

LA FAMIGLIA NON BASTA IN AZIENDA MANAGER E CONSIGLI

Aidaf e Bocconi presentano il codice di autodisciplina per le imprese non quotate. E raccomandano trasparenza

di **Maria Silvia Sacchi**

Molte imprese, pur essendo nelle condizioni di attrarre capitali utili alla loro crescita, non si quotano perché non amano troppo avere «intrusioni» dentro a ciò che considerano proprio. È uno dei grandi limiti del capitalismo familiare italiano, dove le imprese tendono a rimanere più piccole di quelle di altri Paesi pur avendo imprenditori di talento. Per questo è interessante la proposta di un Codice di autodisciplina per le imprese familiari non quotate che verrà presentata dall'Associazione delle aziende familiari (Aidaf) insieme alla cattedra dell'Università Bocconi Aidaf-EY in strategia delle imprese familiari martedì 23 maggio in Bocconi. Il Codice sarà, poi, varato ufficialmente nel convegno annuale di Aidaf (6 e 7 ottobre a Trieste), per entrare in vigore da gennaio 2018.

Un lungo lavoro

«È un lavoro che è costato molto in termini di tempo e di impegno, sia del professor Piergaetano Marchetti proboviro di Aidaf, sia del professor Corbetta, titolare della cattedra Bocconi — dice Elena Zambon, presidente Aidaf —. Per noi è una tappa fondamentale». Il tema è quello, appunto, della crescita: «Ci deve essere un passaggio dimensionale — dice la presidente — e per averlo è necessaria una spinta sulla managerializzazione. Ma i manager hanno bisogno di regole chiare e di essere messi nelle condizioni di lavorare al meglio». Per arrivare alla stesura del Codice —

la cui adozione sarà volontaria — Aidaf e Bocconi si sono interfacciate con Borsa Italiana, con Assonime (l'associazione delle società per azioni), con il comitato Governance delle società quotate e con l'Aifi (Associazione private equity e venture capital). Un lungo lavoro per quella che Corbetta, titolare della cattedra Aidaf-Ey e promotore del Codice insieme a Zambon, definisce «una sfida» (il suo commento a pagina 22).

Chi conosce i numeri dell'annuale Osservatorio Aub (Aidaf-Unicredit-Bocconi) capisce perché. Circa un terzo delle imprese familiari (grandi o piccole) è guidata da un amministratore unico. Poco più di un terzo, invece, ha quella che è chiamata leadership collegiale, ovvero due o più amministratori delegati. Quasi la metà delle 7.700 imprese monitorate dall'Osservatorio ha consigli di amministrazione composti esclusivamente da familiari. E più di un quinto ha un capo azienda ultra settantenne.

Il codice (che è stato realizzato con l'aiuto concreto di Alessandro Minichilli e Maria Lucia Passador) tocca molti di questi punti. Nell'introduzione, per esempio, spiega che «la tutela del patrimonio aziendale e la separazione tra famiglia e azienda controllata» sono «principi cardine». Al tempo stesso, una «attenzione particolare» deve essere dedicata ai rapporti tra azionisti impegnati a vario titolo e con vari ruoli in attività esecutive e azionisti non impegnati nella gestione. «L'obiettivo è evitare che

questi ultimi non si sentano coinvolti nella vita dell'azienda e, quindi, maturino nel tempo sfiducia verso chi risulta impegnato nella gestione, soprattutto in carenza di risultati aziendali positivi». Per questo «è opportuno individuare criteri per un'adeguata partecipazione alla vita aziendale». Ed è necessario pianificare per tempo la successione affidando questo compito «a un comitato rappresentativo dei vari rami della famiglia, cui partecipi almeno uno dei consiglieri indipendenti».

I modelli

Il tema che attraversa tutto il Codice è quello della trasparenza: su come avvengono le nomine di vertice, su quelle che sono le strategie aziendali, sulle remunerazioni... Il primo comma del primo articolo afferma, infatti, che «il diritto di informazione degli azionisti rappresenta un principio essenziale».

Quali modelli di governance propone il Codice? In primo luogo che tutte le aziende, anche quelle controllate in maniera totalitaria da un imprenditore, «siano guidate da un consiglio di amministrazione» (ricordiamo i dati sopra: quasi un terzo delle società familiari ha un amministratore unico). Suggestisce, poi, di avere consiglieri esecutivi e consiglieri indipendenti, e per tutti prevede una remunerazione anche se in forme diverse tra esecutivi e indipendenti; di valutare l'opportunità di concentrare «cariche sociali in una sola persona, separando la figura dell'amministratore delegato da quella del presiden-





te» (caso molto frequente nella pratica); di promuovere la diversità all'interno del consiglio, sia in termini di esperienza professionale per avere competenze complementari, sia in termini di età e di genere, sia di personalità e stile di leadership dei consiglieri.

Se la figura del presidente/ammini-

stratore delegato è poco opportuna, secondo il Codice anche l'esistenza di più coamministratori delegati va guardata con attenzione. Dove vi fossero si deve «porre particolare attenzione al coordinamento tra i diversi leader aziendali». Nel codice c'è poi una previsione che sembra ovvia ma che evidentemente non lo è: «Nell'in-

teresse degli azionisti — è scritto — ove si registrino ricorrenti risultati economici negativi, si raccomanda di valutare la rotazione al vertice della società. Tale rotazione è consigliabile anche ove di raggiungano limiti di età particolarmente rilevanti». I sentimenti, infatti, spesso non lasciano spazio alla razionalità.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

