



di Piero Marchettini* e Gaia D'Alò**

Il ruolo dei Consiglieri indipendenti nelle società familiari

Circa un terzo delle prime 1.000 aziende a livello mondiale è caratterizzato da un controllo familiare¹. Queste aziende sono equamente suddivise tra società quotate (ma con la famiglia in posizione di controllo) e società non quotate. Peraltro il capitalismo familiare² non ha ovunque lo stesso peso: ad esempio, negli Stati Uniti è predominante il modello della “*public company*” controllata da investitori istituzionali, mentre in Asia prevale il capitalismo familiare ed in effetti sono controllati da famiglie alcuni tra i maggiori gruppi coreani, indiani e taiwanesi³. In Europa i grandi gruppi sono spesso “*public company*” o società a controllo statale, ma sono anche frequenti i casi di controllo familiare. Peraltro nei paesi europei più industrializzati la piccola e media impresa è tipicamente a controllo familiare⁴.

In Italia gli investitori istituzionali locali sono pressoché irrilevanti⁵ e quelli esteri piuttosto marginali⁶. I grandi gruppi sono in genere direttamente o indirettamente soggetti al controllo pubblico, ma è indubbiamente notevole anche il peso del capitalismo familiare⁷. In realtà nel nostro Paese, sotto il profilo occupazionale, sono più importanti le aziende medio-piccole (con un numero di dipendenti che oscilla tra 10 e 250) e quelle piccolissime (con meno di 10 dipendenti) rispetto ai grandi gruppi⁸.

La struttura portante dell'economia italiana è in realtà costituita da circa 4.000 medie imprese che hanno in comune una serie di caratteristiche quali il controllo da parte di una famiglia, la continua innovazione del prodotto, la capacità di valorizzare la cultura del luogo (con radicamento in uno specifico distretto industriale), la solidità patrimoniale basata sull'autofinanziamento...

Il legame con il territorio e il *know how* acquisito da dipendenti che spesso hanno lavorato per più generazioni nello

stesso settore, o addirittura nella stessa azienda, creano una fidelizzazione del tutto sconosciuta nelle grandi imprese e spesso fanno sì che l'imprenditore si senta protagonista di una vicenda umana, non soltanto limitata alla sfera del *business*.

Peraltro, rispetto alle dimensioni di queste medie imprese, i costi e gli oneri connessi alla quotazione in borsa non appaiono in genere giustificati. Del resto l'esperienza delle medie aziende che si sono quotate spesso non è stata positiva né per l'imprenditore, né per gli investitori. Tuttavia, anche se la quotazione in borsa non appare giustificata, alcuni degli scopi e dei requisiti in materia di *corporate governance* previsti in capo alle società quotate potrebbero rivelarsi utili anche nelle società familiari di medie dimensioni.

In relazione agli scopi sono state formulate varie linee di pensiero, in quanto c'è:

- chi la considera sostanzialmente uno strumento a garanzia della continuità dell'azienda (che non deve essere considerata “*un'appendice patrimoniale della famiglia*”, ma bensì un'entità autonoma che ha delle responsabilità di lungo periodo verso gli *stakeholder*);
- chi la considera uno strumento finalizzato a consentire alla famiglia di mantenere il controllo dell'azienda di generazione in generazione;
- chi pone l'accento sul “*bisogno di confronto*” dell'imprenditore;
- chi pone l'accento sul ruolo di garanzia

NOTE

* Piero Marchettini è *Managing Partner* di Adelaide Consulting, società di consulenza specializzata in *executive compensation* e *corporate governance*. Laureato in giurisprudenza, ha ottenuto un M.B.A. presso l'INSEAD. È stato Amministratore Delegato di Watson Wyatt Italia, nonché membro del Comitato Risorse Umane di Watson Wyatt Europe, Socio Nedcommunity.

** Gaia D'Alò è consulente di Adelaide Consulting. Laureata in mediazione linguistica, si è specializzata nella traduzione di programmi televisivi.

1 John Ward, *Keeping the business within the family*, FT Mastering Corporate Governance, 3 giugno 2005, pag. 10.

2 Un'interessante e completa definizione di impresa familiare è la seguente: “Un'azienda è considerata un'impresa familiare quando è stata identificata per almeno due generazioni con una stessa famiglia e quando questo legame ha avuto un'influenza reciproca sulla politica aziendale e sugli obiettivi e gli interessi della famiglia. Una simile relazione si riscontra quando si verificano una o più delle seguenti condizioni: la relazione familiare è uno dei fattori più rilevanti nella successione del management; mogli o figli degli attuali o ex CEO fanno parte del consiglio d'amministrazione; importanti valori istituzionali dell'impresa si identificano con una famiglia sia nei documenti ufficiali che nelle tradizioni non ufficiali dell'organizzazione; i comportamenti di un membro della famiglia si riflettono, o dovrebbero riflettersi, sulla reputazione dell'impresa indipendentemente dalla sua legame formale con il management; i membri della famiglia coinvolti si sentono obbligati a mantenere le quote societarie per motivi che vanno ben oltre gli aspetti finanziari, soprattutto quando si registrano delle perdite; la posizione di un membro della famiglia all'interno dell'impresa influenza la sua posizione in famiglia; un membro della famiglia deve stabilire un rapporto equilibrato tra la sua posizione all'interno dell'impresa e la sua carriera” (Fred Neubauer e Alden G. Lank, *The family business*, Londra 1998, pag. 6).

3 Si rinvia alla Tavola 1 contenuta nell'articolo di Geoffrey Owen, *Family still has a role to play*, Financial Times, 5 agosto 2010, pag. 8.

4 In effetti la valorizzazione delle imprese familiari costituisce uno dei 6 punti del “*Manifesto dell'Europa di Coppet*”, che propone un modello di sviluppo europeo ispirato alle idee di quegli intellettuali che tra il 1780 e il 1820 frequentavano il Castello di Coppet, ospiti di Madame de Staël. (“Punto 3: Valorizzare il ruolo delle imprese familiari, delle PMI e delle reti locali di conoscenza ed innovazione.

Il modello di sviluppo economico e industriale

Il ruolo dei Consiglieri indipendenti nelle società familiari



dell'Europa deve trarre alimento dai contributi sul "modello toscano" di Sismondi, che, studiando la tradizione di autonomia e democrazia municipale della Toscana a partire dal tardo Medio Evo, aveva identificato le condizioni istituzionali opportune per la valorizzazione delle libertà economiche e del mercato e per lo sviluppo dell'industria e dei commerci. Sismondi aveva evidenziato come, in contrasto con la nobiltà rurale di tipo spagnolo, nelle Repubbliche Italiane si era affermata una società di mercanti urbanizzati, che rappresentava l'asse portante delle classi dirigenti del Rinascimento. Il nuovo Rinascimento europeo deve perciò partire dalle sue radici nelle reti locali di imprenditorialità e di autonomia municipale. Oggi il "modello toscano" è diventato un modello europeo, perché l'Europa può contare su una rete di 20 milioni di PMI, che hanno dimostrato negli anni una straordinaria capacità di competere, orientandosi verso la ricerca e lo sviluppo di nuovi prodotti e tecnologie e sperimentando nuove forme di collaborazione. E' questa ad esempio l'esperienza dei distretti industriali dell'Italia del Centro Nord e della Francia del Sud-Est, e del Mittelstand di tradizione germanica.

Queste imprese e reti di impresa mantengono un forte legame con il territorio di cui sono espressione, ma sono state anche in grado di dare un contributo significativo ai processi di internazionalizzazione. Esse devono essere sostenute sia attraverso l'eliminazione dei vincoli legislativi e burocratici, sia attraverso una politica adeguata di formazione professionale, sia infine con la creazione di una rete di servizi adeguati in settori strategici, come le energie alternative, le nuove tecnologie e le reti di trasporto." Fonte: www.amicidicoppet.org visitato il 19 settembre 2010). In relazione alle idee maturate nell'ambito del "Gruppo di Coppet" si rinvia al testo di Paolo Garonna, *L'Europa di Coppet*, Milano, 2008.

- 5 In Italia il patrimonio dei fondi pensione rappresenta soltanto il 4,1% del PIL rispetto ad una media ponderata nei Paesi OCSE pari al 67,1% come risulta dalla Tavola 2 (Fonte: *OECD Global Pension Statistics*).
- 6 La quota di capitale posseduta da investitori esteri corrisponde a circa il 13% della capitalizzazione della Borsa Italiana rispetto al 20% in Germania, al 40% in Francia e Gran Bretagna, al 60% in Svizzera e al 70% in Olanda, come risulta dalla Tavola 3 (Sophia Grene, *Overcoming obstacles to shareholder engagement*, *Financial Times FTfm*, 6 settembre 2010, pag. 3).
- 7 Giampio Bracchi (*The Italian Financial System and Private Equity Market*, Convegno AIFI 2008, pag. 12) sottolinea l'influenza delle imprese familiari nell'economia italiana precisando che il 58% delle imprese italiane è a gestione familiare, il 40% delle 282 società quotate in Borsa è costituito da imprese familiari e il 26% della capitalizzazione totale della Borsa Italiana è collegato a imprese familiari (escludendo banche e assicurazioni).
- 8 In effetti le 1.395 grandi aziende manifatturiere (con oltre 250 dipendenti) occupano 1.011.402 persone, le 87.188 aziende medio-piccole (con un numero di

di qualità della gestione nei confronti della *financial community* e/o del *management* attuale e soprattutto futuro.

In relazione ai requisiti della *corporate governance* in questo articolo ci riferiamo in particolare alla presenza di consiglieri indipendenti nell'ambito del consiglio d'amministrazione, ma non dobbiamo dimenticare che una buona *governance* è costituita anche da bilanci certificati da revisori esterni, da una struttura organizzativa formalizzata che attribuisce responsabilità ben definite ai *manager*, da un sistema premiante che collega responsabilità e *performance*...

In genere questi requisiti sussistono in quelle società familiari che hanno aperto il proprio capitale ad investitori esterni, in particolare a fondi di *private equity*. Sarebbe tuttavia sbagliato ritenere che la presenza di tali requisiti serva soltanto a tutelare gli investitori esterni: in realtà contribuisce significativamente a migliorare il livello qualitativo dell'azienda ed in prospettiva ad accrescere le sue *performance*.

Un'altra opinione diffusa è quella che collega, in una certa fase di crescita dell'azienda, un elevato livello di professionalità con la prevalenza nelle posizioni di vertice di *manager* provenienti dall'esterno (che sostituiscono progressivamente i *manager* facenti parte della famiglia proprietaria⁹).

Questa opinione è probabilmente condivisibile allorché si fa riferimento a grandi gruppi, con strutture organizzative complesse, *business* diversificati ed un'importante presenza a livello internazionale, ma appare più discutibile allorché ci si sofferma ad osservare la realtà della media azienda italiana. In un contesto organizzativo relativamente semplice, caratterizzato da una focalizzazione sul *core business* che si sviluppa nell'ambito di uno stretto legame tra azienda, famiglia e terri-

torio, le caratteristiche tipiche di un *management* familiare (conoscenza profonda del prodotto, del luogo, dei collaboratori, dei fornitori, dei clienti...) possono costituire un fattore di successo anziché un *handicap*. Occorre tuttavia che tale *management* acquisisca un livello di professionalità adeguato costituito (anche ma non solo) da studi in contesti accademici di *standard* elevato e da esperienze lavorative in gruppi grandi, diversificati e sofisticati.

In queste realtà la presenza di consiglieri indipendenti può servire sia ad introdurre dapprima la cultura e poi i requisiti tipici di una buona *corporate governance*, sia a migliorare il livello di professionalità del *management*. Per questo motivo abbiamo ritenuto opportuno esaminare i sistemi di *governance* tipici delle società per azioni di medie dimensioni non quotate a proprietà familiare ed in particolare abbiamo analizzato il ruolo del consiglio d'amministrazione, dei consiglieri indipendenti, nonché le relative caratteristiche, ed infine la tipologia e la funzione dei comitati costituiti nell'ambito del consiglio.

I sistemi di governance

Come è noto, la riforma operata con il D. Lgs. 6/2003 (la c.d. *Riforma Vietti*) ha introdotto due nuovi modelli di *governance* societaria, ovvero il modello dualistico ed il modello monistico, che si aggiungono al modello tradizionale. Quest'ultimo prevede che la società sia gestita da un consiglio di amministrazione (o da un amministratore unico) e che il controllo sia esercitato dal collegio sindacale. Viceversa, nel sistema dualistico la funzione di controllo (o piuttosto di supervisione strategica)¹⁰ è esercitata dal consiglio di sorveglianza, mentre l'attività gestionale fa capo al consiglio di gestione. Infine, nel sistema monistico sia l'attività di gestione che quella di controllo sono svolte dal consiglio

d'amministrazione (che prevede la costituzione nel proprio ambito di un comitato per il controllo interno)¹¹.

Prima di esprimere la nostra opinione sul modello ritenuto più idoneo alla media impresa familiare, abbiamo ritenuto opportuno riportare una sintesi delle caratteristiche tipiche della *governance* in una *public company* ed in un'impresa familiare (sia essa grande o media)¹². Nella *public company* la proprietà è diffusa e spersonalizzata, la società è guidata dal *management* e pertanto il consiglio d'amministrazione deve proteggere gli interessi degli azionisti rispetto a possibili abusi e/o errori da parte dei *manager*.

In un'impresa familiare la proprietà è concentrata e personalizzata, la società è guidata dagli azionisti e pertanto il consiglio d'amministrazione deve contemperare gli interessi, nonché rappresentare le rispettive posizioni, di azionisti e *manager*. In realtà in un'impresa familiare esiste una forte e costante relazione tra *manager* ed azionisti (che spesso svolgono anche un ruolo di *manager*). Ciò permette al consiglio d'amministrazione di affievolire la funzione di controllo sull'operato del *management* e di concentrarsi su attività destinate ad accrescere il valore della società (sviluppo di prodotti e mercati, diversificazioni, acquisizioni...), in particolare in un'ottica di lungo termine.

Alla luce di questa analisi preliminare sulle principali caratteristiche della *governance* di un'azienda familiare abbiamo cercato di verificare nell'ambito di quale modello previsto dal nostro ordinamento possa rivelarsi più utile la presenza di consiglieri indipendenti. In tale ottica è importante in primo luogo identificare i rispettivi ruoli degli azionisti, del *management* e dei consiglieri di amministrazione nell'ambito di una società a controllo familiare. La *Tavola 4* contiene

una sintesi di tali ruoli¹³. Da tale sintesi appare evidente che il consiglio d'amministrazione non deve svolgere una funzione di controllo sistematico sull'attività del *management*, ma limitarsi a verificare che i risultati siano in linea con le aspettative degli azionisti (che in genere sono molto più interessati agli sviluppi di medio-lungo termine rispetto ai risultati di breve termine). Per questi motivi il modello monistico, che prevede all'interno del consiglio d'amministrazione un comitato per il controllo interno, appare poco indicato perché in caso di presenza di consiglieri indipendenti sarebbe naturale che costoro fossero inseriti in tale comitato per garantirne l'indipendenza rispetto all'operato dei consiglieri esecutivi. In questo modo però finirebbero per svolgere prevalentemente un ruolo di controllo sistematico sull'operatività del *management* (che risulta sostanzialmente estraneo alla principale *mission* dei consiglieri indipendenti nell'ambito di una società a controllo familiare).

Anche il modello dualistico appare poco indicato, in quanto le principali attività svolte dai consiglieri indipendenti dovrebbero rientrare nell'ambito dei compiti tipici del consiglio di sorveglianza (pertanto i consiglieri indipendenti diventerebbero membri del consiglio di sorveglianza). Tuttavia il principale ruolo svolto dal consiglio di sorveglianza è quello di fornire una rappresentanza agli azionisti (secondo le indicazioni contenute nella *Tavola 4*), ruolo che peraltro in un'azienda familiare di medie dimensioni ricade principalmente nell'ambito della *holding* familiare che controlla la società operativa¹⁴. Pertanto in caso di adozione del sistema dualistico finirebbero per configurarsi (oltre alle assemblee della *holding* e della società operativa) ben tre livelli di *governance*: il consiglio d'amministrazione della *holding* fami-

liare, il consiglio di sorveglianza e il consiglio di gestione della società operativa. Francamente troppi per una media impresa che deve prestare attenzione non solo ai costi di struttura, ma anche alle disponibilità temporali dei propri *key people*! Del resto il modello dualistico ha avuto ben poca fortuna in Italia, essendo stato adottato da poco più di 150 società¹⁵.

A questo punto rimane il modello tradizionale basato sul ruolo gestionale del consiglio d'amministrazione e sul ruolo

dipendenti compreso tra 10 e 249) occupano 2.412.924 persone e le 430.740 aziende piccolissime (con un numero di dipendenti compreso tra 1 e 9) occupano 1.186.019 persone (Fonte: Eurostat, citata da Giampio Bracchi, *op. cit.* pag. 11).

9 Secondo uno studio di Belen Villalonga (Harvard Business School) e Raphael Amit (Wharton School), effettuato tra il 1994 e il 2000 sulle 500 società di Fortune, il controllo da parte della famiglia crea valore soltanto allorché è il fondatore a ricoprire il ruolo di CEO, mentre distrugge valore allorché tale ruolo viene ricoperto dai suoi successori (Joe Leahy, *Up in the heir*, *Financial Times*, 6 settembre 2010, pag. 5).

10 Marina Brogi e Gianfranco Negri Clementi, *Il modello dualistico in Italia: profili normativi e istituzionali*, articolo contenuto nel volume *Il Modello Dualistico* a cura di Rosalba Casiraghi, Gianfranco Negri Clementi e Paola Schwizer, Milano 2009, pag. 15.

11 Per quanto attiene ai sistemi di controllo nelle società per azioni non quotate si rinvia all'articolo di Mario Cera, *I controlli nelle società di capitali "chiuse" fra modelli legali ed evoluzione della realtà*, *Giurisprudenza Commerciale*, 2006.

12 Si rinvia all'articolo di John Ward, *Keeping the business within the family*, *FT Mastering Corporate Governance*, 3 giugno 2005, pag. 10.

13 John Ward, *op.cit.*, pag. 10.

14 In merito alla relazione tra *governance* della *holding* familiare e *governance* dell'impresa familiare si rinvia a Gaia D'Alò e Piero Marchettini, *Governance delle imprese familiari e capitale intangibile*, *Journal of IR*, numeri 2 e 3 del 2010, pag. 27 e seguenti.

15 In effetti al gennaio 2009 le società di capitali che in Italia avevano adottato il modello dualistico risultavano soltanto 153 (Fonte: Maria Gaia Soana e Valeria Stefanelli, *La diffusione del modello dualistico in Italia: analisi dei dati*, articolo contenuto nel volume *Il Modello Dualistico*, *op. cit.*, pag. 68).

Il ruolo dei Consiglieri indipendenti nelle società familiari



di controllo del collegio sindacale. Questo modello a nostro avviso risulta il più idoneo a favorire l'inserimento e l'efficace azione dei consiglieri indipendenti. Riteniamo tuttavia che tale idoneità sia subordinata ad una serie di condizioni quali:

- l'esistenza di una *holding* familiare che controlla la società operativa. Nell'ambito di tale *holding* debbono essere rappresentati gli interessi dei vari rami familiari (sia quelli attivi che quelli non attivi in azienda), nonché delle varie generazioni. Dopodiché il consiglio della *holding* deve nominare i rappresentanti della famiglia nell'ambito del consiglio d'amministrazione della società operativa, definendo chiaramente il loro ruolo e il loro mandato;
- la presenza di un collegio sindacale attivo ed autorevole che eserciti con indipendenza e professionalità il ruolo di controllo e quindi garantisca ai membri non esecutivi del consiglio d'amministrazione (ed in particolare ai consiglieri indipendenti) che non sorgeranno spiacevoli sorprese sotto il profilo amministrativo, contabile e legale¹⁶;
- la focalizzazione del consiglio d'amministrazione sulle strategie di *business* a medio-lungo termine, nonché sui processi di gestione delle risorse umane e sulla rappresentanza della società nei

confronti degli *stakeholder* (posto che la rappresentanza degli interessi degli *shareholder* si effettua nell'ambito della *holding* e che la funzione di controllo sull'attività del *management* è svolta dal collegio sindacale).

Il ruolo del consiglio di amministrazione, dei consiglieri indipendenti e dei comitati

Ovviamente il ruolo del consiglio di amministrazione con riferimento all'applicazione dei principi di *corporate governance* è stato ampiamente delineato in relazione alle società quotate nei vari codici di autodisciplina emanati in quasi tutti i paesi dotati di mercati finanziari regolamentati (ad esempio in Italia nel c.d. "Codice Preda"). Tuttavia riteniamo che il termine di riferimento più interessante per un'azienda familiare sia costituito dal primo codice di autodisciplina emanato in relazione alle società non quotate, il c.d. "Codice Buysse" (dal nome del Barone Buysse, che ha presieduto la commissione che lo ha redatto¹⁷).

In primo luogo il Codice Buysse si sofferma a lungo sul concetto di consiglio d'amministrazione "attivo", precisandone i compiti, nonché il ruolo del presidente.

L'attività del consiglio e dei suoi membri dovrebbe essere oggetto di una regolare valutazione, in particolare al momento del rinnovo delle cariche.

In generale nella preparazione di un regolamento di *corporate governance*, in relazione al consiglio d'amministrazione, dovrebbero essere definiti i seguenti aspetti:

- la composizione del consiglio d'amministrazione;
- il ruolo del consiglio di amministrazione rispetto ad un eventuale *advisory board*;
- il ruolo dei consiglieri indipendenti e le loro caratteristiche;
- la presenza, la composizione e le re-

sponsabilità di eventuali comitati;

- il livello di coinvolgimento e la remunerazione dei consiglieri.

1) Composizione del consiglio d'amministrazione

In relazione al numero dei consiglieri il Code Buysse non si pronuncia, ma noi riteniamo che il consiglio d'amministrazione ideale di un'impresa familiare di medie dimensioni dovrebbe essere costituito da 7 membri, ovvero un rappresentante per ciascuna generazione di azionisti (probabilmente 3), altrettanti consiglieri indipendenti ed infine il *chief executive officer* (CEO).

2) Ruolo del consiglio d'amministrazione rispetto ad un *advisory board*

Mentre è chiaro il ruolo di un *advisory board* nell'ambito di fondi di *private equity* (dove ha la funzione di rappresentare e garantire gli interessi degli investitori), tale ruolo appare assai meno evidente in un'impresa familiare. In effetti un *advisory board* finirebbe per costituire soltanto una forma di "consulenza istituzionalizzata" dell'imprenditore, senza assumere veramente alcuna sostanziale responsabilità nei confronti della società e dei suoi *stakeholder*. Ciò detto non vi sono dubbi che tale *board* potrebbe senz'altro svolgere un ruolo di "coscienza critica" dell'imprenditore, ma certamente sia il coinvolgimento che l'autorevolezza dei suoi membri all'interno e all'esterno della società risulterebbero decisamente inferiori rispetto a quelli che caratterizzano i membri indipendenti di un vero e proprio consiglio d'amministrazione.

3) Ruolo e caratteristiche dei consiglieri indipendenti

Il Codice Buysse si concentra anche sul ruolo dei consiglieri indipendenti.

NOTE

¹⁶ Cera ritiene (op. cit.) "che il tradizionale collegio sindacale rappresenti ancora il miglior equilibrio rispetto ai sistemi alternativi quale organo di controllo fra esigenze di indipendenza della funzione e pratico esercizio della stessa" senza dimenticare che "era indubbio che il collegio sindacale, con tutti i ben noti limiti, tutelasse anche interessi pubblici alla corretta amministrazione" (cioè in definitiva gli *stakeholder*) mentre "nei sistemi alternativi non risulta affatto certa quella funzione".

¹⁷ Il Code Buysse, il primo codice di *corporate governance* destinato a società non quotate in borsa, è stato introdotto nel settembre 2005 in Belgio ed è focalizzato sulle imprese familiari (Code Buysse, *Corporate Governance, Recommendations à l'attention des entreprises non cotées en Bourse*, Bruxelles, 2005).

Essi dovrebbero:

- avere una visione obiettiva e fornire consigli imparziali;
- essere gli interlocutori del CEO;
- incrementare la disciplina e il senso di responsabilità ai fini del *reporting*;
- giocare un ruolo fondamentale nelle situazioni di crisi;
- vigilare sul processo di successione del CEO;
- condividere con la società il proprio *network* di relazioni, nonché le proprie esperienze e conoscenze.

A nostro avviso i consiglieri indipendenti non dovrebbero essere scelti tra persone ben conosciute (o addirittura tra "amici di famiglia"), ma dovrebbero essere selezionati tramite consulenti specializzati tra persone caratterizzate da competenze utili all'impresa, elevato *standing* professionale e indiscussa statura morale.

Effettuate queste premesse occorre riconoscere che il concetto di indipendenza in una società familiare non quotata potrebbe essere meno stringente di quello richiesto dai codici di autodisciplina per le società quotate. In effetti, qualora le circostanze lo richiedessero, potrebbe essere ipotizzato un coinvolgimento *ad hoc* dei consiglieri indipendenti in specifiche attività consulenziali (ad esempio revisione della struttura orga-

nizzativa) o missioni (ad esempio sviluppo del mercato cinese) senza che ciò pregiudichi la loro indipendenza. In realtà la principale garanzia di indipendenza dovrebbe essere costituita dalla situazione economica del consigliere (che non deve dipendere in misura rilevante dai compensi versati dalla società *de quo*) e dall'assenza di rapporti pregressi con l'imprenditore o con altri azionisti (che possono pregiudicare una sua visione obiettiva dei problemi da affrontare).

Pertanto in termini di caratteristiche personali l'autorevolezza e la competenza dovrebbero essere più rilevanti rispetto all'indipendenza intesa in senso stretto, a condizione che il consigliere indipendente sia sempre in grado, quando necessario, di esprimere il proprio dissenso nei confronti dell'imprenditore (anche a rischio di dover rinunciare al proprio mandato)¹⁸.

4) Presenza, composizione e responsabilità di eventuali comitati

Tipicamente le regole di *corporate governance* prevedono la costituzione di alcuni comitati nell'ambito del consiglio d'amministrazione. In genere si tratta del comitato per il controllo interno (altresi denominato comitato *audit*), del comitato remunerazioni e nomine, del comitato strategico e del comitato *governance*. Molto spesso uno dei punti di debolezza della media azienda è collegato a carenze manageriali. Tali carenze sono in genere dovute alla riluttanza da parte dell'imprenditore a delegare responsabilità ai propri *manager* (soprattutto se esterni alla famiglia proprietaria), nonché alla difficoltà ad attirare dall'esterno *manager* qualificati (sia per motivi economici che per rischi connessi all'inserimento in un contesto aziendale quasi sempre culturalmente diverso rispetto alla società di provenienza).

Per questi motivi può essere senz'altro opportuno prevedere la costituzione di un comitato risorse umane (che dovrebbe assorbire anche le competenze del comitato remunerazioni e nomine). La presenza in tale comitato di consiglieri indipendenti autorevoli ed esperti potrebbe essere senz'altro utile per convincere l'imprenditore a responsabilizzare maggiormente i propri collaboratori, nonché a assicurare potenziali *manager* assunti dall'esterno in relazione ai livelli di professionalità, delega, trasparenza e rigore gestionale presenti in azienda. Poiché nell'ambito delle competenze del comitato risorse umane rientrano anche le nomine, appare inevitabile che tale comitato risulti coinvolto anche nella scelta più importante costituita dall'identificazione e dalla nomina del futuro CEO. Il livello di coinvolgimento può variare notevolmente: potrebbe essere un semplice parere tecnico non vincolante qualora, come avviene di norma, il futuro CEO sia scelto nell'ambito della *holding* familiare, oppure un'ampia delega per scegliere il CEO tra una "rosa" di candidati identificati dalla famiglia proprietaria nell'ambito dei propri membri. In quest'ultimo caso la delega della scelta ad un comitato composto da consiglieri indipendenti ha anche lo scopo di evitare potenziali conflitti tra i vari rami della famiglia che presentano un proprio candidato alla massima carica aziendale. Un altro fattore di debolezza nell'impresa familiare è spesso costituito dalla "solitudine" dell'imprenditore allorché deve effettuare scelte strategiche cruciali per il futuro dell'azienda (ad esempio acquisizioni, fusioni, cessioni di rami d'azienda, ingresso di nuovi soci ed in particolare di fondi di *private equity*...). Infatti per vari motivi né il parere degli altri familiari azionisti, né quello del *management* esterno alla fa-

NOTA

¹⁸ In particolare per quanto concerne le specifiche caratteristiche di un consigliere indipendente sono stati identificati i criteri: integrità; saggezza; indipendenza; valide esperienze di *business* o conoscenze professionali rilevanti rispetto alle problematiche e alle scelte che la società dovrà affrontare; comprovati successi in organizzazioni d'eccellenza; comprensione e condivisione della filosofia societaria; mente avida di sapere; volontà di esprimere sempre la propria opinione; capacità di sfidare e stimolare il *management*; orientamento verso il futuro; disponibilità ad impegnare tempo ed energia (Kenneth N. Dayton, *Corporate Governance: the Other Side of the Coin*, Harvard Business Review, gennaio - febbraio 1984, pag. 4).



Il ruolo dei Consiglieri indipendenti nelle società familiari



miglia, né infine quello di altri qualificati interlocutori (l'avvocato, il commercialista o il banchiere di fiducia) può risultare del tutto disinteressato e pertanto oggettivo. Anche in questo caso può essere estremamente utile che il processo decisionale sia integrato dall'attività di un comitato *ad hoc*, cioè del comitato strategico, composto anche da consiglieri indipendenti, a condizione che siano autorevoli, esperti e privi di conflitti d'interesse.

Appare meno evidente l'utilità di un comitato per il controllo interno (o comitato *audit*), visto che la funzione di controllo dovrebbe essere efficacemente esercitata dal collegio sindacale (ed eventualmente anche da revisori esterni qualora le dimensioni della società e la composizione dell'azionariato, costituito da più famiglie o da numerosi rami della medesima famiglia, giustificassero l'onerosità di tale scelta).

5) Livello di coinvolgimento e remunerazione dei consiglieri

Secondo il Codice Buysse il consiglio dovrebbe riunirsi almeno una volta al trimestre, ed almeno una volta all'anno dovrebbe svolgersi altresì un'ulteriore riunione speciale dedicata soltanto agli scenari di lungo termine (il c.d. *board retreat*).

A nostro avviso questa indicazione appare pienamente condivisibile, ma nel contempo dovrebbe costituire non solo un limite minimo, ma anche un limite massimo per una società familiare di dimensioni non particolarmente rilevanti. In effetti in una media azienda l'imprenditore, che in genere riveste anche la carica di CEO, è una persona quasi sempre estremamente impegnata ed un'eccessiva frequenza dei

consigli d'amministrazione potrebbe dargli l'impressione che tale organo, anziché aiutarlo nel suo compito, "gli faccia perdere tempo". Ciò finirebbe per compromettere la credibilità di un consiglio "attivo" e soprattutto quella dei suoi consiglieri indipendenti.

Per contro il livello di coinvolgimento dei consiglieri (ed in particolare di quelli indipendenti) non dovrebbe essere limitato alla partecipazione ai soli consigli d'amministrazione, ma dovrebbe essere costituito anche dalla partecipazione attiva ai suoi comitati (nonché, come indicato nel Codice Buysse, ad un *retreat* annuale focalizzato sulle strategie di lungo termine).

Ovviamente il livello di remunerazione dei consiglieri esecutivi (di norma il solo CEO) deve essere ben più elevato rispetto a quello dei consiglieri non esecutivi. Tuttavia anche nell'ambito di questi ultimi occorre effettuare una distinzione tra i compensi dovuti ai consiglieri indipendenti rispetto a quelli dovuti agli altri consiglieri non esecutivi. Questi ultimi sono presenti in consiglio per rappresentare i propri interessi in quanto azionisti, oppure in adempimento di un mandato per conto degli azionisti (in genere si tratta di un professionista che rappresenta un ramo della famiglia non attivo in azienda). Viceversa i consiglieri indipendenti non dovrebbero avere alcun altro interesse ad essere presenti in consiglio, se non quello di contribuire con la propria autorevolezza, esperienza e competenza ad una migliore gestione e soprattutto evoluzione a lungo termine dell'azienda. È pertanto chiaro che di tale autorevolezza, esperienza e competenza si deve tener conto nella remunerazione dei consiglieri indipendenti. A nostro avviso tale remunerazione dovrebbe tenere in considerazione 3 fattori:

1. il livello di coinvolgimento (cioè le giornate di attività orientativamente oscil-

lanti tra un minimo di 10 ed un massimo di 20 giornate all'anno, considerando l'eventuale partecipazione ai comitati);

2. il livello di autorevolezza, competenza ed esperienza (che comunque deve essere almeno quello di un *partner* in una società di consulenza di buon livello, con remunerazioni oscillanti tra € 2.000 e 3.000 al giorno);
3. il livello di responsabilità legali (che non dovrebbero essere particolarmente elevate sotto il profilo concreto in quanto in genere si tratta di una società "chiusa" il cui capitale è interamente controllato dalla famiglia e nella quale sindaci competenti ed autorevoli esercitano efficacemente il proprio ruolo di controllo).

In conclusione riteniamo che i compensi di un tipico consigliere indipendente in una tipica società familiare dovrebbero oscillare tra un minimo di € 20.000 ed un massimo di € 60.000 annui¹⁹.

Occorre un cambiamento di cultura

A conclusione di questa analisi riteniamo di poter affermare che la presenza di consiglieri indipendenti potrebbe veramente fornire un contributo significativo allo sviluppo della media impresa italiana.

Gli oneri connessi al loro inserimento sono complessivamente modesti, ma la disponibilità di persone autorevoli, competenti e prive di conflitti d'interessi è subordinata all'esistenza di una gestione corretta e trasparente. Inoltre occorre che l'imprenditore e la sua famiglia siano disposti non solo a richiedere l'opinione dei consiglieri indipendenti, ma anche ad ascoltarla e a mettere in atto le relative proposte.

Ciò non è facile, e richiede un cambiamento culturale. Ma se vogliamo garantire nel lungo periodo la sopravvivenza della

NOTA

¹⁹ Del resto nell'ambito di tali livelli si attestano anche i compensi dei consiglieri indipendenti nelle società dei segmenti Star & Standard della Borsa Italiana (Paola Schwizer e Valeria Stefanelli, *I compensi degli indipendenti nelle società quotate sui mercati finanziari internazionali*, Milano, ottobre 2006).

media impresa italiana (ed in definitiva dell'intero settore manifatturiero del nostro Paese) vale la pena di tentare²⁰.

Some leading family-controlled groups in emerging markets, 2007

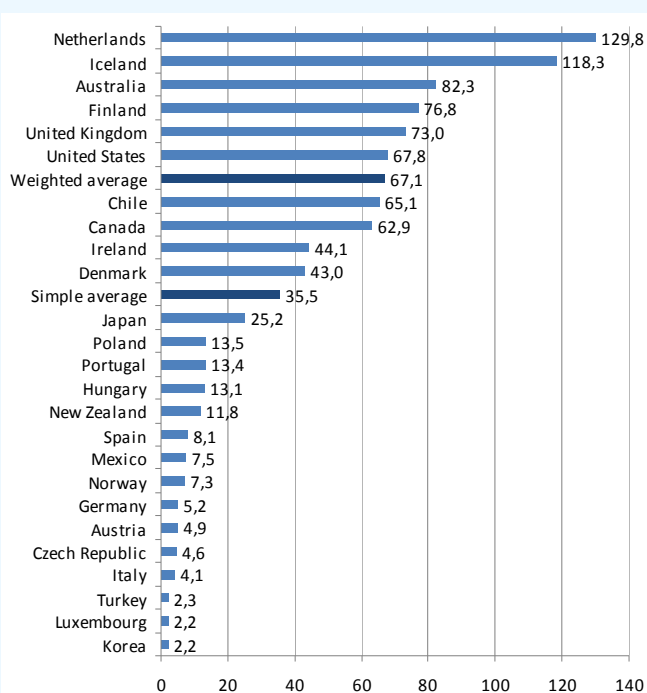
	Country	Revenues (\$bn)
Samsung	S. Korea	162
Hunday Motor	S. Korea	83
SK	S. Korea	76
LG	S. Korea	71
Tata Group	India	63
Carso	Mexico	51
Formosa Plastics	Taiwan	50
Hon Hai	Taiwan	48
Koc Holding	Turkey	39
Bradesco	Brazil	38
Reliance Group	India	36
Aditya Birla Group	India	29
Itausa	Brazil	29

Fonte: The Oxford Handbook of Business Groups

Tavola I

Pension Markets in Focus: July 2010, Issue 7 - © OECD 2010

Importance of pension funds relative to the size of the economy in OECD countries, 2009 As a % of GDP



Fonte: OECD Global Pension Statistics

Tavola 2

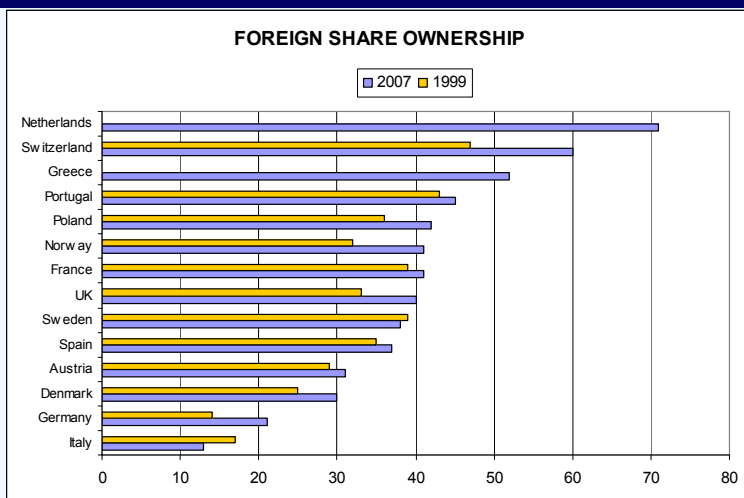
NOTA

²⁰In effetti soltanto il 5% delle imprese familiari italiane cresce e rimane competitivo nel lungo periodo. Purtroppo, il 50% di tali imprese cessa di appartenere alla famiglia alla seconda generazione, e il 15% alla terza (Giampio Bracchi, *op. cit.*, pag 13, che indica come fonti l'Osservatorio Asam 2005 e l'AidAF).

Il ruolo dei Consiglieri indipendenti nelle società familiari



Foreign share ownership



Fonte: Federation of European Securities Exchanges

Tavola 3

Ruolo degli azionisti, del management e del consiglio d'amministrazione nell'ambito di un'azienda familiare

Azionisti

- Definire i valori aziendali
- Chiarire le priorità degli *stakeholders*
- Definire la *vision*
- Stabilire gli obiettivi degli azionisti
- Realizzare una *governance*
- Scegliere i membri del consiglio d'amministrazione
- Garantire coesione e impegno

Management

- Definire la *mission*
- Fornire una guida
- Creare una cultura
- Sviluppare e mettere in atto una strategia

Consiglio d'amministrazione

- Assicurare decisioni oggettive e procedure giuste ed imparziali
- Assicurarsi che i risultati siano in linea con le aspettative degli azionisti
- Occuparsi dello sviluppo, della successione, della valutazione e della remunerazione dei *key managers*
- Fornire linee guida e formulare indicazioni in materia di business

Fonte: John Ward, *Keeping the business within the Family*, FT Mastering Corporate Governance, 3 giugno 2005, pag. 10.

Tavola 4

(Riproduzione riservata)