

Il ruolo del consiglio di amministrazione nelle società di famiglia

Guidalberto Gagliardi (*) e Marzio Molinari (**)

Le opzioni per la governance sono numerose. Ciascuna impresa dovrebbe adottare quella che ottemperi alle norme e soprattutto risponda alle esigenze emergenti dalla complessità della gestione aziendale. Quando la proprietà aziendale fa capo a una famiglia, la scelta è particolarmente delicata.

Introduzione

Le imprese di proprietà familiare restano la spina dorsale dell'economia italiana (1). Il loro successo è importante per la ricchezza degli attuali componenti della famiglia, come pure delle generazioni future. Se una PMI si mostra anche capace di superare la crisi e di generare profitti, ecco che essa offre pure sicurezza lavorativa e benessere finanziario al suo personale, compreso il management.

Un modo per rendere più robuste le PMI a proprietà familiare, consiste nell'adottare un sistema di *corporate governance* che sia contemporaneamente efficace e flessibile per adattarsi alle mutevoli circostanze interne e ambientali.

Attualmente, in effetti, si riscontra che gli imprenditori sono più interessati a questo argomento rispetto al passato: per quanto molte imprese continuino ad avere un consiglio di amministrazione solo per conformarsi a dei requisiti legali, un numero crescente sta adottando modelli organizzativi più evoluti. I soci dovrebbero decidere quale livello di governo meglio si attagli alla propria realtà e comprendere quando sia il momento per «transitare» ad uno *step* successivo.

I diversi modelli di governance delle società di famiglia

CdA per conformità

Il primo livello è definibile come CdA per conformità. Le società per legge devono avere un soggetto che funga da amministratore

(con la parziale eccezione delle forme più semplici di società di persone come le Snc). Teoricamente questo soggetto può essere una sola persona (l'amministratore unico), che assume decisione generalmente senza particolari formalismi. Una società a proprietà familiare con una *governance* basilare potrebbe quindi avere come amministratore unico il fondatore. Questa configurazione può essere adatta alle prime fasi del ciclo di vita aziendale, quando i fondatori sono più focalizzati sul costruire l'attività piuttosto che sul gestire un'impresa complessa. L'adozione in tale fase embrionale di un consiglio di amministrazione più articolato potrebbe portare più costi che benefici, salvo che le necessità di *compliance* siano imposte dall'esterno (come avviene, per esempio, per le banche o per alcune imprese che intendono acquisire commesse pubbliche).

CdA degli interni

Il CdA degli interni è una forma poco più articolata di quella appena esaminata. Qui si ha un organo decisionale formato da più persone, abitualmente componenti delle fa-

Note:

(*) Equity Factory S.A. Lugano

(**) Avvocato - Russo De Rosa Associati Milano

(1) «A fine 2011 la struttura di tipo familiare (cioè quella in cui il controllo è direttamente o indirettamente esercitato da una persona fisica o da una famiglia) è riscontrabile in oltre il 70 per cento delle imprese industriali e dei servizi», citato da Istat, Rapporto Annuale 2013, pag.65.

miglie proprietarie e manager di lungo corso. In questo caso diventa possibile contemporaneamente una serie di questioni, dal coinvolgimento della famiglia nell'attività, alla pianificazione della successione imprenditoriale, sino all'introduzione di prospettive più ampie nelle discussioni del consiglio di amministrazione. Questo tipo di *governance* può essere creata dal fondatore (2), o dai suoi successori. In ogni caso è frequente che nel CdA degli interni la decisione effettiva provenga dalla proprietà, piuttosto che da manager realmente autonomi. In queste situazioni, d'altronde, i manager coinvolti nel consiglio sono abitualmente soggetti di fiducia dell'imprenditore stipendiati dall'impresa, anziché professionisti: qui premia la conformità alle decisioni della proprietà piuttosto che l'indipendenza di giudizio. Le riunioni del consiglio saranno poco frequenti.

CdA della cerchia ristretta

La terza forma teorica è il CdA della cerchia ristretta. La proprietà della società (magari lo stesso fondatore) ammette nel consiglio di amministrazione consiglieri di cui si fida. Oltre ai manager di provata fiducia potrebbero farne parte anche uno o più esperti esterni (commercialista, avvocato, altri consulenti...). Costoro possono portare in consiglio delle competenze e delle esperienze altrimenti mancanti e, teoricamente, potrebbero mettere in discussione alcune posizioni della proprietà. Agli «esterni» potrebbero anche essere delegate alcune funzioni critiche, come la supervisione dell'amministrazione e della contabilità, la guida di un comitato per le remunerazioni, la gestione di progetti speciali (per esempio di operazioni di M&A), sino alla partecipazione a un comitato dotato di poteri di veto su determinate materie. Per quanto sia ampio il perimetro delle attività in capo ai professionisti, è probabile che l'autorità decisionale resti comunque nelle mani del fondatore o dei suoi familiari, per quanto questi ultimi potrebbero non essere formalmente amministratori delegati. Le riunioni di consiglio non saranno molto formali e la loro cadenza difficilmente sarà mensile.

Cda quasi indipendente

L'ultimo livello in termini di evoluzione delle società di famiglia è il cosiddetto CdA quasi

indipendente. I consiglieri esterni, in questa fattispecie, non hanno altri legami con l'azienda. Non sono soci, dipendenti o consulenti. Portano quindi in consiglio un buon livello di obiettività e di possibilità di controllo. Si attendono che le loro indicazioni siano ascoltate (non necessariamente recepite ma non solo udite) e se ritengono di non essere considerati, tenderanno a dimettersi. Le procedure del consiglio saranno più formalizzate, il numero e l'importanza dei comitati potrebbe crescere, la frequenza delle riunioni sarà tendenzialmente mensile. Le decisioni saranno collegiali. La differenza a livello di consiglio di amministrazione tra un'azienda a proprietà familiare e una società ad ampia base azionaria si assottiglierà sino a sparire.

Advisory Board

Si ha anche una variazione sul tema. Si tratta del cosiddetto *Advisory Board*, un comitato privo di funzioni esecutive e dedicato a produrre pareri a beneficio del management, degli amministratori e dei soci. I membri del «consiglio di consulenza» non votano e non hanno alcun ruolo gestionale o pubblico nell'impresa. Non rischiano quindi molto, a differenza degli amministratori che, ancorché nella sostanza potrebbero essere privi di potere, dal punto di vista legale risultano responsabili di fronte alla legge per gran parte delle attività e delle inadempienze legali dell'azienda.

Quale modello adottare

Nell'esperienza pratica si coglie che numerose società di famiglia hanno tratto beneficio dallo spostamento verso gli anelli esterni del modello di governo aziendale, soprattutto in vista di passaggi generazionali, dell'ingresso di investitori nel capitale sociale o della cessione a terzi della proprietà. Un consiglio di amministrazione collegiale, con una maggiore varietà di esperienze e qualche membro indipendente agevola un confronto più costruttivo sulle strategie e rende meno personalizzata la gestione aziendale, riducendo i

Nota:

(2) Il quale potrebbe anche aver abdicato dal ruolo di amministratore delegato.

rischi legati a un eventuale calo dell'operatività quotidiana dell'imprenditore.

Giova premettere comunque che ciascuna azienda e ogni famiglia sono uniche ed è quindi impossibile trattare tutti i possibili scenari. L'obiettivo della presente disamina è perciò limitato a fornire una cornice su come si muovano le diverse logiche gestionali affinché gli imprenditori (eventualmente supportati da un consulente) possano decidere quale organizzazione sia più adatta al loro caso.

Si cercherà quindi di proporre qualche principio utile a costruire un organo amministrativo efficace, trattando di come un consiglio «evoluto» possa contribuire a superare alcune delle sfide che la società a proprietà familiare deve oggi affrontare. Non senza nascondere le remore che trattengono molti imprenditori dal professionalizzare la *governance* aziendale e neppure le criticità che scoraggiano i consiglieri indipendenti a entrare nelle imprese a proprietà familiare, un tema che si riscontra a livello internazionale e in realtà di ogni dimensione (3).

I vantaggi dei modelli di governance evoluti

La separazione delle esigenze personali da quelle aziendali è più agevole in presenza di amministratori che siano estranei alla proprietà e, possibilmente, all'organico dell'impresa di famiglia. La loro terzietà può garantire che l'azienda trattienga sufficienti risorse per crescere, contribuendo ad assicurare che i beni aziendali siano impiegati con efficacia e componendo eventuali dissidi sulla politica dei dividendi o sul compenso dei membri della famiglia (4).

Un altro rischio delle PMI a conduzione familiare consiste in un'eccessiva concentrazione dell'attenzione sulla gestione quotidiana, a detrimento delle possibilità di sviluppo di una strategia di ampio respiro e multi-dimensionale (mercato, organizzazione, ambiente...). Una miopia che diventa particolarmente insidiosa quando l'impresa cresce o la complessità gestionale aumenta. Un consiglio di amministrazione vivace e dotato di autonomia di pensiero offre l'occasione per discutere di strategia, arricchendo l'imprenditore e il management. Gli amministratori

esterni hanno maggiori possibilità di scorgere il quadro complessivo, delineare tendenze e cambiamenti nel mercato, notare le opportunità, studiare vantaggi e rischi dei possibili investimenti e delle operazioni di M&A. Questi «outsider» possono portare al tavolo le esperienze vissute in altre realtà, contribuire magari con conoscenze specifiche del settore e con la loro rete di relazioni.

Una delle caratteristiche vincenti per molti creatori di impresa è la caparbia nel perseguire i propri obiettivi anche a dispetto del parere altrui. Questa prerogativa consente alle PMI familiari di orientare rapidamente le proprie risorse su un certo progetto nella direzione tracciata dal *leader*. Con il crescere dell'azienda, però, la tenacia può degenerare in un'eccessiva rigidità che imprigiona l'imprenditore nelle scelte passate su progetti o persone, anche quando queste risultassero errate o superate. Ci hanno investito molto, ci credono fermamente, hanno forti legami psicologici, provano avversità al cambiamento. Un consiglio di amministrazione con qualche elemento estraneo alla famiglia porta obiettività e indipendenza. La serenità con cui un *outsider* può mettere in discussione lo *status quo* può agevolare l'assunzione di scelte dolorose da parte dei familiari-amministratori. In frangenti difficili, un'impresa che capisce prontamente quando sia il momento di abbandonare la «cause perse» ha una maggiore probabilità di sopravvivere.

Tra gli importanti vantaggi che un sistema di *governance* evoluto può conferire a una PMI vi è la responsabilizzazione della direzione (*accountability*): la necessità di periodiche riunioni consiliari potrebbe disciplinare i gestori dell'azienda, impegnandoli a presentare relazioni, report sul conseguimento degli

Note:

(3) Una ricerca su 40 Paesi indica che: «More family businesses are seeing the value of appointing experienced non-executive directors, though it can be hard to find and recruit people with the right expertise, as family boards are often perceived to be more problematic than those of conventional companies». PwC, Family Business Survey 2014: Up close and professional - the family factor, 2014.

(4) Normalmente collegando la remunerazione di consiglieri e manager al raggiungimento di determinati obiettivi, piuttosto che al mero arbitrio o al grado di parentela con l'imprenditore.

obiettivi operativi o finanziari, sui cambiamenti strategici, sui progetti d'investimento. Lo stesso si può dire per il controllo della gestione e il presidio del rischio, quando dei consiglieri esterni potrebbero portare all'attenzione del consiglio l'esigenza di monitorare periodicamente l'andamento economico-finanziario aziendale, nonché quella di verificare e presidiare i rischi. L'intervento del consiglio potrebbe riguardare l'introduzione del modello 231 e il funzionamento dei connessi organi di controllo, il monitoraggio del contesto di riferimento (analisi PEST (5)), la periodica verifica dell'efficacia del sistema informativo aziendale, la conservazione delle persone chiave, la prevenzione dei rischi derivanti da fenomeni naturali o comunque eccezionali. A questo proposito, una delle questioni affrontate di frequente dai consiglieri esterni è la conformità con i valori aziendali, nonché con gli *standard* legali ed etici. La cosiddetta *compliance* è fondamentale per qualificare la società familiare come rispettosa delle leggi e delle migliori prassi gestionali e pure come contribuente attivo alla comunità di riferimento. Gran parte degli studiosi concordano nello stabilire un forte collegamento tra la sostenibilità nel lungo periodo del successo finanziario e il rapporto tra l'azienda e i suoi «portatori di interessi». L'attenzione dell'impresa e della famiglia che la controlla verso gli altri azionisti, i clienti, i fornitori, il personale, le banche, lo Stato e la comunità è fondamentale per la salute aziendale.

È altresì probabile che i dipendenti e i consulenti aziendali si sentano più liberi nell'espone ai consiglieri indipendenti possibili problematiche gestionali, trovando anche il coraggio di evidenziare criticità legate a membri della famiglia proprietaria. Il consiglio di amministrazione potrà così percepire anche dei «segnali deboli» dall'organizzazione e, se lo riterrà opportuno, avviare delle indagini mirate.

I consiglieri indipendenti potrebbero anche contribuire a elevare la qualità della comunicazione aziendale, svolgendo il ruolo che nelle società quotate spetta al manager delle *investor relation*. Sovrintendendo alla verifica della qualità delle informazioni finanziarie che pervengono alla famiglia, agli altri soci, alle autorità e ai creditori, i consiglieri terzi

possono influire sulla trasparenza della comunicazione finanziaria. La loro azione poi può esplicarsi nel trasmettere, all'interno e all'esterno dell'organizzazione aziendale, in modo affidabile, coordinato e tempestivo le notizie, positive o negative che siano, sull'andamento strategico aziendale, contribuendo anche al cosiddetto *crisis management* in occasione di eventi negativi di grande portata. L'ambito in cui la presenza di un consiglio di amministrazione allargato si mostra insuperabile è però legato alla successione dell'imprenditore. Nessun fondatore o amministratore delegato lavorerà in eterno in azienda: la pianificazione e la realizzazione del passaggio di consegne è fondamentale per la continuità dell'impresa. Questo sia nei casi in cui l'imprenditore progetti tempestivamente la sua uscita (magari anche su pressione dei consiglieri indipendenti), sia quando questa avvenisse repentinamente. Nella successione pianificata il consiglio può incoraggiare l'imprenditore a identificare dei possibili rimpiazzi e a garantire che i candidati possano sperimentare diversi ruoli per giungere a una buona conoscenza dell'intera attività aziendale. Se l'amministratore delegato *in pectore* è un familiare, i consiglieri esterni potrebbero anche fungere da precettori, superando i possibili conflitti di ruolo tra parentela e *coaching*, come pure mettendo in luce senza timori i punti di forza di ciascun candidato, nonché le aree dove costui o costei necessita di essere formato. Nei contesti in cui i successori del fondatore non subentreranno nella gestione dell'impresa, bensì solo nella proprietà, un consiglio di amministrazione robusto e sufficientemente indipendente potrà guidare la nuova generazione, preservando i valori e la visione intorno a cui l'imprenditore ha creato o sviluppato la società. Nei frequenti casi in cui una successione esterna crei maggiore valore rispetto a un semplice passaggio intra-familiare, i consiglieri estranei alla famiglia potranno essere utili nel verificare l'opportunità di una cessione della società, della sua fusione con altre imprese o, al limite, di una liquidazione.

Nota:

(5) G. Gagliardi, «La PEST del XXI secolo, un'analisi a tutto campo», *Amministrazione e finanza*, 2013, n. 5, p. 34.

Le preoccupazioni nel cambiare il modello di governance tradizionale

Se i vantaggi del CdA della cerchia ristretta o, soprattutto, del CdA quasi indipendente sono così chiari, ci si chiederà, come mai questi modelli non sono di adozione universale?

Talora vi è il timore di una perdita di controllo.

Un altro diffuso sentimento è la paura che informazioni confidenziali possano essere diffuse dai membri terzi del consiglio.

Una *governance* evoluta inoltre comporta inevitabilmente formalità e costi addizionali. Si può anche avere l'impressione che la preparazione di ordini del giorno, *report*, memorie sulle adunanze del consiglio sia uno spreco di tempo. La registrazione delle decisioni e della discussione sottostante può invece rivelarsi utile in molte situazioni, per esempio per difendere l'operato di un amministratore da accuse di incapacità gestionale, di un'eccessiva personalizzazione nella gestione, se non addirittura di *mala gestio*. Sul punto del costo dei consiglieri terzi, vale la considerazione appena espressa: se si tratta di risorse di valore, probabilmente la spesa è giustificata dall'irrobustimento della gestione strategica che la loro presenza conferisce. Se così non fosse, i consiglieri poco efficaci sono agevolmente sostituibili. Qualora la società fosse temporaneamente in ristrettezze economiche, si potrebbe anche ipotizzare di remunerare i consiglieri con l'attribuzione di quote societarie.

In Italia, si aggiunge poi un problema concreto. Si tratta della responsabilità che la legge italiana fa gravare su qualsiasi consigliere, a prescindere dal livello di deleghe ricevuto; si pensi all'obbligo di agire informato (art. 2381, comma 6, c.c.) o alla circostanza che talune materie non sono delegabili e restano di competenza (e responsabilità) di tutti gli amministratori. In pratica per la nostra legislazione non esiste il concetto anglosassone di *non-executive director* (un amministratore che non ricopre ruoli operativi all'interno della società e che non è socio di questa). C'è addirittura il rischio che un soggetto sia considerato amministratore di fatto senza nemmeno essere stato nominato e senza aver ricevuto la corrispondente indennità. Nella

pratica molte PMI hanno aggirato la questione ricorrendo al menzionato *Advisory Board*. In questi casi gli indipendenti diventano membri di un comitato ufficioso che si limita a fornire consigli, *advisory* appunto, a chi è ufficialmente e sostanzialmente alla guida della società. Una sorta di consulenza continuativa, magari fornita da professionisti non collegati tra loro e aggregati al solo scopo di portare agli amministratori delle competenze e delle esperienze multidisciplinari. Con questo modello si perde la possibilità per i terzi di votare nel consiglio aziendale e di rimpiazzare l'imprenditore in caso di emergenza, d'altra parte si mantiene l'influsso positivo degli esperti sulla profondità di pensiero del vertice aziendale e sulla tensione verso la *compliance*.

Gli altri ingredienti di una buona governance

Avere un consiglio di amministrazione composto coerentemente con la complessità dello scenario in cui l'impresa intende agire, nonché con la disponibilità della famiglia ad ascoltare i pareri altrui è il primo passo per ottenere una *governance* adeguata. Gli altri ingredienti imprescindibili sono:

- un'appropriata strutturazione del consiglio (magari introducendo dei comitati dedicati a materie critiche come la remunerazione o la finanza);
- la fissazione di riunioni di durata sufficiente perché i consiglieri possano esaminare le questioni poste alla loro attenzione, maturare delle soluzioni e deliberare;
- la disponibilità per i consiglieri dei necessari supporti informativi;
- un ambiente che incoraggi una discussione aperta e un dibattito franco;
- la verifica periodica delle prestazioni raggiunte dal consiglio di amministrazione.

Nella pratica anglosassone, di cosa si occupano i consigli di amministrazione delle società di famiglia?

Una ricerca condotta su 147 imprese ha fornito le risposte riassunte nella Tavola 1 (6).

Nota:

(6) PwC, Board Effectiveness - What Works Best, 2nd edition, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2011, disponibile su www.pwc.com/us/.

Tavola 1 - Cosa viene chiesto al CdA?

Controllare l'andamento aziendale	85%
Definire la strategia	74%
Sovrintendere o approvare il piano d'investimenti e i budget	62%
Fissare il compenso per i top manager	61%
Sovrintendere la gestione dei rischi	59%
Valutare le performance del top management	56%
Pianificazione della successione	56%

I risultati sono allineati con quelli evidenziati dalla statunitense National Association of Corporate Directors nelle sue Private Company Governance Survey. Alla richiesta di quali sarebbero state le tre maggiori priorità nell'agenda del loro CdA le risposte ottenute sono riportate nella Tavola 2 (7).

Tavola 2 - Le maggiori priorità dei CdA

Pianificazione e controllo strategico	57%
Valutazione delle performance aziendali	46%
Controllo finanziario	27%
Controllo del rischio	25%
Gestione dei talenti manageriali e sviluppo della leadership	24%
Successione dell'amministratore delegato	17%
Efficacia del CdA	16%
Reclutamento e successione degli amministratori	12%

Conclusioni

La *governance* di una società di proprietà familiare deve essere determinata alla luce della complessità aziendale, come pure pragmaticamente da ciò che l'imprenditore (o i membri della famiglia che controlla la società) vuole. I modelli più semplici possono essere adatti alle iniziative a bassa complessità o all'inizio del loro sviluppo. Per aziende non piccole (cioè con fatturati superiori a 5 o 10 milioni di euro) e per quelle attive in contesti complessi come quelli oggi riscontrabili in molti mercati, le forme più sofisticate potrebbero comunque possono rivelarsi astratte, come accade quando il titolare resta l'u-

nico a decidere. Un modello è adatto a una determinata situazione in funzione della complessità della gestione dell'azienda interessata (per fattori interni ed esogeni), come pure del reale desiderio della proprietà: in altri termini: se l'imprenditore non si evolve in parallelo con l'attività aziendale e con l'ambiente esterno, la modifica della *governance* sarà solo di facciata.

Nota:

(7) NACD, 2014-2015 Private Company Governance Survey, www.nacdonline.org.