

La buona governance e la creazione di valore



Antonella Negri-Clementi
CEO e Presidente di
Global Strategy

«Con il talento si vincono le partite,
ma è con il lavoro di squadra
che si vince il campionato»
(Michael Jordan)



Il buon governo societario è uno degli strumenti principali per la creazione di valore nel medio e lungo periodo e una buona *governance* è essenziale per eliminare le cattive pratiche che possono derivare da una gestione prettamente familiare, come ad esempio una commistione tra *management* e famiglia e una poco chiara distinzione dei ruoli all'interno dell'azienda.

Oggi le PMI Eccellenti del nostro Osservatorio sono infatti prevalentemente imprese controllate da una famiglia di riferimento (l'85% dei casi nelle dieci edizioni). Il numero medio dei componenti dei CdA è di 3,7 (la media è riferita alle rispondenti al questionario), di cui: 2,5 Azionisti; 0,7 Indipendenti e 0,5 Esecutivi. Nel 61,5% dei casi, nella compagine azionaria sono presenti persone giuridiche, di cui il 71% presenta *holding* familiari e il 17% investitori finanziari. Il numero medio di riunioni del CdA tra le rispondenti al questionario è di 6,1.

Scendendo nel dettaglio della presenza di donne negli organi amministrativi, del totale delle 724 Eccellenti 2018, il 43% ha almeno un Consigliere di Amministrazione o Amministratore Unico donna. Le donne rappresentano però soltanto il 19% degli Amministratori (Consiglieri/Amministratori Unici). Solamente il 17% delle Imprese Eccellenti ha una donna come Amministratore Delegato e/o Presidente del CdA o Amministratore Unico.

In generale, gli Amministratori hanno un'età media di 56,4 anni; in media le Amministratrici donna sono più giovani di 2,1 anni rispetto agli Amministratori uomo (54,7 vs 56,8 anni). Con il crescere del numero di Consiglieri aumentano le Aziende con Consiglieri donna ma non la percentuale di donne sul totale degli Amministratori.

Board troppo omogenei, una scarsa presenza di Consiglieri Indipendenti ma soprattutto una commistione tra proprietà e *management* ri-

schiano di compromettere l'attività e il futuro dell'azienda. Ad esempio, per via dell'impossibilità di attirare *manager* di talento o per la difficoltà di superare il ricambio generazionale. Molto spesso il ruolo dell'azionista, dell'imprenditore/*manager* e quello del *manager* operativo sono confusi e/o le tre figure fanno capo alla stessa persona o famiglia. La mancata consapevolezza di cosa è richiesto da ciascun soggetto in azienda, oltre che essere un indicatore di cattiva gestione, impedisce la crescita di una struttura manageriale diversa da quella familiare e mettendo in discussione i necessari meccanismi di responsabilità, motivazione e controllo.

Qui entra in gioco la buona *governance* che, tuttavia, non è il fine bensì il mezzo attraverso il quale l'attività dell'impresa diventa sostenibile e prosegue cioè la sua attività in continuità e con successo a lungo termine, seguendo un'etica aziendale avanzata, criteri trasparenti e un equo trattamento di soci e altri *stakeholder*.

Ma cosa bisogna fare esattamente per applicare un buon governo societario? Guardando a quelli individuati da Nedcommunity, la *community* italiana degli amministratori non esecutivi e indipendenti, nel *paper* "I principi di *Corporate Governance* delle PMI non quotate", è possibile vedere che il primo, fondamentale, passo per la sopravvivenza di lungo periodo di un'impresa è la capacità di distinguere famiglia e azienda. Per farlo occorre innanzitutto dare una definizione e una distinzione chiara del ruolo dei soci, del capo azienda e degli organi sociali, quindi dei ruoli dell'Amministratore Delegato, responsabile della gestione del *business*, e del Presidente, responsabile del funzionamento dell'organo amministrativo. Quest'ultimo, che definisce la strategia dell'impresa e ne monitora l'implementazione, dovrebbe essere composto da persone eterogenee per *background* (culturale e professionale), età e genere, e dotate delle caratteristiche necessarie per indirizzare la ge-

Adottare pratiche di buona *governance* è un passo ormai imprescindibile per tutte le piccole e medie imprese, quotate e non, intenzionate a crescere

stione dell'impresa nell'interesse di tutti i soci e di tutti gli *stakeholder*. All'interno del CdA è opportuna, anche nelle imprese familiari, la presenza di un numero adeguato di membri non esecutivi e indipendenti, che siano competenti e in grado di portare valore e il cui parere sia tenuto effettivamente in considerazione.

Adottare procedure idonee alla gestione e al governo dei principali rischi aziendali attraverso processi operativi efficaci e trasparenti e un sistema di deleghe e procure ben definito è anch'esso un passaggio essenziale. Questo sistema di controllo interno, che cioè sia in grado di fornire agli Organi Sociali un'informativa sistematica e tempestiva dei *KPI* rilevanti, deve essere fondato sui principi della separazione e della chiara attribuzione delle responsabilità. Seppur non obbligatorio, una buona prassi

è quella di istituire un organo di controllo i cui componenti siano dotati di indipendenza e competenza.

Tutto questo dovrebbe essere regolato da uno statuto e da procedure per la gestione di eventuali conflitti, il cui monitoraggio costante dovrebbe essere un elemento imprescindibile nell'attività quotidiana dell'impresa.

Infine - e questo è un punto cruciale per le PMI italiane -, è importante pianificare la successione del capo azienda, in modo da assicurare la stabilità dell'impresa. Se non viene correttamente preparata e gestita, ampliando tempestivamente la distribuzione delle responsabilità e la condivisione delle informazioni, la successione ai vertici dell'impresa familiare può essere molto complessa e compromettere seriamente tutta l'attività 🍷



Il buon governo societario è uno degli strumenti principali per la creazione di valore nel medio e lungo periodo