

Ottobre 2017

Una buona *governance* aiuta le imprese familiari a diventare leader internazionali

Guido Corbetta*

Nelle imprese a controllo familiare, un sistema di *governance* ben funzionante deve favorire il raggiungimento in via dinamica di due obiettivi: *i.* la capacità della famiglia proprietaria di esprimere una visione chiara del futuro dell'azienda/gruppo controllato; *ii.* la possibilità del management (familiare o non familiare) di realizzare tale visione utilizzando le migliori risorse disponibili sul mercato. Il tutto rispettando i principi di *accountability* e *check-and-balance*, principi chiave di qualsiasi sistema di *governance*. Nelle imprese familiari il rispetto di questi principi richiede anzitutto una convinta adesione ai valori di una gestione trasparente e responsabile verso tutti gli interlocutori; in secondo luogo, un'autodisciplina dei membri della famiglia - che sono nel contempo dirigenti, amministratori e soci - nell'interpretare i diversi ruoli loro richiesti a seconda del tavolo decisionale a cui siedono, alla pari con le altre persone con cui interagiscono al tavolo medesimo; in terzo luogo, una grande cura nella composizione e nel funzionamento del Consiglio di Amministrazione (CdA), valorizzando il contributo di consiglieri non familiari indipendenti.

L'utilità di organizzare una buona *governance* può trovare giustificazione in molte ricerche, ma in questa sede è utile fare leva sui risultati dell'Osservatorio AUB che monitora le *performance* e la struttura di tutte le imprese familiari italiane non piccole.¹ In primo luogo, le imprese familiari con almeno un consigliere non familiare crescono di più e hanno una redditività maggiore delle imprese con un CdA composto di soli familiari. In secondo luogo, la presenza di un CdA aperto a componenti non familiari aumenta significativamente la probabilità che le imprese realizzino una acquisizione o un investimento diretto all'estero. Quest'ultimo elemento risulta di grande importanza se si considera che il sistema delle imprese familiari italiane, nei prossimi anni, si troverà a dover realizzare sempre più operazioni di crescita esterna e internazionale, ove gli imprenditori decidano di partecipare con un ruolo di rilievo alla competizione internazionale.

* *Cattedra AIdAF-EY di Strategia delle aziende familiari, Università Bocconi*

¹ L'Osservatorio AUB, nato nel 2009, monitora le performance e le strutture di governance di tutte le imprese familiari italiane con ricavi superiori a 20 milioni di Euro ed è sostenuto da AIdAF, Unicredit, Borsa Italiana e Fondazione Angelini.

Sulla base delle evidenze citate, Università Bocconi² e Associazione Italiana delle Aziende Familiari (AIdAF) hanno deciso di promuovere la proposta di un documento che contiene i principi e le regole per una autodisciplina della *governance* delle imprese familiari non quotate di medie e grandi dimensioni.³

Il documento - d'ora in poi, per semplicità, il "Codice" - non vuole, ovviamente, tramutarsi in un inutile fardello per le imprese che lo adotteranno, bensì vuole rappresentare un "vincolo virtuoso", punto di partenza per la definizione di criteri chiari e trasparenti di gestione aziendale che favoriscano la migliore competitività internazionale delle imprese familiari italiane.

Il Codice si propone di facilitare il raggiungimento di alcuni obiettivi: *i.* aiutare le famiglie imprenditoriali a far crescere le imprese controllate riducendo nel contempo il livello di rischio; *ii.* aiutare le famiglie imprenditoriali a tracciare con maggiore chiarezza una distinzione tra proprietà personale della famiglia e patrimonio dell'impresa controllata; *iii.* fungere da certificazione della qualità della *governance* aziendale per quelle imprese che devono accreditarsi nei confronti di banche, clienti, fornitori e più in generale mercati internazionali; *iv.* attrarre, indirizzare e controllare al meglio i manager non familiari necessari per aumentare la competitività internazionale delle imprese familiari; *v.* fungere da utile bussola nella gestione dei processi di passaggio generazionale; *vi.* per le imprese interessate prima o poi alla apertura ai mercati azionari o obbligazionari, acclimatarsi ai processi di *governance* previsti in tali contesti.

Per raggiungere tali obiettivi, il Codice propone alcuni principi e regole a valere per le imprese familiari non quotate di ogni dimensione già adottati dalle imprese quotate e dalle imprese familiari più competitive. Tali principi e regole riguardano il funzionamento dell'Assemblea dei soci, la dimensione e la composizione del CdA, il funzionamento del CdA, il ruolo del Presidente, il contributo degli amministratori indipendenti, le regole per operazioni con parti correlate, i piani di successione per le posizioni di vertice, il ruolo dei Sindaci e delle società di revisione.

Per le imprese familiari più grandi non quotate il Codice propone anche principi e regole relativi alla separazione dei ruoli di Presidente e Amministratore Delegato (*Ceo duality*), all'opportunità di articolare le remunerazioni dell'Amministratore Delegato e dei *top manager* in una parte fissa e in una parte variabile, all'adozione di alcune *best practices* quali sessioni di formazione per i consiglieri (*induction sessions*) e incontri dedicati alla strategia (*outdoor strategici*); all'eventuale organizzazione di Comitati nell'ambito del

² Per l'Università Bocconi hanno partecipato al gruppo di lavoro Piergaetano Marchetti, Guido Corbetta, Alessandro Minichilli e Maria Lucia Passador.

³ La proposta di "Codice di autodisciplina per le società a controllo familiare non quotate" è disponibile sui siti della Cattedra AIdAF-EY di Strategia delle aziende familiari dell'Università Bocconi e sul sito di AIdAF.

CdA; alla considerazione di candidature sia familiari che non familiari per le posizioni di Amministratore Delegato e *top manager*.

In definitiva, il Codice (che nasce sulla falsariga di esperienze già in atto in altri Paesi europei) propone, sulla base di evidenze scientifiche ormai chiare, di superare i modelli di *governance* dell'uomo/donna solo/a al comando o della famiglia che interpreta tutti i ruoli a prescindere dalle capacità, che hanno reso oltremodo difficile la creazione di imprese familiari italiane in grado di diventare almeno *co-leader* internazionali nei loro settori di riferimento.