

N. 10, Gennaio 2012

## **Composizione e funzionamento del CdA delle aziende familiari**

*Il 13 ottobre nell'ambito del Convegno "Welcome on Board. Composizione e funzionamento del consiglio di amministrazione" (Csea-Università di Padova), il professor Giovanni Costa ha svolto una relazione sul ruolo che potrebbero avere i Consiglieri indipendenti nei Board delle aziende familiari del Nord Est. Nel quadro della nostra azione volta alla valorizzazione e alla regolamentazione delle aziende familiari, riteniamo estremamente utile e interessante pubblicare il testo del suo intervento. (N.d.D.)*

### **Da "un uomo solo al comando" al Board**

Nell'evoluzione dall'impresa individuale o familiare-concentrata s'introducono cambiamenti giuridici dell'assetto proprietario che richiedono organi di governo collettivo quale il Consiglio di amministrazione. Questo può assumere la forma di mera sovrastruttura giuridica che non modifica l'accentramento del potere decisionale. Oppure assumere la forma di vero e proprio organo di governo societario anche in relazione al frazionamento della proprietà e agli interessi dei finanziatori, fornitori, personale, pubblica amministrazione. Nelle aziende familiari del Nord Est siamo ancora in prevalenza fermi alla sovrastruttura giuridica, anche se sono in corso interessanti evoluzioni soprattutto nelle aziende che si sono poste in tempo il problema della successione familiare e dell'inserimento di competenze manageriali. Purtroppo non disponiamo di molti dati e qualche indicazione può essere tratta dall'esperienza diretta e dalle aziende che hanno affrontato la Borsa (ancora in numero limitato e molto al di sotto del potenziale di medie aziende ben gestite che abbondano nel Nord Est).

### **Rappresentanza o governo?**

Il Board può essere interpretato come organo di rappresentanza di interessi che devono essere ricomposti e riportati a unità, in questo caso è probabile una dispersione a scapito della concentrazione di potere necessaria affinché operi come organo di governo. Nei sistemi duali (Germania, Francia e, recentemente, anche in Italia ma con un numero ancora limitato di applicazioni) questo pericolo non esiste, almeno in teoria. Infatti la funzione di rappresentanza di interessi è più sviluppata nel Consiglio di Sorveglianza (che assume anche il ruolo di controllo) mentre il governo vero e proprio è in capo al Consiglio di Gestione. Nel Consiglio di Amministrazione unitario (prevalente in Italia) rappresentanza e governo sono concentrati (il controllo è funzione del Collegio sindacale). Difficile mantenere un equilibrio. Più probabile uno squilibrio nell'uno o nell'altro senso. L'estensione del numero dei membri, l'accentuazione dei momenti formali e la distinzione tra consiglieri esecutivi e non esecutivi, l'introduzione di consiglieri indipendenti costituisce il tentativo di far convivere le due funzioni. Secondo Tommaso

Padoa-Schioppa c'è una differenza fondamentale tra rappresentare e governare. Nel primo caso ci sono intorno al tavolo tanti problemi quanti sono i rappresentanti, perché ognuno vi porta il suo e tende a negoziare più che a gestire. Nel secondo il problema è uno solo e riguarda tutti; le opinioni su come affrontarlo possono divergere, ma l'interesse comune non è in discussione.

## **Indipendenti e ruolo specchio**

I consiglieri indipendenti possono avere nei riguardi del CdA nella sua composizione di membri esecutivi e/o espressione diretta della proprietà un "ruolo di specchio". Anzi con un'audace metafora di tipo biologico si potrebbe parlare del ruolo che i "neuroni specchio" hanno avuto nell'evoluzione e nei processi di apprendimento di certe specie animali e nell'uomo. Come è noto i neuroni specchio (la cui esistenza è stata rilevata per la prima volta verso la metà degli anni Novanta da Giacomo Rizzolatti e colleghi presso il Dipartimento di neuroscienze dell'Università di Parma) *"permettono di spiegare fisiologicamente la nostra capacità di porci in relazione con gli altri. Quando osserviamo un nostro simile compiere una certa azione si attivano, nel nostro cervello, gli stessi neuroni che entrano in gioco quando siamo noi a compiere quella stessa azione. Per questo possiamo comprendere con facilità le azioni degli altri: nel nostro cervello si accendono circuiti nervosi che richiamano analoghe azioni compiute da noi in passato"*.

Adottando questa metafora, i consiglieri indipendenti migliorano il processo di apprendimento di interazione del Consiglio di Amministrazione consentendo una metabolizzazione dell'esperienza altrui e l'attivazione di corsi di azione più evoluti e complessi di quelli già sperimentati. I consiglieri indipendenti inoltre costituiscono un antidoto a quello che è stato definito il *group think* inteso come un comportamento del CdA dominato da un pensiero unico, che sottovaluta le informazioni e i segnali provenienti dall'esterno, che induce al conformismo e blocca la discussione e il confronto, inibisce il cambiamento e l'innovazione. Ma attenzione non è con la semplice apertura del Board a una varietà di competenze, esperienze, interessi che si migliora il suo ruolo e la sua funzionalità. È necessario capire la dinamica interna, le *regole di ingaggio* che presidono l'inserimento di figure esterne all'originario nucleo di controllo e il loro *commitment* nei riguardi della posizione.

## **CdA delle quotate del Nord Est**

Da una ricerca della Facoltà di Economia di Padova (C.Zanetti e G.Costa, 2011) dedicata alla composizione dei CdA delle società quotate del Triveneto (con esclusione di banche e assicurazioni, dati esercizio 2009) emerge:

- che i CdA hanno in media 10 membri, di cui circa 6 non esecutivi e 4 indipendenti;
- il profilo prevalente del consigliere di amministrazione (esecutivo e non esecutivo) è così sintetizzabile: maschio, laureato e con più di 60 anni, di professione manager, che siede nel Consiglio da più di 6 anni;
- il profilo del Consigliere indipendente è: età media 58 anni, numero medio di incarichi ricoperti 4,6, nel 40% dei casi ha esperienza manageriale, uno su tre è un professionista, uno su quattro è un professore o altro; trascurabile la percentuale di imprenditori che siedono come indipendenti nei CdA;
- le poche donne (7%) hanno il seguente profilo: Consigliere non esecutivo, laureata, background manageriale e siede nel Consiglio da più di 6 anni; età molto variabile non emerge una classe di età prevalente;

- Il profilo dei consiglieri familiari: maschio, laureato e con più di 60 anni, manager e siede nel Consiglio da più di 6 anni
- un confronto con i dati del 2003 dimostra che la dimensione media dei CdA è aumentata di quasi il 20% dovuta probabilmente all'aumento degli esecutivi e degli indipendenti;
- i CdA si riuniscono in media 9 volte l'anno, numero in aumento dopo la crisi (prima 8 volte); l'assenteismo è inferiore al 20%.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Giovanni Costa**, Associato a Nedcommunity, è docente di Strategia d'Impresa alla Facoltà di Economia dell'Università di Padova. Ha ricoperto varie posizioni di governance in Società ed Enti. Attualmente è Vice-Presidente del CdG di Intesa Sanpaolo e Presidente della Cassa di Risparmio del Veneto ([giovanni.costa@unipd.it](mailto:giovanni.costa@unipd.it))