# Revisione legale

La revisione legale deve essere affidata a un **revisore legale o ad una società di revisione esterna** alla società

- Il revisore o la società di revisione verificano:
  - la **regolare tenuta della scritture contabili;**
  - se **il bilancio d'esercizio** corrisponde alle scritture contabili.



## Governance e pillole di audit di bilancio

- Immobilizzazioni immateriali
- Partecipazioni
- Rimanenze
- Crediti
- Debiti certi, crediti incerti
- Fondi rischi

Imprenditore SMART

# Come ragiona il revisore? Rischio di revisione

**RISCHIO DI INDIVIDUAZIONE**: il libero prenderà la palla?

La probabilità che il revisore scopra l'errore




Il muro fermerà la palla?

**RISCHIO DI CONTROLLO**

Il SCI individuerà l'errore?

L'avversario farà la schiacciata?

**RISCHIO INERENTE**

La società farà un errore?

Il punto dell'avversario

**RISCHIO DI REVISIONE**

La probabilità che la palla toccherà terra

Imprenditore SMART

# Collegio sindacale

Il **Collegio sindacale** controlla la corretta gestione da parte degli amministratori.

Il **collegio sindacale** è costituito

- Da **3 o 5 membri** effettivi (soci o non soci)
- **2** sindaci **supplenti**
  - Almeno un membro **effettivo** e un **supplente** devono essere REVISORI legali.

I primi sindaci vengono **nominati** nell'atto costitutivo poi vengono nominati dall'assemblea ordinaria.

Restano in carica 3 esercizi

Sono rieleggibili

Imprenditore SMART

# Compiti del collegio sindacale

attività di **controllo sull'amministrazione** e sull'intera attività sociale

vigilare ex art. 2403 c.c.:

- sull'**osservanza della legge e dello statuto**,
- sul **rispetto dei principi di corretta amministrazione**
- sull'**adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile** adottato dalla società e sul suo **concreto funzionamento**

**riunioni almeno ogni 90 giorni**

Imprenditore SMART

# Vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto

**Conformità degli atti e delle deliberazioni degli organi della società alla legge ed alle previsioni dello statuto sociale**

**Rispetto delle disposizioni che disciplinano lo svolgimento dell'attività,** (sia generale sia in merito allo specifico settore in cui opera l'ente)

**Regolare tenuta dei libri sociali e registri obbligatori**

**Osservanza delle norme in materia di deposito e pubblicazione degli atti sociali**

**Rispetto degli adempimenti previsti dalla normativa fiscale e previdenziale: tempestivo adempimento degli obblighi di versamento e dichiarazione**

Imprenditore SMART

# Conformità delle scelte di gestione a criteri di razionalità economica ed agli obblighi di diligenza

Verifica che:

- **gli amministratori non pongano in essere operazioni imprudenti o azzardate o non ragionevoli, lesive dell'integrità del patrimonio aziendale**, modificative dei diritti attribuiti ai singoli soci dalla legge o dallo statuto
- **gli amministratori agiscano in modo informato e assumano le decisioni in base ad un processo razionale e ponderato**, previo riscontro della compatibilità dell'operazione con le risorse di cui dispone la società
- **la consistenza patrimoniale e le risorse aziendali siano sufficienti a finanziare le operazioni da intraprendere e che il grado di indebitamento della società sia compatibile con le capacità di rientro dell'azienda in relazione ai prevedibili flussi di entrate future**

Imprenditore SMART

# Adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile

La vigilanza sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo consiste nel **verificare che il potere decisionale sia assegnato** ed effettivamente esercitato ad un **appropriato livello di competenza** e responsabilità.

A tal fine il collegio deve **verificare**:

- L'adeguatezza **dell'assetto organizzativo rispetto alle dimensioni della società**, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale
- **L'esistenza di un organigramma aziendale con chiara individuazione delle funzioni** e delle linee di responsabilità
- **L'esistenza di un'adeguata separazione e contrapposizione dei compiti e delle responsabilità** nello svolgimento delle funzioni aziendali
- **L'esistenza di procedure aziendali** documentate in relazione ai compiti che ciascuno deve svolgere e l'effettiva applicazione di tali procedure

**La competenza del personale** in relazione alla funzione assegnata

Il **rispetto da parte della direzione aziendale delle direttive impartite dagli amministratori**

**L'inesistenza di ingerenze di soggetti terzi nella direzione aziendale**

Imprenditore SMART

# Codice della crisi



D.Lgs. «**Codice della crisi** di impresa e dell'insolvenza» ovvero D.Lgs. n. 14/2019

obiettivo di **consentire una diagnosi precoce** dello stato di difficoltà delle imprese

prevede notevoli **novità in materia di gestione amministrativa, revisione legale e collegio sindacale**

**Le crisi aziendali NON sono mai IMPROVVISE**

Imprenditore SMART

# Intervento pre-crisi




Viene precisato che la **crisi** si manifesta come **inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a fare fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate**, ponendo una

**notevole importanza alla pianificazione finanziaria**

**delle imprese, ovviamente condizionata dalle dinamiche industriali e strategiche**.

Gli amministratori devono adoperarsi, fin dal 16 marzo 2019, per istituire un **assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato** alla natura e alle dimensioni dell'impresa, **anche** in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale.

Imprenditore SMART

# Indicatori della crisi (in evoluzione …)









**Dscr (debt service coverage ratio)**

- Il DSCR, nella versione più semplificata, è calcolato come rapporto tra i **flussi di cassa liberi previsti nei sei mesi successivi** che sono disponibili per il rimborso dei **debiti previsti** nello stesso arco temporale.
- Valori di tale indice **superiori ad uno denotano la stimata capacità di sostenibilità dei debiti su un orizzonte di sei mesi**.
- Valori **inferiori ad uno, la relativa incapacità**.
- Il DSCR deriva da un **budget di tesoreria**, redatto dall'impresa, che **rappresenti le entrate e le uscite di disponibilità liquide** attese nei successivi sei mesi.
- Il DSCR è utilizzabile solo in **presenza di dati prognostici ritenuti affidabili dagli organi di controllo** secondo il loro giudizio professionale.

Imprenditore SMART

# Decreto Crisi e responsabilità



Per le Srl, possibilità di rispondere verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi di conservazione del patrimonio sociale (norma già prevista per le SPA)

Quantificazione del danno ex art. 2486 c.c.:

- **Se gli amministratori ritardano la liquidazione della società il danno risarcibile** si presume pari alla **differenza fra il patrimonio netto alla data in cui l'amministratore è cessato dalla carica** o, in caso di apertura concorsuale, alla data di apertura di tale procedura e il **patrimonio netto determinato alla data in cui si è verificata una causa di scioglimento**, detratti i costi sostenuti e da sostenere, secondo un criterio di normalità dopo il verificarsi della causa di scioglimento e fino al compimento della liquidazione

Imprenditore SMART

# L’importanza del Cash Flow




Revenue is **vanity**

**profit** is sanity

but **cash is king**

Imprenditore SMART

# IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO IL D.LGS. 231/01 E IL RUOLO DELL'ODV E DEL MODELLO ORGANIZZATIVO

Imprenditore SMART

# Responsabilità amministrativa ex D.Lgs. n. 231/01

Il D. Lgs. 231/2001, ha introdotto nell'ordinamento giuridico italiano un regime di responsabilità amministrativa a carico degli enti (da intendersi come società, associazioni, consorzi, ecc., di seguito denominati "Enti") per reati **elencati e commessi nel loro interesse o vantaggio**:

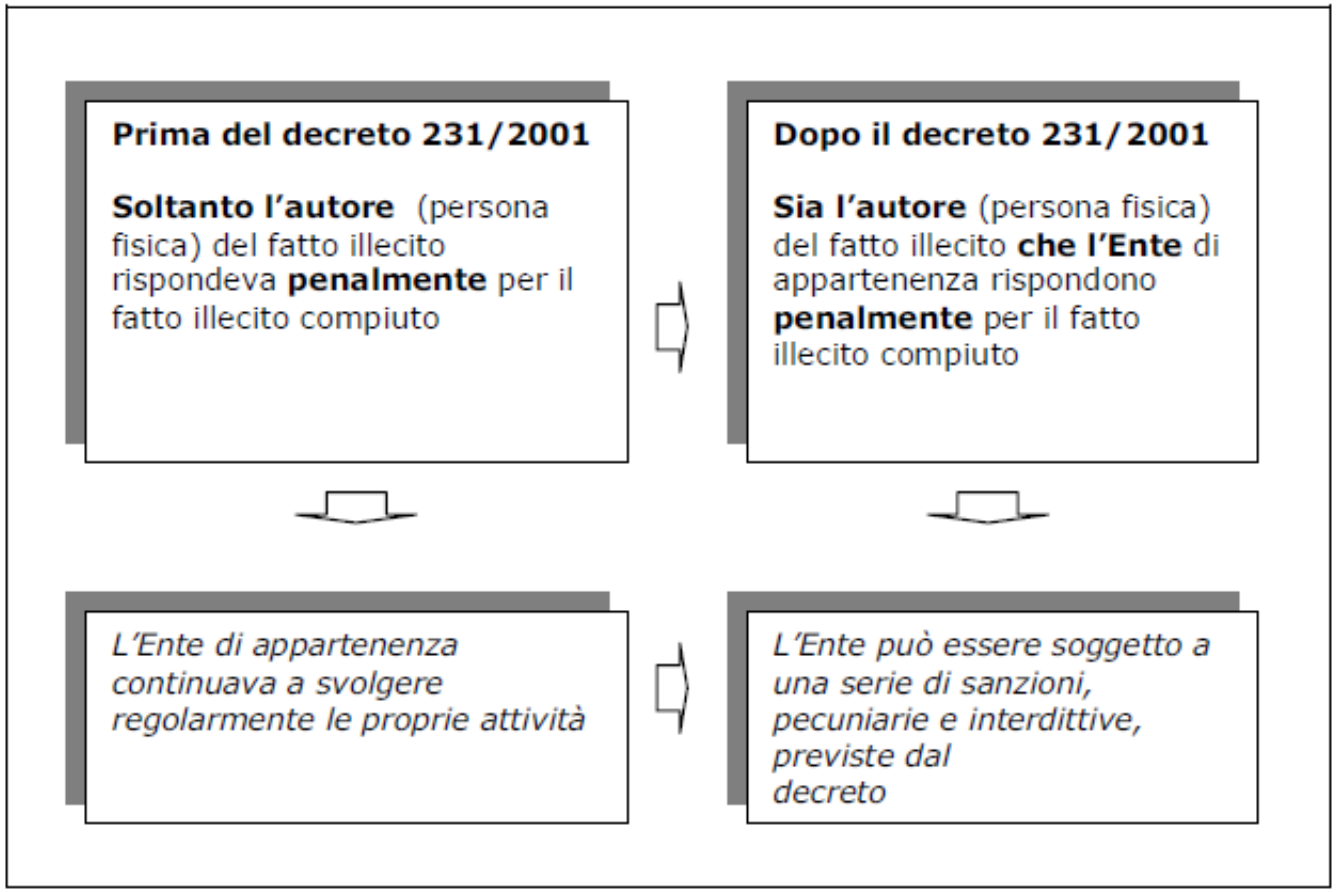
**da persone fisiche** che rivestano funzioni di rappresentanza di amministrazione o di direzione degli Enti stessi, nonché da persone fisiche che esercitino, anche di fatto, la gestione e il controllo degli Enti medesimi, ovvero

**da persone fisiche sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti sopra indicati**.

La responsabilità dell'Ente si aggiunge a quella (penale e civile) della persona fisica, che ha commesso materialmente il reato.

Imprenditore SMART

# Prima e dopo il D.Lgs. n. 231/01




Impreditore SMART

# Soggetti in posizione apicale e sottoposti

**Soggetti in posizione apicale**

**Sono i soggetti che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa**

- Amministratori
- Direttori generali
- Rappresentanti legali a qualsiasi titolo
- Preposti a sedi secondarie; capocantiere
- Direttori di divisione

**Soggetti sottoposti**

**Sono tutti i soggetti che eseguono nell'interesse dell'ente le decisioni intraprese dal vertice**

- Lavoratori dipendenti

- *Interpretazione estensiva prevalente:*
- Collaboratori
- Agenti
- Parasubordinati
- Consulenti

Imprenditore SMART

# A chi si applica e gruppi

**A chi si applica?**

Società di persone e società di capitali

Enti con personalità giuridica

Associazioni anche senza personalità giuridica

**Nei gruppi?**



**Soggetto** che opera per la **holding concorre con il soggetto** che compie il reato per la **controllata**

La **holding** ha avuto un **concreto vantaggio** o perseguito un effettivo interesse

# I presupposti della responsabilità amministrativa

**Tre condizioni fondamentali**

- deve essere commesso un **reato rientrante nel c.d. catalogo**
- il reato deve essere commesso **nell'interesse o a vantaggio dell'ente**
- l'autore del reato deve essere un **soggetto in posizione c.d. "apicale" ovvero un c.d. "sottoposto**

Imprenditore SMART

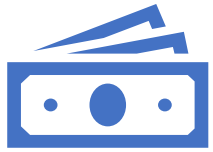
# Interesse e vantaggio



**Verifica del giudice:**

Interesse *ex ante*

Vantaggio *ex post*



**Vantaggio: profitto economico conseguito dall'ente:**

Anche risparmio di spesa o incremento di produttività

Esempi forme profitto (Cass. Pen. 23.11.17; 11.03.2016)

- Possibile svolgimento di ulteriori attività imprenditoriali
- Assunzione requisiti per partecipazioni a gare pubbliche
- Incremento merito creditizio nei confronti delle Banche
- Aumento potere contrattuale con controparti
- Ottimizzazione risorse aziendali



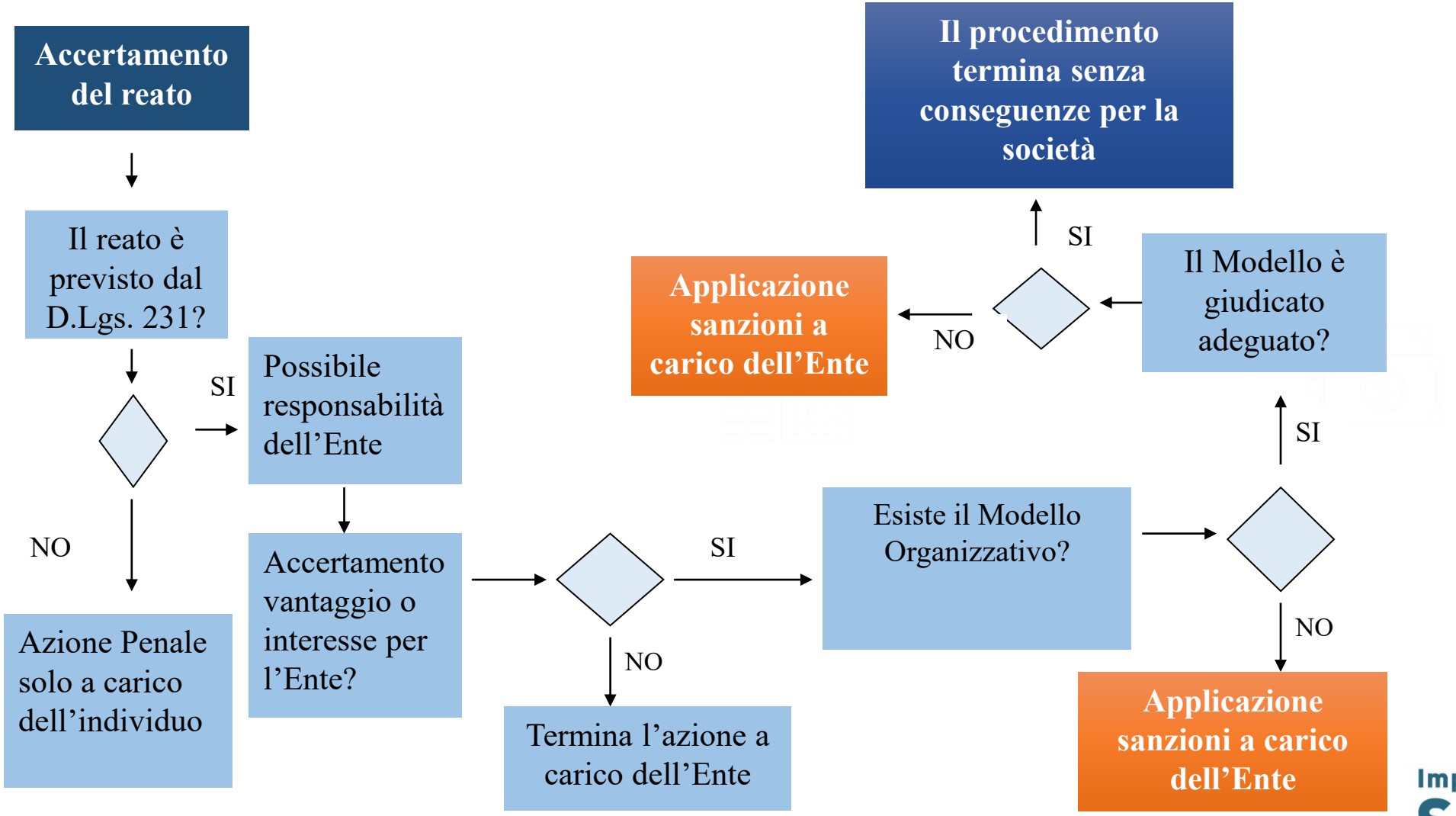
**Interesse della società:**

non necessario che che la condotta criminale sia andata al buon fine

Può essere in contrasto con l'interesse dell'autore del reato

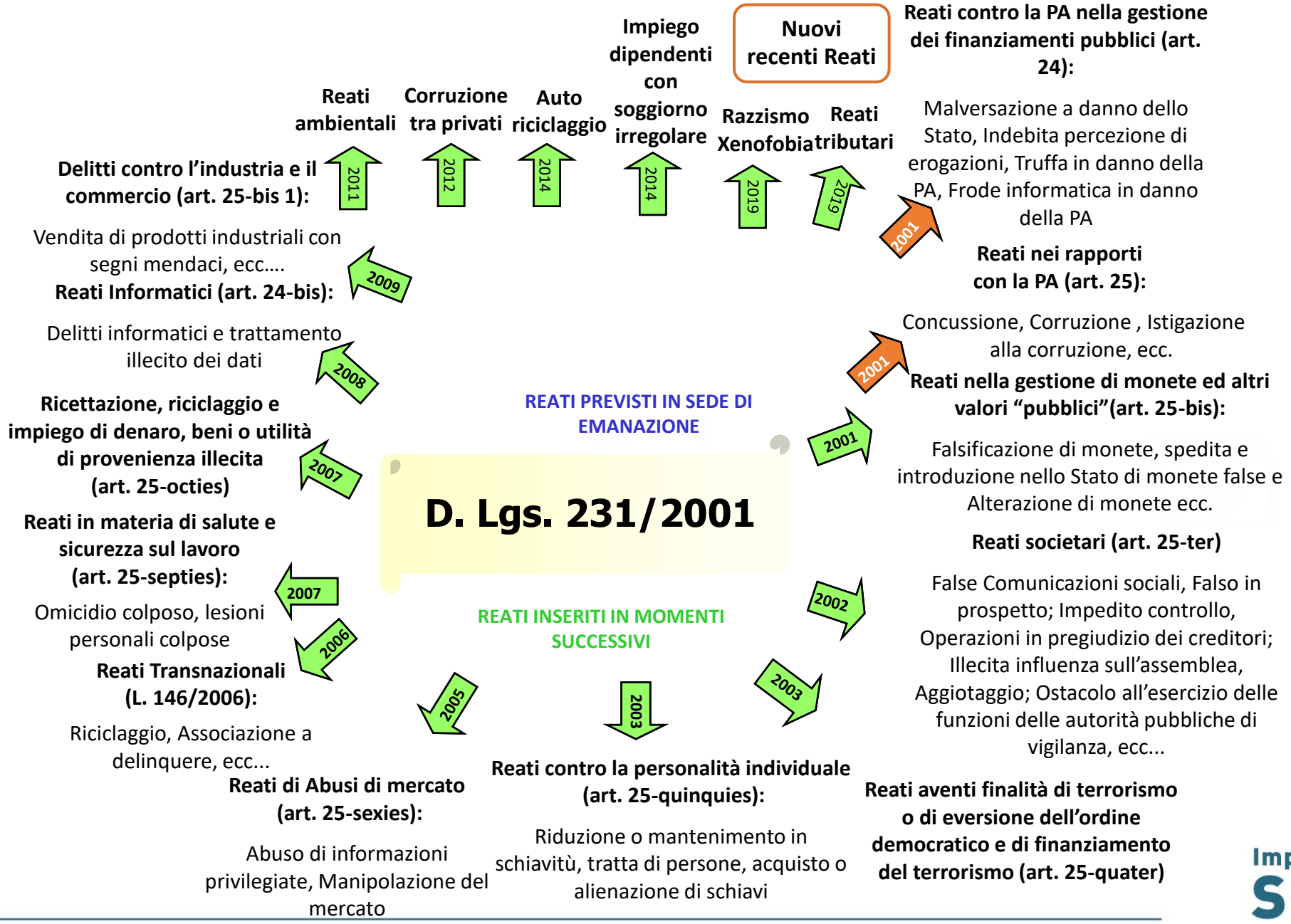
Imprenditore SMART

# I presupposti della responsabilità amministrativa




Imprenditore SMART

# I reati


Nuovi recenti Reati
Reati ambientali
2011
Corruzione tra privati
2012
Auto riciclaggio
2014
Impiego dipendenti con soggiorno irregolare
2014
Razzismo Xenofobia
2019
Reati tributari
2019
Reati contro la PA nella gestione dei finanziamenti pubblici (art. 24):
Malversazione a danno dello Stato, Indebita percezione di erogazioni, Truffa in danno della PA, Frode informatica in danno della PA
2001
Reati nei rapporti con la PA (art. 25):
Concussione, Corruzione , Istigazione alla corruzione, ecc.
2001
Reati nella gestione di monete ed altri valori "pubblici"(art. 25-bis):
Falsificazione di monete, spedita e introduzione nello Stato di monete false e Alterazione di monete ecc.
2001
Reati societari (art. 25-ter)
False Comunicazioni sociali, Falso in prospetto; Impedito controllo, Operazioni in pregiudizio dei creditori; Illecita influenza sull'assemblea, Aggiotaggio; Ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza, ecc...
2002
Reati aventi finalità di terrorismo o di eversione dell'ordine democratico e di finanziamento del terrorismo (art. 25-quater)
2003
Reati contro la personalità individuale (art. 25-quinquies):
Riduzione o mantenimento in schiavitù, tratta di persone, acquisto o alienazione di schiavi
2003
Reati di Abusi di mercato (art. 25-sexies):
Abuso di informazioni privilegiate, Manipolazione del mercato
2005
Reati Transnazionali (L. 146/2006):
Riciclaggio, Associazione a delinquere, ecc...
2006
Reati in materia di salute e sicurezza sul lavoro (art. 25-septies):
Omicidio colposo, lesioni personali colpose
2007
Ricettazione, riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 25-octies)
2007
Reati Informatici (art. 24-bis):
Delitti informatici e trattamento illecito dei dati
2008
Delitti contro l'industria e il commercio (art. 25-bis 1):
Vendita di prodotti industriali con segni mendaci, ecc....
2009
REATI PREVISTI IN SEDE DI EMANAZIONE
D. Lgs. 231/2001
REATI INSERITI IN MOMENTI SUCCESSIVI

# Le conseguenze

**Sanzioni amministrative pecuniarie**

Sistema delle quote

Min. 25.800
Max 1.549.000

•Il giudice nell'applicare la sanzione deve tener conto:

- **Gravità del fatto**
- **Grado di responsabilità dell'ente**
- **Attività messa in opera per prevenire il reato**

Sanzioni interdittive

- **Interdizione dall'esercizio dell'attività**
- **Divieto di contrattare con la P.A.**
- **Sospensione o revoca di autorizzazioni e licenze o concessioni funzionali alla commissione dell'illecito**
- **Esclusione da finanziamenti o simili sussidi, o revoca di quelli concessi**
- **Divieto di pubblicizzazione di beni o servizi**

Altre misure

Imprenditore SMART

# Come evitare la responsabilità

Attraverso l'adozione del Modello di organizzazione, gestione e controllo ex 231

Costituisce una esimente specifica dalla responsabilità

La società, infatti, non è responsabile se dimostra di essersi dotata di **idonei sistemi di prevenzione dei reati** dai quali discende la responsabilità amministrativa.

L'assenza di un adeguato assetto organizzativo comporta l'insorgere di una

***"colpa di organizzazione"***

**Anche quando chi commette il reato viene assolto**

Imprenditore SMART

# Come evitare la responsabilità

Se il reato è commesso da un soggetto apicale

è stato adottato ed **efficacemente attuato**, prima della commissione del fatto, un **modello di organizzazione e di gestione idoneo** a prevenire reati della specie di quello verificatosi

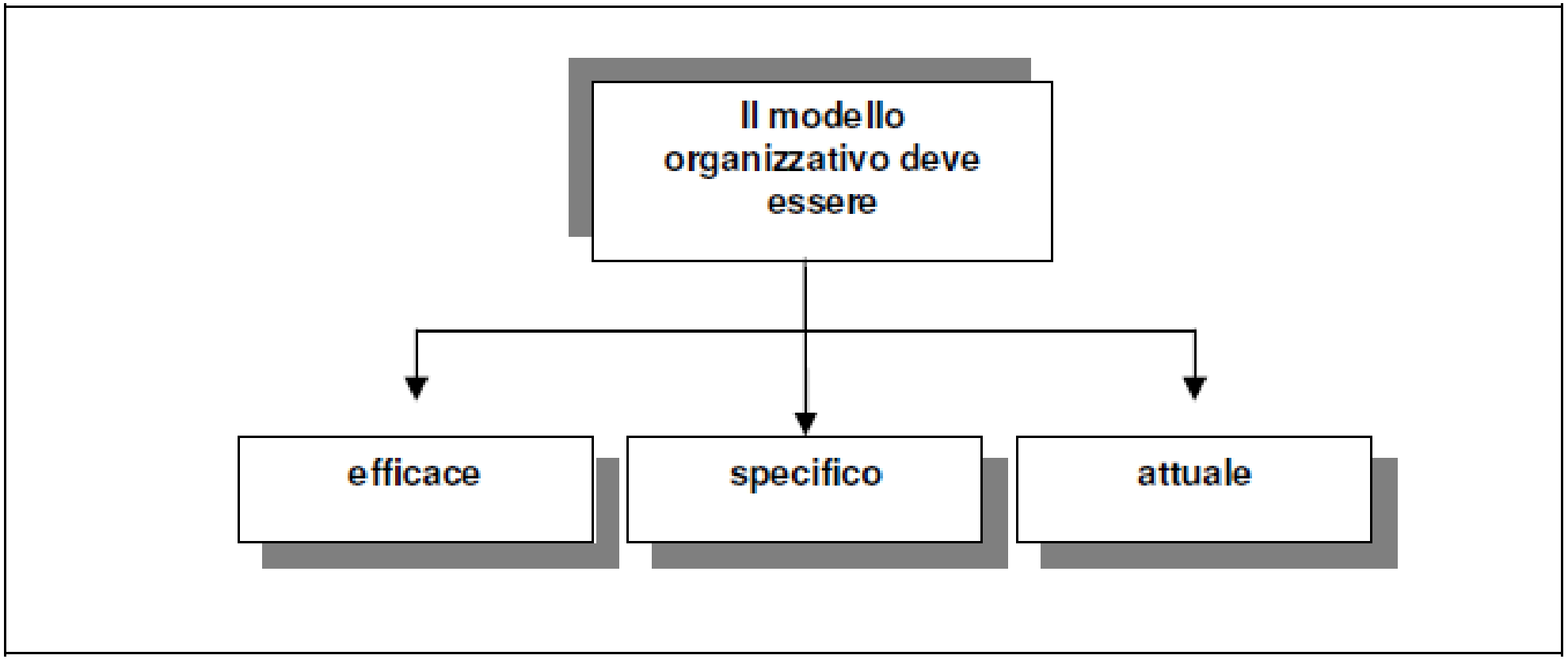
il compito di **vigilare sul funzionamento e l'osservanza** del modello e di curare il suo aggiornamento è stato affidato a un **organismo** dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo

le persone che hanno commesso il reato lo hanno fatto **eludendo fraudolentemente** il modello di organizzazione e di gestione

non vi è stata **omessa o insufficiente vigilanza** da parte dell'organismo di vigilanza

Imprenditore SMART

# Caratteristiche del modello organizzativo



# Modello 231 e sistemi e modelli in essere




Avere **l'integrazione dei sistemi di gestione qualità/sicurezza/ambiente/etc**.

la definizione di un «Modello 231» deve essere l'occasione per riportare ad **una unica logica i processi** che spesso vengono **gestiti** sulla base di regole emesse in modo non coordinato dalle diverse funzioni aziendali in quanto relative a **diverse normative**

Imprenditore SMART

# Decreto Crisi e Decreto 231/01





DECRETO CRISI D.LGS. N. 231/01

Imprenditore SMART

# Costruzione del modello

**Team impegnato su due attività fondamentali**

processo di ***risk management***

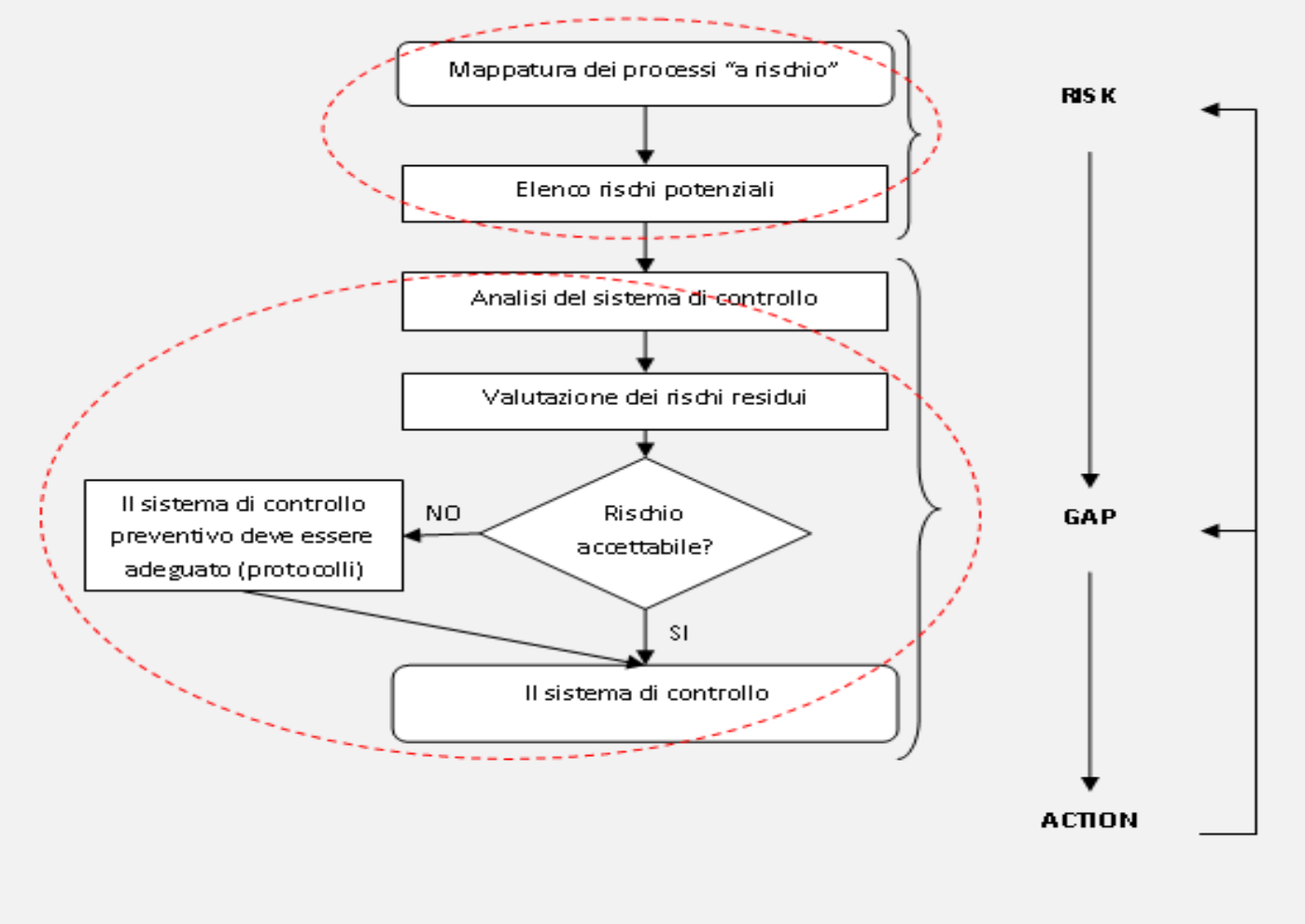
**stesura vera e propria del modello organizzativo e documenti allegati**




modello 231

Imprenditore SMART

# Processo di risk management




Imprenditore SMART

# Valutazione del rischio

Valutazione del rischio

| Impatto | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | molto alto 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | alto 4 | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | medio 3 | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | basso 2 | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | molto basso 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | molto basso 1 | basso 2 | medio 3 | alto 4 | molto alto 5 |
| | | | | Probabilità | | |

| Legenda | |
|---|---|
| 16-25 | Altissimo |
| 9-15 | Rilevante |
| 5-8 | Moderato |
| 2-4 | Basso |
| 1 | Quasi nullo |

Imprenditore SMART

# Gap Analysis

## OBIETTIVO GAP ANALYSIS

**procedimentalizzazione** delle attività che comportano un rischio di reato **al fine di evitarne la commissione**

**INCENTIVARE LA PROGETTAZIONE ED IMPLEMENTAZIONE DI PROCEDURE**

Gap analysis




Imprenditore SMART

# Vantaggi delle procedure




I **vantaggi** offerti dalla progettazione ed implementazione delle **procedure**:

- **ripartire in maniera formalizzata la responsabilità tra le diverse funzioni** coinvolte nel processo in ottemperanza al **principio di segregazione**
- **facilitare la realizzazione di attività di *audit* sul processo** anche da parte di **soggetti non coinvolti** direttamente nel processo stesso in ottemperanza del **principio di controllo**
- migliorare l'organizzazione dell'attività in modo da limitare errori ed ingerenze, identificare ruoli, mansioni, funzioni e responsabilità

Imprenditore SMART

# Vantaggi delle procedure

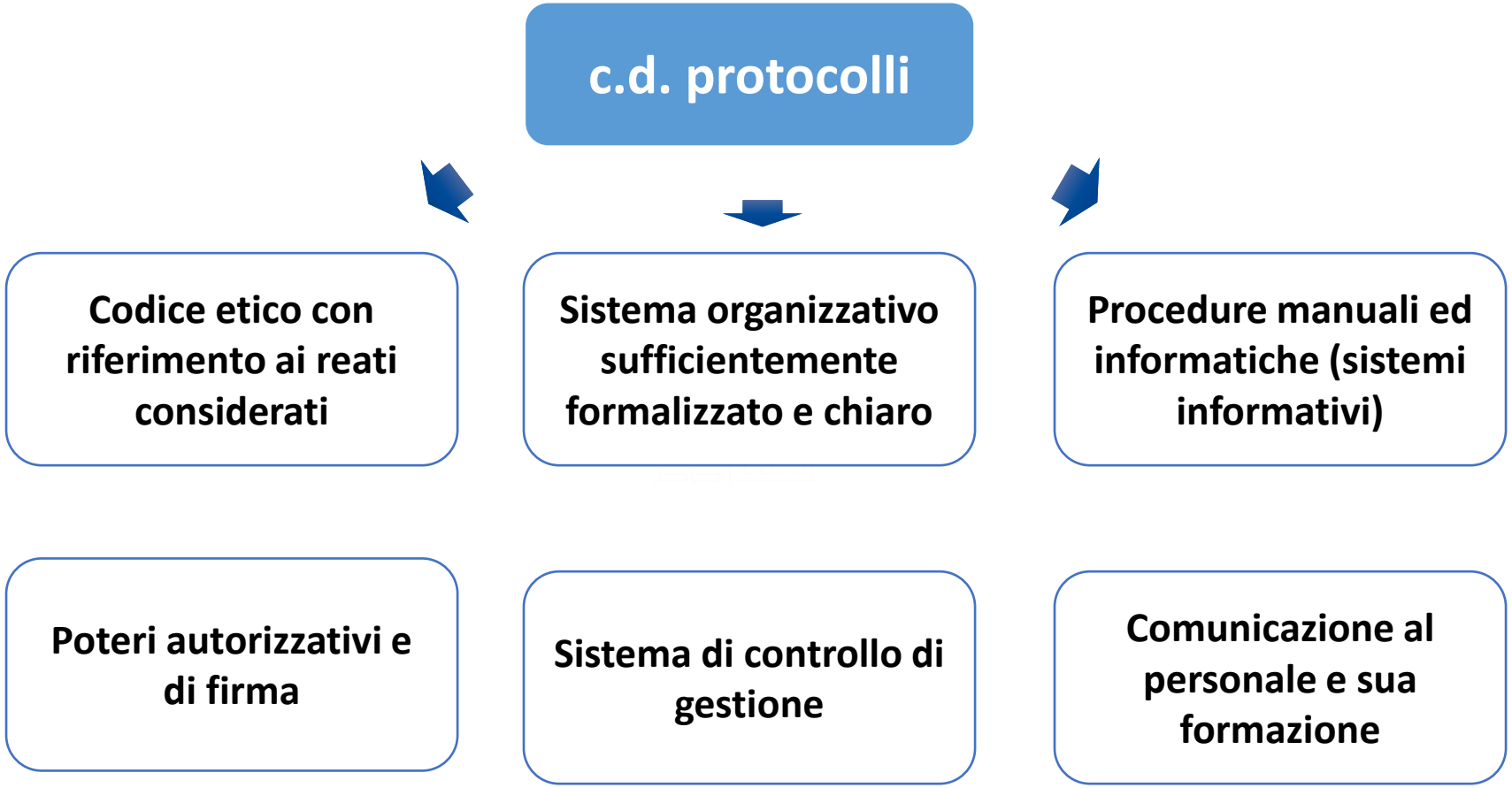



le procedure assicurano la **standardizzazione delle modalità di svolgimento delle attività**, **facilitando** il processo di **apprendimento del personale**

le procedure **facilitano la tracciabilità** delle operazioni

Imprenditore SMART

# Le componenti di in un sistema di controllo preventivo



# Le componenti di in un sistema di controllo preventivo

**c.d. protocolli**

devono **integrarsi organicamente** in un'architettura del sistema che rispetti una serie di **principi di controllo**

Ogni operazione, transazione, azione deve essere: **verificabile, documentata, coerente e congrua**
**TRACCIABILITA'**

**Nessuno può gestire in autonomia un intero processo**
**SEGREGAZIONE**

**I controlli devono essere documentati**

Imprenditore SMART

# Modello 231: obbligo o facoltà?

La **giurisprudenza** ha quasi optato per “una **sorta di obbligatorietà** di fatto per l’inserimento degli schemi organizzativi nel tessuto societario”.

=

Si evidenzia che la **mancata predisposizione di un modello organizzativo** idoneo a prevenire i reati previsti dal decreto legislativo n. 231/2001 può determinare la **responsabilità civile degli amministratori nei confronti della società** (**art. 2392** c.c.).

Imprenditore SMART

# Fra i diversi vantaggio del modello






Avere **maggiore chiarezza organizzativa**

e **bilanciamento tra poteri e responsabilità**

un «Modello 231» permette di avere un **sistema organizzativo formalizzato e chiaro**, soprattutto per quanto attiene

**all'attribuzione delle responsabilità**,

alle **linee di dipendenza gerarchica**

ed alla **descrizione dei compiti**









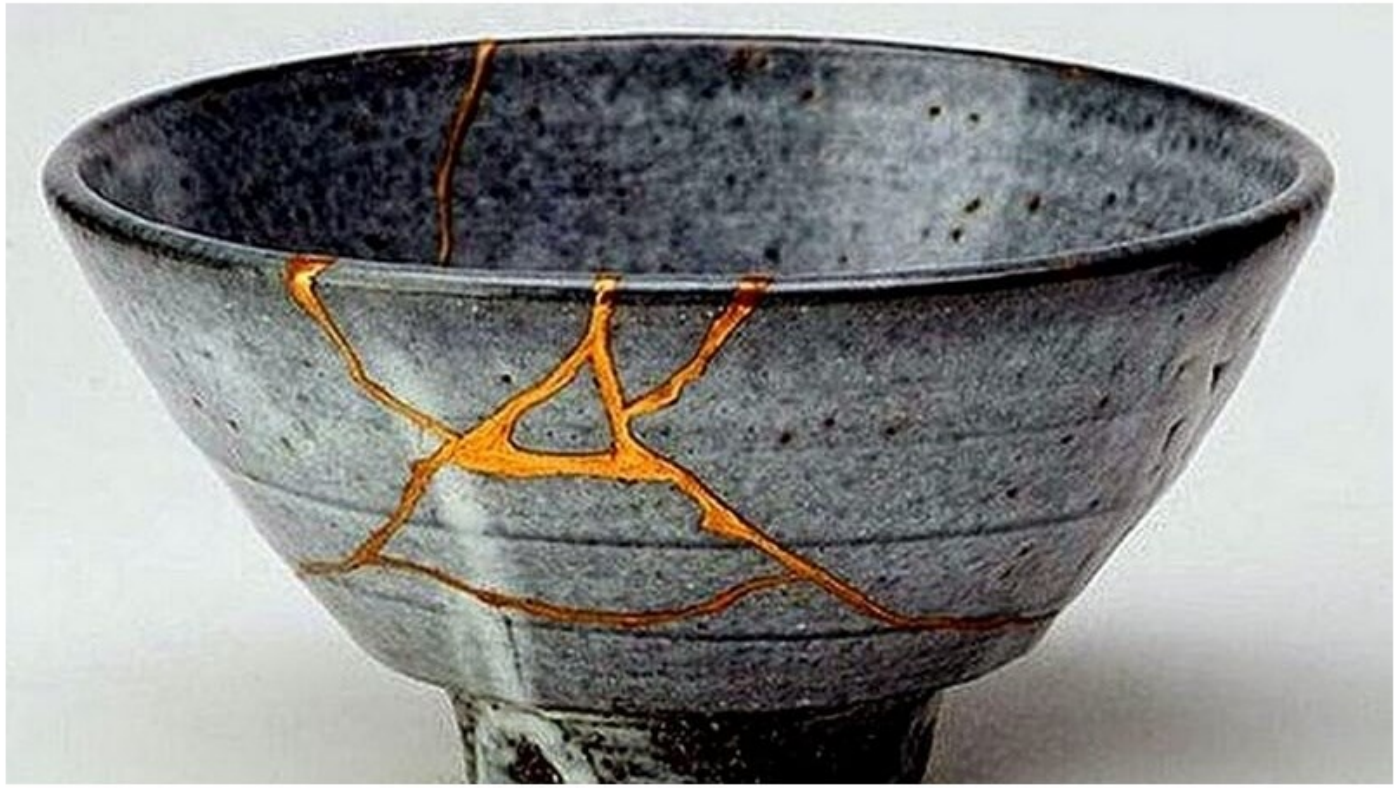



AGCM AUTORITÀ GARANTE DELLA CONCORRENZA E DEL MERCATO

Rating di legalità ★★★

Imprenditore SMART

# Modello 231



In Giappone, quando un oggetto in ceramica si rompe, lo si ripara con l'oro, perché un vaso rotto può divenire ancora più bello di quanto già non lo fosse in origine.

Imprenditore SMART

# Modello 231



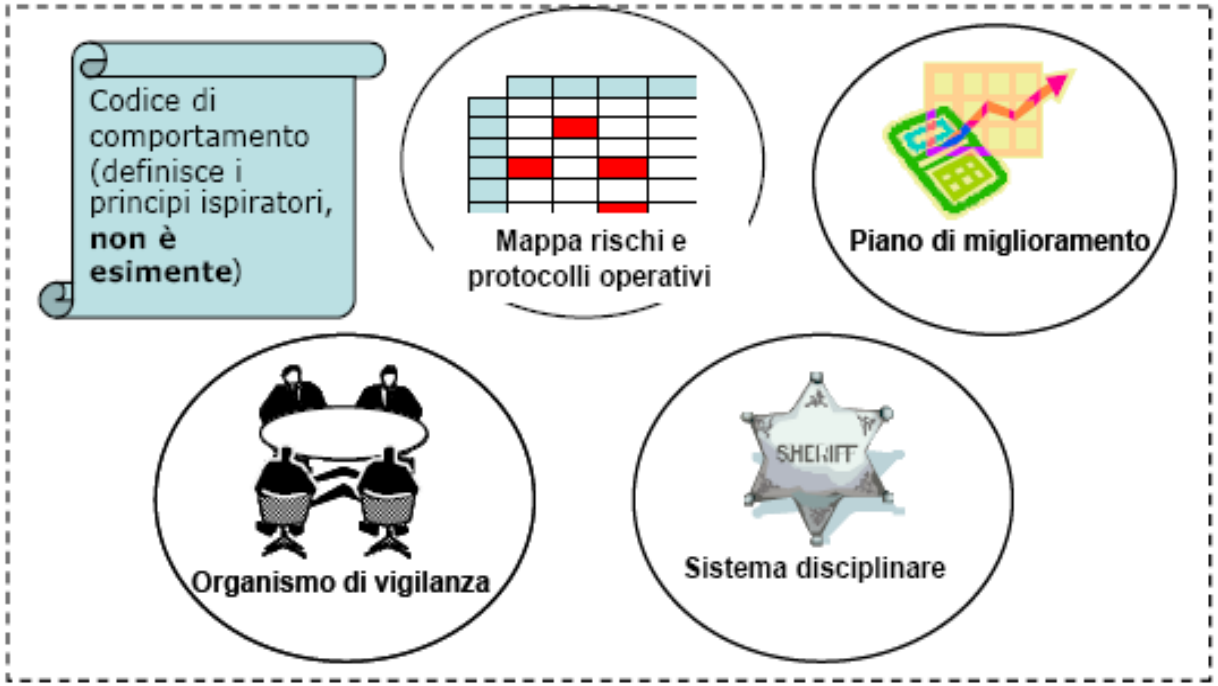
Qual è la **principale comunicazione**?

**L'esempio del management** e l'adozione di **comportamenti** da parte del medesimo che sposino principi e regole del Mog231

Imprenditore SMART

# Componenti del modello

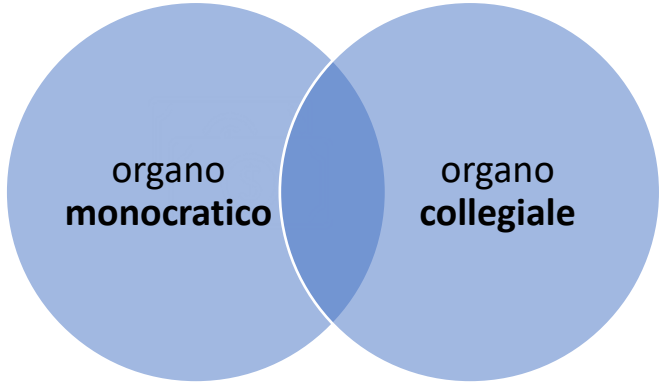
**COMPONENTI DEL MODELLO**



# Funzioni dell'OdV

Compito di **vigilare**:

1. **sul funzionamento e l'osservanza** delle prescrizioni contenute nel **Modello** da parte:
   degli Organi Sociali,
   del personale,
   dei collaboratori,
   di qualsiasi altro soggetto che possa agire in nome e per conto dell'ente;




2. **sulla reale efficacia ed adeguatezza del modello** in relazione:
   alla struttura aziendale,
   alla effettiva capacità di prevenire la commissione dei reati di cui al decreto;

3. **sull'opportunità di aggiornamento del modello**, (es. per mutate condizioni aziendali e/o normative).

Imprenditore SMART

# Flussi informativi




ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI O DEI SOCI

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

DIREZIONE GENERALE

FUNZIONI AZIENDALI, DIVISIONI, BUSINESS UNITS, ECC.

COLLEGIO SINDACALE

REVISIONE LEGALE

FLUSSO INFORMATIVO

FLUSSO INFORMATIVO

FLUSSO INFORMATIVO

ORGANISMO DI VIGILANZA ex D.Lgs. 231/2001

Imprenditore SMART

# Coordinamento OdV e Collegio sindacale

**Nell'ambito del controllo di legalità**, le verifiche del **Collegio Sindacale circa il rispetto delle norme**:

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| sulla formazione del **bilancio** (art. 2423 c.c. e ss.) | in materia di **antiriciclaggio** (D.Lgs. n. 231/2007) | in materia di ***privacy*** | di salute e **sicurezza sul luogo di lavoro** (D.Lgs. n. 81/2008) | di **tutela ambientale** (D.Lgs. n. 152/2006) |

possono essere **«coordinate» con il monitoraggio OdV ai fini 231**, ai fini della **verifica dell'esistenza di efficaci presidi** volti a prevenire diversi reati-presupposto

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| reati **societari** | reati di **riciclaggio** | reati **informatici** | reati in materia di salute e **sicurezza sul luogo di lavoro** | reati **ambientali** | tutti gli **illeciti connessi all'utilizzo di risorse finanziarie** |

**Reati fiscali**

Imprenditore SMART

# Le componenti de sistema di controllo interno




Imprenditore SMART

# CORPORATE GOVERNANCE NELLE IMPRESE FAMILIARI

Imprenditore SMART

# Imprese familiari

Forma più **antica e dominante** di **organizzazioni imprenditoriali**

In **Italia** le imprese familiari:

- con un fatturato **superiore** a **20 milioni** di euro rappresentano il **65**% del totale delle imprese
- con un fatturato **inferiore** a 20 milioni di euro, si stima percentuale attorno **all'85%**

Circa il **95%** delle imprese familiari **non sopravvive alla terza generazione** di proprietà.

- spesso **mancanza di preparazione delle generazioni successive** per gestire le **esigenze di un'azienda in crescita** e di una **famiglia molto più grande**
- può **migliorare le probabilità di sopravvivenza**
  - **la predisposizione** delle giuste **strutture di governance**
  - l'avvio **del processo educativo** delle **generazioni** successive in **quest'area**

Imprenditore SMART

# Definizione

Un’impresa è familiare quando la maggioranza dei voti è nelle mani della famiglia di controllo, compresi i fondatori che intendono trasferire l’attività ai propri discendenti.

Imprenditore SMART

# Punti di forza

Diversi **studi** hanno dimostrato che **superano le loro controparti non familiari** in termini di **vendite**, **profitti** e altre misure di **crescita**.

## Impegno

- La famiglia, in quanto titolare dell'azienda, **mostra la massima dedizione** nel **vedere** la propria **attività crescere**, **prosperare** e **passare alle generazioni successive**
- **I membri della famiglia si identificano con l'azienda**
- **Sono disposti a lavorare di più** e a **reinvestire parte dei loro profitti nell'attività** per farla crescere

## Knowledge Continuity

- Le famiglie imprenditoriali **considerano prioritario trasferire l**e loro **conoscenze**, esperienze e abilità **accumulate** alle **generazioni successive**
- Molti membri della famiglia si **immergono nella loro attività di famiglia fin dalla tenera età**



## Affidabilità e orgoglio

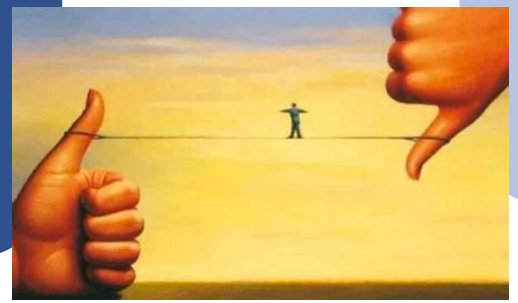
- Poiché, le imprese familiari hanno il **loro nome e la loro reputazione associati ai loro prodotti e / o servizi**,
  - si sforzano di **aumentarne la qualità e di mantenere un buon rapporto con i loro partner** (clienti, fornitori, dipendenti, comunità, ecc.).

Imprenditore SMART

# Punti di debolezza

Non riescono a essere **sostenibili a lungo termine**

- da 2/3 a 3/4 imprese familiari vengono **chiuse o vendute dai fondatori** durante il proprio mandato
- solo il **5-15 percento continua nella terza generazione** con i discendenti



***Alcuni motivi sono:***

**cattiva gestione**

**liquidità insufficiente per finanziare la crescita**

**controllo inadeguato dei costi**

**crisi del settore**

altre **condizioni macroeconomiche**

Imprenditore SMART

# Punti di debolezza



## Complessità

- **Governance: rispetto** alle loro **controparti**, presenza di una **variabile ulteriore**: la **famiglia**.
- **Emozioni e problematiche familiari portate nel business**
- **Ruoli diversi dei membri della famiglia all'interno dell'impresa:** eventuale **non allineamento dei loro incentivi**

## Informalità

- **Gestione in autonomia** le proprie attività: **poco interesse a definire processi aziendali chiaramente articolati**
- Quando la famiglia e la sua attività aumentano: eventuali **inefficienze e conflitti interni** che minacciano la **continuità aziendale.**

## Mancanza di disciplina

**Non prestare (o ritardare) sufficiente attenzione** ad argomenti chiave:

- ***pianificazione*** *della* ***successione manageriale***
- ***politiche*** *per* ***l'impiego dei familiari in azienda***
- ***attrazione e mantenimento di manager*** *esterni* ***qualificati***

Imprenditore SMART

# Gli interessi in gioco

| | |
|---|---|
| Ogni azienda familiare è caratterizzata da **2 ambiti** | **«l'attività della famiglia»** e **«l'attività dell'azienda»**<br>Richiedono: **doppio riflettore** e un **certo grado di separazione** |
| Creare un **focus parallelo** | sugli **interessi** della **famiglia** e dell'**impresa** |

Come **yin** e **yang**, la **famiglia e l'impresa sono ugualmente importanti** e richiedono **pari attenzione** e **rispetto reciproco**

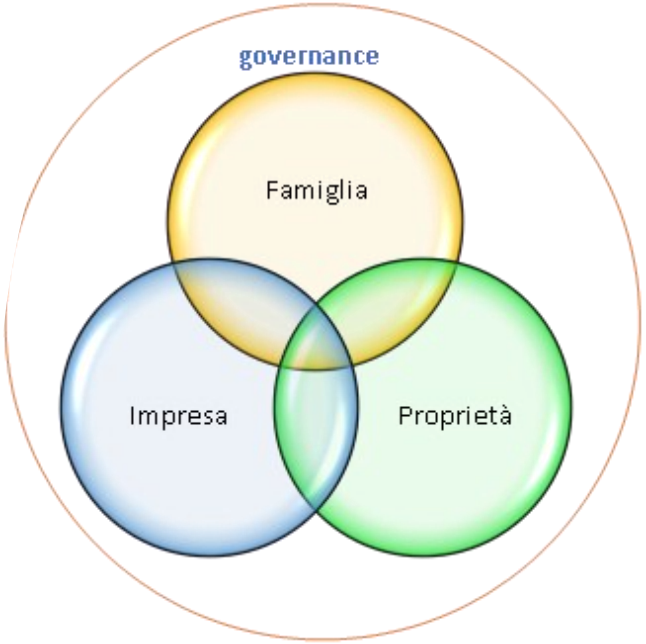


**I membri** della **famiglia** devono **ottenere una voce nella governance** aziendale sviluppando però le **competenze necessarie per essere ascoltati**

Imprenditore SMART

# Sistemi di un'impresa familiare

3 sistemi complessi e interconnessi




**sistema familiare**

può includere **diverse generazioni**:

**cugini, fratelli** e **parenti di sangue** e **parenti affini**

**definizione di famiglia:**

in **continua espansione** man mano che **emergono nuovi concetti di nucleo familiare**

**sistema di proprietà**

varie parti della famiglia, compresi **coloro che lavorano nell'impresa** e **coloro che non lo fanno**

**gruppo proprietario**

può includere **anche membri non familiari, come investitori**, **dipendenti di lunga data** e **consulenti professionali**

(con partecipazione societaria)

**sistema aziendale**

possono essere **convolti sia familiari che non familiari**, come ad esempio i **dipendenti** e i **manager** esterni.

Imprenditore SMART

# 3 sistemi interconnessi con logiche e dinamiche differenti

Per tenerli **insieme e in equilibrio è fondamentale l'esistenza di regole condivise**,

che si chiamano **governance**

## Governance: *sistema di regole che fa funzionare in maniera coerente i 3 sistemi*

- **processi specifici**, **usi** e **politiche** che interessano l'impresa familiare
- **relazioni e i diritti decisionali tra le parti** coinvolte nell'impresa
  - ***azionisti, manager, consiglio di amministrazione, dipendenti, fornitori, clienti, banche e altri finanziatori, regolatori, governo e comunità***.

## l'azienda familiare con una Governance efficace:



- **imposta la propria direzione**
- ha **criteri coerenti con cui i membri dell'azienda** accettano di **lavorare**
- applica **valori condivisi**
- **garantisce responsabilità, equità e trasparenza nel rapporto dell'azienda con tutte le parti**

Imprenditore SMART

# Fasi di crescita

La governance **non dovrebbe essere fissa nel tempo**

**dovrebbe evolversi** in funzione con le **diverse fasi del ciclo di vita dell'impresa** (caratteristiche e problemi diversi)




Riassumiamo le fasi del **ciclo di vita di un'impresa familiare**

in **3 fasi** fondamentali:

- la fase del **fondatore** (o dei fondatori)
- la fase del **partenariato** tra **fratelli**
- la fase della **Confederazione tra cugini** (Cousin Confederation).

Imprenditore SMART

# Fase 1: Il fondatore (fondatori) proprietario – controllante

Fase 01

## Fase iniziale di un’impresa di famiglia

- il business è **interamente di proprietà e gestito dai fondatori**
- tutte le **decisioni chiave sono prese dai fondatori**,
  - talvolta con il supporto di **consulenti esterni** di fiducia
- struttura di **governance molto semplice**

## I **problemi di governance sono limitati** rispetto alle due fasi successive

- poiché sia il controllo che la proprietà della società sono nelle mani del fondatore

## Cosa affrontare in termini di governance?

- la **pianificazione della successione**
- La selezione dei prossimi **leader dell’azienda**

Imprenditore SMART

# Fase 2: Partnership tra fratelli

## **Gestione e proprietà trasferite ai figli** dei fondatori

**Più membri della famiglia** sono ora **coinvolti nell'azienda**

le **questioni di governance** tendono ad essere **relativamente più complesse**

### Alcune delle sfide comuni di questa fase sono:

- **mantenere l'armonia** dei fratelli
- **formalizzare i processi** e le procedure aziendali
- **stabilire canali di comunicazione efficienti tra i membri della famiglia**
- garantire la **pianificazione della successione** per le **posizioni dirigenziali chiave**

# Fase 3: Il consorzio tra cugini (Cousin Consortium o Family Dynasty)




**Governance** diventa ancora **più complessa**

- **Membri della famiglia direttamente o indirettamente coinvolti** nell'impresa cominciano ad essere **numerosi**
  - (nonni, fratelli, cugini e affini)

**Generazioni e rami diversi** della **famiglia**

- **idee su come gestire l'azienda** o su come impostare la **strategia** **tendono a divergere fortemente**

**Comportamenti** e atteggiamenti spesso **influenzati dai conflitti pregressi**

- mai risolti, **trasferiti** alla generazione dei **cugini**

Alcuni problemi:

- **impiego e ruolo dei familiari** in azienda
- **diritti di partecipazione** familiare
- **politica dei dividendi**
- **conflitti familiari**
- **visione e missione familiare e aziendale**

Imprenditore SMART

# Governance familiare nella varie fasi

| Fase | Problemi con soci dominanti |
|---|---|
| **Il fondatore** | Transizione della leadership<br>Successione<br>Pianificazione patrimoniale |
| **La partnership tra fratelli** | Mantenere il lavoro di squadra e l'armonia<br>Sostenere la proprietà familiare<br>Successione |
| **Il consorzio tra cugini** | Allocazione del capitale sociale: livello dei dividendi, del debito e del profitto<br>Liquidità degli azionisti<br>Risoluzione dei conflitti familiari<br>Partecipazione e ruolo della famiglia<br>Visione e missione familiare<br>Collegamento della famiglia con l'azienda |

**successo** garantito dagli **enormi sforzi** dei **fondatori**



ruolo della **governance**:

- canali di **comunicazione** efficienti
- chiara **definizione** dei **ruoli**

e delle **aspettative** di tutti i **familiari**

Imprenditore SMART

# Ruoli dei membri della famiglia

I membri della famiglia di solito **ricoprono più ruoli e responsabilità contemporaneamente**

Questi **molteplici ruoli** sono solitamente **associati ad obiettivi e incentivi diversi**

aumenta la **complessità**

# Proprietari (soci)

In genere, **convinzioni, ruoli e motivazioni diversi**

eventuali **opinioni contrastanti anche sulle decisioni** più **importanti**




**Diversa visione**: **reinvestire i profitti nell'azienda o distribuirli come dividendi**?

proprietario che lavora in azienda e percepisce già uno stipendio:

**reinvestire**

proprietario che non lavora nell'azienda e fa affidamento sui dividendi:

**dividendi più alti e frequenti**

**Situazione più complesse** man mano che:

**l'azienda di famiglia cresce** e i suoi **proprietari** ricoprono **ruoli diversi**

con **incentivi diversi**

Imprenditore SMART

# Ruolo del proprietario in azienda familiare



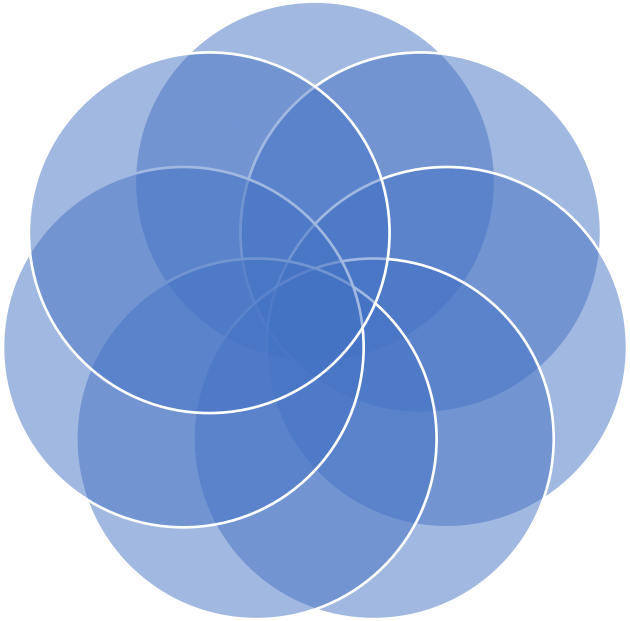

Solo proprietario

Proprietario / familiare / amministratore / manager

Proprietario / manager



Proprietario / familiare / amministratore



Proprietario / familiare

Proprietario / amministratore

Proprietario / familiare / manager

Imprenditore SMART

# Manager

**Manager** di un'azienda familiare

con **motivazioni diverse a seconda degli altri ruoli rivestiti** all'interno dell'azienda

Spesso **disparità di trattamento tra manager familiari e manager non familiari**

Spesso una **parte o tutte le posizioni di senior management sono strettamente riservate ai familiari**.

**Impatto negativo** sulla **motivazione** e sulle **prestazioni dei manager non familiari**

«*per quanto duramente lavorino, non faranno mai parte del vertice aziendale*»

Pertanto, **difficoltà ad attrarre e trattenere manager di talento**

La definizione di una **politica dell'occupazione chiara ed equa**

(sia per i dipendenti **familiari** che per quelli **non familiari**)

rende più facile mantenere i **dipendenti motivati e interessati alla crescita aziendale**

Imprenditore SMART

# Amministratori (CdA)




La maggior parte delle aziende familiari **riserva questo ruolo ai familiari**

- per **mantenere il controllo della famiglia** sulla direzione **strategica** dell'impresa

La maggior parte delle **decisioni sono solitamente prese dai familiari** che sono anche **amministratori**

- Essere **amministratori**, **non significa** però che gli **interessi** e **la visione** siano necessariamente **coincidenti**
  - (esempio della distribuzione dell'utile)

Imprenditore SMART

# Membri della famiglia (la famiglia e le sue istituzioni)

Possono avere **responsabilità, diritti e aspettative diverse**

Diventa quindi obbligatorio stabilire una **chiara struttura di governance** familiare che:

- porti **disciplina tra i membri** della famiglia,
- **prevenga potenziali conflitti**
- garantisca la **continuità dell'attività**

E' necessario stabilire **canali di comunicazione** e **istituzioni** necessarie per tenere **tutti i membri della famiglia** informati **sull'attività**




Imprenditore SMART

# La Governance di famiglia

ben fatto

## Struttura di governance familiare ben funzionante

- **Comunicare a tutti i membri i valori, la missione e la visione a lungo termine della famiglia**
- **Tenere i membri della famiglia** (specialmente quelli che non sono coinvolti nell'attività) **informati sui <u>risultati aziendali, le sfide e la direzione strategica dell'azienda</u>**
- **Comunicare le regole e le decisioni che potrebbero influenzare il lavoro, i dividendi e gli altri benefici che i membri ottengono** dall'impresa
- Stabilire **canali di comunicazione formale che consentano ai membri della famiglia di <u>condividere le loro idee, aspirazioni e problemi</u>**
- Consentire alla **famiglia di <u>riunirsi e prendere le decisioni necessarie</u>**

Imprenditore SMART

# Componenti della struttura della Governance familiare

## costituzione della famiglia

- **definisce la visione, la missione, i valori e le politiche** che **regolano il rapporto dei membri** della **famiglia con l'azienda**

## istituzioni familiari (forme e scopi diversi)

- *Assemblea familiare,*
- *consiglio di famiglia*
- *altri comitati familiari*



Imprenditore SMART

# Costituzione della famiglia

## Alcuni suoi elementi:

- **Valori familiari, dichiarazione di intenti e visione**.
- **Istituzioni familiari** (es. **l'assemblea della famiglia, il consiglio di famiglia, il comitato per l'istruzione, il family office,** ecc.)
- **Consiglio di amministrazione** (e **board strategico** se esiste).
- **Management**
- **Autorità, responsabilità e rapporto tra la famiglia, il consiglio e management**.
- **Politiche riguardanti importanti questioni familiari come l'occupazione dei familiari, il trasferimento di azioni, la successione del CEO**, ecc.

**Spesso non vi è una costituzione formale**

- **esiste comunque un insieme informale di regole e costumi**
- **che determinano i diritti, gli obblighi e le aspettative dei membri della famiglia** e di altri organi di governance dell'azienda




LA COSTITUZIONE

Imprenditore SMART

# Politiche per l'occupazione dei familiari

Nella fase della **partnership tra fratelli**

necessario **definire regole chiare sui termini e le condizioni di lavoro familiare** all'interno dell'impresa.

**troppi familiari** in azienda **rispetto alle esigenze** effettive

**persone non adatte** ai lavori che vanno a ricoprire



imprese familiari che finiscono addirittura per **acquisire aziende o mantenere linee di business non redditizie**

**pur di garantire a tutti i membri della famiglia un lavoro** all'interno dell'azienda

Imprenditore SMART

# Politiche per l'occupazione dei familiari

**Regole** dovrebbero stabilire chiaramente

- **condizioni di ingresso, permanenza ed uscita dall'azienda**
- il **trattamento rispetto ai dipendenti non familiari**



**Famiglie che vietano** addirittura ai propri membri di **lavorare** nell'azienda di famiglia**.**

- **Altre** famiglie **consentono il lavoro in azienda** dei propri membri, ma impongono
  - condizioni come il livello **minimo di istruzione**,
  - **l'esperienza lavorativa precedente**
  - i limiti di età

Importante stabilire **condizioni di lavoro che non discriminino o favoriscano i membri della famiglia**

- Ideale:
  - creare **un'atmosfera di equità e di tranquillità per tutti i dipendenti**

Imprenditore SMART

# Regole

Definire le **politiche di azionariato**

- Aiuta a **stabilire le giuste aspettative tra i membri** della riguardo i **diritti di proprietà delle azioni**
  - *es. i **coniugi o altri soggetti possono essere soci?***

Definire **meccanismi che consentono ai membri della famiglia di vendere le loro azioni**

- nel caso in cui vogliano **monetizzare il loro investimento**



La **mancanza di regole** può

- **creare frustrazione tra gli azionisti di minoranza**
- **portare a conflitti** con i **membri** della famiglia che **percepiscono uno stipendio**

Imprenditore SMART

# Istituti di governance familiari

**Rafforzano l'armonia familiare**

- Consento ai membri della famiglia di **unirsi in una o più strutture organizzate**
- aumentano i legami di **comunicazione tra la famiglia e la sua impresa**
- offrono ai familiari **l'opportunità di fare rete e discutere aspetti** che possono essere **correlati all'impresa** o alla famiglia.

I membri della famiglia dovrebbero essere ben **informati sullo scopo e sulle attività di istituzioni di governance familiare**

- Importante garantire dist**inzione tra il ruolo di queste istituzioni e** gli organi direttivi dell'azienda (Es. **CdA**)
- Pertanto, **sviluppo di procedure scritte per queste istituzioni** condivise con tutti i membri della famiglia



Imprenditore SMART

# Assemblea familiare

**Forum formale di discussione per tutti i membri della famiglia**

su questioni **aziendali** e **familiari**

- **Fase dei fondatori**: l'assemblea familiare è normalmente **sostituita dalle riunioni di famiglia**
- **Incontri più frequenti e informali** che consentono ai fondatori di **comunicare i valori** della famiglia, **generare nuove idee** imprenditoriali e **preparare la prossima generazione** di leader dell'azienda di famiglia
- **Assemblea formale essenziale: quando l'azienda diventa più complessa (fasi di fratelli e cugini)**

**Riunire** i membri della famiglia

per riflettere su aree di interesse comune

- **Consente a tutti i membri della famiglia di rimanere informati** sulle questioni aziendali
  - dà **l'opportunità di esprimere le loro opinioni** sullo sviluppo aziendale **e su altre questioni familiari**
- **Consentono di evitare potenziali conflitti** che potrebbero verificarsi tra i membri della famiglia **a causa di un accesso iniquo alle informazioni e ad altre risorse**



Imprenditore SMART

# Assemblea familiare

## Tematiche gestite:

- **Approvazione di qualsiasi cambiamento nei valori e nella visione della famiglia**.
- **Formazione dei familiari sui loro diritti e responsabilità**.
- **Approvazione delle politiche di occupazione familiare e di remunerazione.**
- **Elezione** dei membri del **consiglio di famiglia** (se esiste).
- **Altre** importanti questioni familiari.



## Le assemblee familiari (in genere) sono aperte a tutti i membri della famiglia.

## Possono essere stabilite alcune restrizioni :

- **limiti minimi di età**, **partecipazione dei coniugi** e **diritto di voto** durante l'Assemblea.

## La **presidenza e la programmazione dell'assemblea** di famiglia sono solitamente attribuite

- al **patriarca della famiglia** o qualche altra **figura familiare rispettata**.

Imprenditore SMART

# Consiglio di famiglia

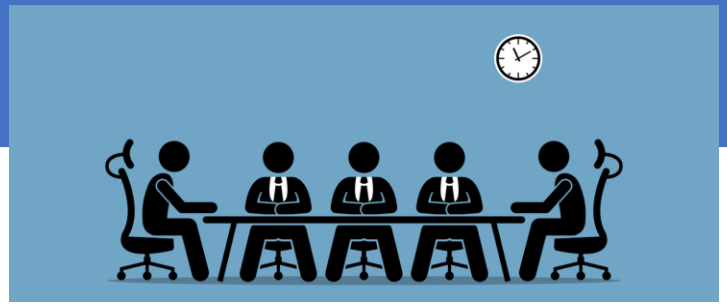
**Dimensione gestibile** (da 5 a 9 membri)

Eletti dall'assemblea familiare tenendo conto delle loro **qualifiche e disponibilità**

- **Possono** essere previsti **alcuni requisiti** : limiti di età, esperienza; **incompatibilità** con altre cariche (es. **amministratore o di manager**).
- **Evitare limiti troppo stringenti** (obiettivo avere un **equilibrio** nella **famiglia**)

Il consiglio di famiglia è **coordinato da un presidente** (nomina dell'assemblea di famiglia) e segretario (verbali) .

Votazioni a maggioranza



Imprenditore SMART

# Family office

**Centro di investimento** e amministrativo organizzato e **supervisionato dal consiglio di famiglia**

**Famiglie numerose e ricche**

necessità di **consulenza finanziaria**, **bancaria**, **contabile** e di **altro genere** a titolo **personale**

***Scopo***:

**consulenza** sulla pianificazione degli **investimenti personali**,

le **tasse**,

la copertura **assicurativa**,

la pianificazione **patrimoniale**,

la consulenza **professionale**

**altri** argomenti



Struttura **abbastanza separata dall'azienda**

Imprenditore SMART

# Fondazione di famiglia

Si occupa della **gestione del patrimonio storico** e delle **attività filantropiche**



Imprenditore SMART

# Imprese familiari

| | Meeting di famiglia | Assemblea di famiglia | Consiglio di famiglia |
|---|---|---|---|
| **Fase** | Fondatori | Partnership tra fratelli<br>Confederazione tra cugini | Partnership tra fratelli/<br>Confederazione cugini |
| **Modalità** | Informale | Formale | Formale |
| **Membri** | Di solito aperto a tutti i membri della famiglia.<br>Ulteriori criteri di appartenenza potrebbero essere stabiliti dai fondatori. | Di solito aperto a tutti i membri della famiglia.<br>Ulteriori criteri di appartenenza potrebbero essere stabiliti dalla famiglia. | Membri della famiglia eletti dall'assemblea di famiglia.<br>Criteri di selezione definiti dalla famiglia. |
| **Dimensione** | Piccole dimensioni dal momento che la famiglia è nella fase iniziale. Di solito 6- 12 membri della famiglia. | Dipende dalle dimensioni della famiglia e dai criteri di partecipazione. | Dipende dai criteri impostati per la partecipazione.<br>Idealmente 5-9 membri |
| **Numero di riunioni** | Dipende dalla fase di sviluppo dell'azienda.<br>Quando l'azienda sta crescendo rapidamente, può essere frequente, anche una volta alla settimana. | 1-2 volte all'anno. | 2-6 volte all'anno. |
| **Attività principali** | Comunicazione dei valori e della visione della famiglia.<br>Discussione e generazione di nuove idee imprenditoriali.<br>Preparazione del prossimo o dei prossimi leader aziendali. | Discussione e comunicazione di idee, disaccordi e visione.<br>Approvazione delle principali politiche e procedure familiari.<br>Istruzione dei familiari su questioni commerciali.<br>Elezione del consiglio di famiglia. | Risoluzione dei conflitti.<br>Sviluppo delle principali politiche e procedure familiari.<br>Pianificazione.<br>Istruzione.<br>Coordinamento del lavoro con la direzione e il consiglio di amministrazione e bilanciamento tra l'azienda e la famiglia. |

Imprenditore SMART

# RAPPORTO TRA MANAGEMENT E LEADERSHIP

Imprenditore SMART

# Leadership vs Management

Il CdA **definisce la direzione di fondo del piano strategico** basata sulle linee guida ricevute dai soci

Il management propone un piano strategico

Il CdA discute con il management il piano strategico proposto e offre consigli

Il **management esegue il piano strategico revisionato**, ed è **monitorato dal CdA**



Imprenditore SMART

# Leadership vs Management



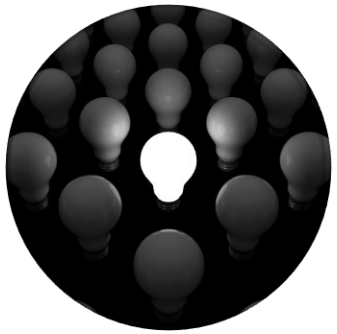
Il **<u>management</u> si concentra sul punto di partenza**:

come posso **fare certe cose nel modo migliore**?



La **leadership riguarda gli obiettivi**:

quali sono le **cose che voglio raggiungere**?



"**Management** è fare le cose bene;

**leadership** è fare le cose giuste"



**Management** è **efficienza** nel salire la scala del successo;

la **leadership** determina se la **scala è appoggiata al muro giusto**

Imprenditore SMART

# Leadership vs Management

Immaginate un **gruppo** di professionisti che **creano un sentiero nella giungla** a colpi di **machete**.

Sono coloro che **agiscono**, quelli che **risolvono i problemi**.

Si **aprono la strada** nel **sottobosco**. tagliando arbusti e liane

A seguire **arrivano i manager**, che **affilano** i loro **machete**, **scrivono manuali organizzativi** e di **procedure**, implementano **programmi** per lo **sviluppo** della **muscolatura**, **introducono tecnologie innovative** e **fissano orari** di lavoro e **programmi** di **svago** per i collaboratori

Il **leader** è quello che **sale sull'albero più alto**, esamina l'intera situazione e grida:

"***È la giungla sbagliata!***"

Ma come **rispondono** spesso gli **impegnati, efficienti lavoratori e manager**?

"*Stia **zitto**! Noi **stiamo facendo progressi***"

Imprenditore SMART

# Leadership vs Management

**L'ambiente** in rapido **mutamento** in cui viviamo rende la **leadership efficace**

- ancora più **decisiva di quanto sia mai stata**

Abbiamo più **bisogno**

di una **visione**

di una **destinazione**

di una **bussola** (**sistema** di **principi** o **direzioni**)

- e **meno bisogno** di una **mappa stradale**

Spesso **non sappiamo:**

**come sarà il terreno** che ci troveremo davanti

o di che **cosa avremo bisogno** per **attraversarlo**

molto **dipenderà dalla nostra capacità** al momento opportuno.

- Una **bussola interna, però, ci darà sempre la direzione**

Imprenditore SMART

# Leadership vs Management



**L'efficacia** - e spesso la **sopravvivenza stessa** - **dipende** unicamente dalla **misura dei nostri sforzi**, ma **anche dal fatto** che gli sforzi da noi compiuti **avvengano o meno nella giungla giusta**



Il cambiamento che si sta verificando in ogni impresa richiede che la **leadership abbia la precedenza rispetto al management**



Nel mondo degli affari, il **mercato cambia così rapidamente** che molti **prodotti e servizi** che pochi anni fa incontravano con successo i gusti dei consumatori **oggi sono obsoleti**



Una **leadership** fortemente proattiva deve **costantemente sondare il mutamento ambientale**, con particolare attenzione alle **regole e motivazioni di acquisto della clientela**, e fornire la forza necessaria per **organizzare le risorse nella giusta direzione**

Imprenditore SMART

# Leadership vs Management

Una **gestione efficiente senza una direzione efficace** equivale a "**raddrizzare le sedie sul ponte del Titanic**".

**Nessun successo manageriale** può **compensare un fallimento in termini di leadership**

**Difficoltà**:

spesso il nostro **paradigma** è legato alla managerialità, non alla leadership

Imprenditore SMART

# Leadership vs Management

Immaginate un **presidente** di una società e che non si è **mai dedicato a pieno ad esercitare un ruolo di leader,**

**coinvolto nel management**, sepolto dai problemi pressanti e dai dettagli logistici della giornata

Immaginiamo che **decide di lasciar perdere la gestione affidandola** ad altri

Vuole **dirigere in senso vero e proprio** la propria organizzazione

**Soffrirà la sindrome di astinenza**

in quanto **smetterà di occuparsi di una quantità di questioni urgenti**, pressanti, che si trovavano proprio davanti a lui

e gli **davano** un **senso d'immediata realizzazione**

Immediatamente **non c'è molta soddisfazione** quando si comincia ad affrontare i **problemi a livello dirigenziale, legati**

**alla creazione di una cultura aziendale**, a **dedicarsi alla loro analisi** approfondita

ad **approfittare di nuove opportunità**

Imprenditore SMART

# Leadership vs Management

**<u>Possibile risultato</u>**:

essere **più in linea** con proprio **settore**

**aumento del fatturato**

**aumento** dei **profitti** e del **cash flow**

Imprenditore SMART

# LE HOLDING

Imprenditore SMART

# Definizione

- **HOLDING:**
  - *una società (capogruppo o madre) che detiene una parte, o la totalità, del capitale di altre imprese al fine di controllarne la gestione finanziaria, industriale e commerciale.*
- ***SVOLGE DUNQUE ATTIVITA' DIRETTIVA E DI CONTROLLO SENZA RISCHI IMPRENDITORIALI***

Imprenditore SMART

# Tipologie di holding

Holding impure o miste

Holding pure o finanziarie

Investiment Holding

Esistono vari tipi di holding.

Holding di Famiglia

Holding Gestorie o Settoriali

Subholding

Imprenditore SMART

# A cosa può servire una holding

- Crescita, sviluppo e diversificazione del business
- Risparmio ed ottimizzazione fiscale
- Tutela del patrimonio aziendale
- Pianificazione del passaggio generazionale
- Risposta a necessità di ordine produttivo e commerciale
- Risposta a necessità di ordine finanziario
- Apertura a soggetti terzi

Imprenditore SMART

# A cosa può servire una holding

## (1) SVILUPPO E DIVERSIFICAZIONE DEL BUSINESS

es. **partecipare finanziariamente a start up** nelle prime fasi di sviluppo
(per poi cedere azioni o quote acquisite)

## (2) APERTURA A SOGGETTI TERZI

**inserire** nella holding soggett**i che non partecipano alle attività** delle società **operative**

## (3) TUTELA DEL PATRIMONIO AZIENDALE

patrimonio aziendale al **riparo da aggressioni di eventuali creditori** e da vicende “operative”, “familiari”, “personali”, “successorie”, “fiscali” (come con altri strumenti) e con altresì il vantaggio di poterlo **amministrare e gestire efficientemente**

Imprenditore SMART

# A cosa può servire una holding

**(4) PIANIFICAZIONE DEL PASSAGGIO GENERAZIONALE**

**frazionare l'impresa di famiglia** in diverse attività specifiche
**distribuire i ruoli e le responsabilità** in base alle **inclinazioni di ogni erede**

**(5) RISPOSTA A NECESSITA' DI ORDINE PRODUTTIVO E COMMERCIALE**

**stesso gruppo di soggetti è proprietario di più società** le quali, anche se **non operano nello stesso settore**, **sono complementari** e interconnesse **politica comune al vertice**

**(6) RISPOSTA A NECESSITA' DI ORDINE FINANZIARIO**

con un **contratto di cash pooling** la **holding** può svolgere la funzione di "**tesoriere**" della **liquidità del gruppo**
La holding può inoltre garantire **maggiore credibilità agli occhi del sistema bancario**

Imprenditore SMART

# A cosa può servire una holding

## (7) OTTIMIZZAZIONE FISCALE

holding come strumento di "**pianificazione tributaria**" per la possibilità di usufruire di speciali regimi di **tassazione agevolata**

**Agevolazioni possibili:**

- **ESENZIONE PER IL 95% PER LE PLUSVALENZE** REALIZZATE SU PARTECIPAZIONI
- **Consolidato fiscale** viene determinata **un'unica base imponibile**
- Holding come «**cassaforte**»: Accentra tutti i dividendi delle società controllate (**Imponibilità degli utili ridotta al 5%)**

Imprenditore SMART

# Vantaggi amministrativi gestionali

RAGGRUPPAMENTO E CONSOLIDAMENTO DELLA PROPRIETA' DEL GRUPPO

garantisce e agevola una **gestione unitaria e armoniosa** dell'intero gruppo

**CONTENIMENTO E PIU' SEMPLICE GESTIONE DI CONFLITTI IN CASO DI CESSIONE DI QUOTE O DI PASSAGGIO GENERAZIONALE**

**Non si ostacola l'attività delle società operative** e si gestisce più agevolmente l'organizzazione per un **passaggio generazionale**

ACCENTRAMENTO DI FUNZIONI E SERVIZI COMUNI ALLE DIVERSE SOCIETA'

Permette di aumentare l'**efficienza** e **diminuire i costi organizzando servizi e attività in maniera consapevole**

CONTENIMENTO DI EVENTUALI DISSIDI TRA SOCI

Eventuali dissidi vengono contenuti a livello della capogruppo così da **non ostacolare l'attività operativa** delle altre società

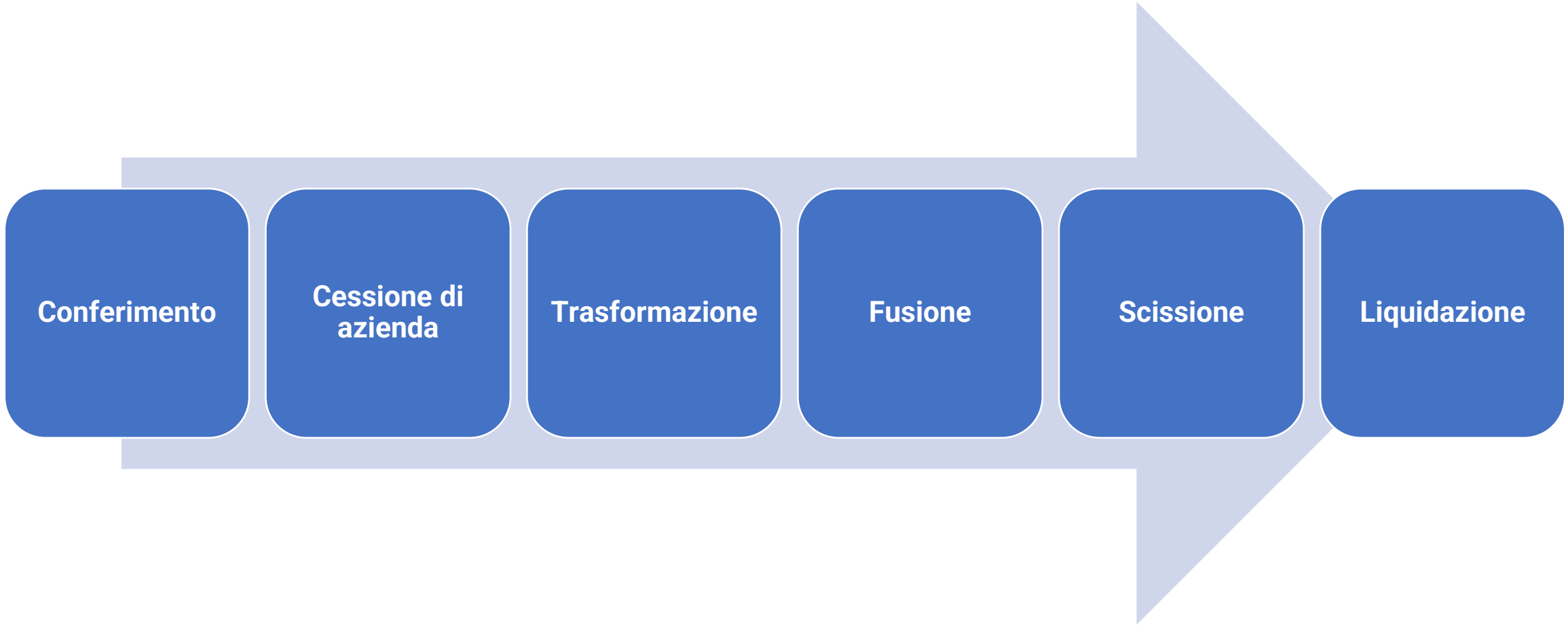


Imprenditore SMART

# OPERAZIONI SOCIETARIE
# E CORPORATE GOVERNANCE

Imprenditore
SMART

# Operazioni societarie




Imprenditore SMART

# Ad esempio la fusione ...

**Attraverso la fusione si ha l'unificazione di due o più società in una sola:**

- la fusione mediante costituzione di una nuova società

→***(c.d. fusione per unione, propria o in senso stretto)***

- la fusione mediante incorporazione in una società di una o più altre

→***(c.d. fusione per incorporazione).***

**è un'operazione di riorganizzazione aziendale**

**permette alle società di unirsi ed ingrandirsi per ampliare la propria attività produttiva**

**A cosa fare attenzione?**

Imprenditore SMART

# IN CONCLUSIONE

Imprenditore SMART

# Terminiamo con i principi di una buona Corporate Governance

- ***Interesse sincero*:** ciascun partecipante si sente ascoltato, rispettato e coinvolto
- ***Impegno reciproco***: impegno sincero a trovare soluzioni che accontentino tutti
- ***Niente sorprese***: tutti sono a conoscenza anticipatamente del problema da affrontare e dell'eventuale necessità di decidere
- ***Niente conflitti d'interesse***: interessi e obiettivi personali sono resi espliciti
- ***Niente fretta***: ciascuno sente di avere tutto il tempo necessario per prepararsi e per illustrare il proprio punto di vista
- ***Buona condotta***: se i lavori venissero registrati e mostrati alle generazioni future, il processo seguito sarebbe un buon esempio di dialogo, di cui tutti andrebbero fieri
- ***Terze parti oggettive***: le terze parti coinvolte rappresentano tutti e sono ritenute affidabili da tutti
- ***Revisione delle decisioni***: tutti sono d'accordo sulla revisione periodica delle eventuali decisioni prese

Imprenditore SMART

Imprenditore Smart S.p.A.
Via dell'Industria, 1 - 60027 Osimo (AN)

info@imprenditoresmart.it - www.imprenditoresmart.it