

# Il commento

## Aprire i Cda per crescere di più

di **Guido Corbetta\***

La nona edizione dell'Osservatorio Aub su tutte le imprese a controllo familiare analizza, tra gli altri, il tema dell'apertura dei consigli di amministrazione. Le evidenze scientifiche sono chiare. Quasi il 90% delle 178 imprese con ricavi superiori a 500 milioni di euro ha un consiglio aperto a componenti non familiari, contro poco più del 55% di tutte le imprese dell'Osservatorio. L'80% delle imprese che hanno fatto almeno un'acquisizione hanno un consiglio aperto a non familiari (contro il 40% di chi non ne ha mai realizzata una). Quasi il 60% delle imprese che hanno realizzato almeno un investimento diretto all'estero (Ide) hanno uno o più componenti non familiari del consiglio (contro il 40% di quelle che non l'hanno mai fatto). L'aumento della quota di consiglieri non familiari aumenta la percentuale di esportazioni. E se

analizziamo la longevità delle imprese l'apertura dei consigli di amministrazione migliora i risultati delle imprese familiari giunte alla terza generazione (quella che, secondo un detto comune nel mondo, porta alla chiusura o alla cessione dell'impresa) e quasi l'80% delle 195 imprese centenarie ha un consiglio aperto contro poco più del 60% di tutte le aziende dell'Osservatorio. L'apertura del consiglio di amministrazione a (ben scelti) membri non familiari consente di mettere a punto strategie più performanti per l'impresa grazie alla dialettica che si crea tra leader (familiare o non familiare) e consiglio. I componenti non familiari possono anche apportare tutto il loro network di conoscenze e relazioni che l'impresa può sfruttare per processi di crescita più intensi. L'apertura del consiglio serve anche per gestire

al meglio le dinamiche tra i familiari in modo da ridurre l'area delle emozioni che, spesso, non giova all'impresa. Questi risultati hanno ispirato la definizione di un Codice di autodisciplina per la governance delle società non quotate messo a punto da **Aidaf** e dall'Università Bocconi (<http://www.codicesocietafamiliari.it>) che propone, tra le altre misure, anche l'ingresso di almeno un membro non familiare nei consigli. Il Codice, che sta ricevendo anche il sostegno del governo, non vuole aggiungere un ulteriore impegno per le imprese, ma vuole favorire la loro capacità di realizzare percorsi di crescita più intensi in modo da posizionarsi con ruoli di leadership all'interno della sempre più agguerrita competizione internazionale.

\*Professore **Aidaf-Ey** di Strategia delle imprese familiari, Università Bocconi

