

Modelli organizzativi e incentivi per un gioco antifragile di squadra

Dalla scelta delle giurisdizioni agli incentivi per dipendenti e collaboratori

Convegno Nazionale AIDAF - Roma, 4 ottobre 2024

BonelliErede

with LOMBARDI

Modelli organizzativi e incentivi per un gioco antifragile di squadra

- **Cav. Lav. Marco Nocivelli**, Presidente e Amministratore Delegato EPTA
- **Matteo Bonelli**, Partner Dipartimento Società e Finanza e *Team Leader* del Focus Team Aziende di Famiglia & PMI, BonelliErede
- **Silvia Romanelli**, Partner Dipartimento Società e Finanza e componente del Focus Team Aziende di Famiglia & PMI e del Focus Team Corporate Governance & ESG, BonelliErede
- **Riccardo Ubaldini**, Partner Dipartimento Tributario e componente del Focus Team Aziende di Famiglia & PMI, BonelliErede

be

Di cosa parliamo?

Rischi come opportunità di cambiamento



Cosa, perché, quando e come?

Gli assetti proprietari possono assumere fisionomie diverse, ciascuna delle quali dà un'impronta altrettanto diversa sia alle **relazioni interne** sia alle **relazioni esterne** dell'impresa.

- Impresa sottoposta a controllo assoluto
- Impresa sottoposta a controllo familiare
- Impresa sottoposta a controllo di coalizione
- Impresa sottoposta a supervisione finanziaria
- Impresa di gruppo (i.e. Impresa sottoposta a controllo di una holding)
- Public company
- Impresa cooperativa
- Impresa pubblica
- Impresa sottoposta a controllo di investitori professionali
- Impresa che fa capo a trust o fondazioni

Che cosa significa antifragile?

Modelli proprietari *vs* organizzativi



Cosa, perché, quando e come?

- Resiliente vs Antifragile
- Attitudine al cambiamento derivante dall'apertura all'incertezza e non «purchessia»
- No rivoluzione del sistema dei rischi
- Sì spazi di sperimentazione

Come si realizza un modello antifragile?

Come si realizza un modello antifragile?



Cosa, perché, quando e come?

- Ridondanza (esterna) e
 - Opzionalità
 - Bilanciamento (dei rischi)
 - Artigianalità (e non mera prevenzione)
 - Via negativa e scelte di eliminazione piuttosto che di selezione
 - Decentralizzazione → **Internazionalità e scelta delle giurisdizioni**
 - Distruzione creatrice e meritocrazia
 - *Skin in the game*: imprenditore **vs** manager
-  **Gioco antifragile di squadra**

Come si realizza un modello antifragile?



Cosa, perché, quando e come?

- Progettazione modulare
- Sistemi informatici
- Partnership
- Cultura della conoscenza idonea a supportare il cambiamento

→ Sistemi **snelli** che si basano sulla riduzione degli spechi (Fordismo **vs** Toyota Production System)

→ Sistemi **agili (e antifragili)** che fanno maggior ricorso a

- ✓ Partner locali e globali, facilitati dalla condivisione di sistemi informatici e piattaforme
- ✓ Scorporo di divisioni «non core» e *outsourcing*

Internazionalità e antifragilità



Cosa, perché, quando e come?

- Ridondanza e filiere
- Variazione e opzionalità
- Direzione e coordinamento
- Esterovestizione e «competenze» vs Reshoring

Gioco di squadra e antifragilità

Attrazione di competenze e gioco di squadra



Cosa, perché, quando e come?

- Incentivi individuali vs collettivi
- Sistemi «a torneo» vs Lockstep
- Incentivi distribuiti e Giochi paralleli
- Fiscalità dei bonus
 - ✓ Soci e/o manager investitori e carried interest
 - ✓ Manager impatriati

Contatti – BonelliErede Silvia Romanelli

Matteo Bonelli



Partner

+39 02 771131

matteo.bonelli@belex.com

Sede principale: Milano

Focus Team: Aziende di famiglia & PMI, Real Estate

Silvia Romanelli



Partner

+39 06 845511

silvia.romanelli@belex.com

Sede principale: Roma

Focus Team: Aziende di famiglia & PMI, Corporate Governance, Equity Capital Markets, Private Clients

Riccardo Ubaldini



Partner

+39 02 771131

riccardo.ubaldini@belex.com

Sede principale: Milano

Focus Team: Aziende di famiglia & PMI, Crisi aziendali e ristrutturazioni del debito, Diritto dello Sport