

Seminario 2013 “AldAF Academy”

Bocconi



Università Commerciale
Luigi Bocconi

L'apertura del Consiglio di Amministrazione a non familiari

Guido Corbetta e Alessandro Minichilli

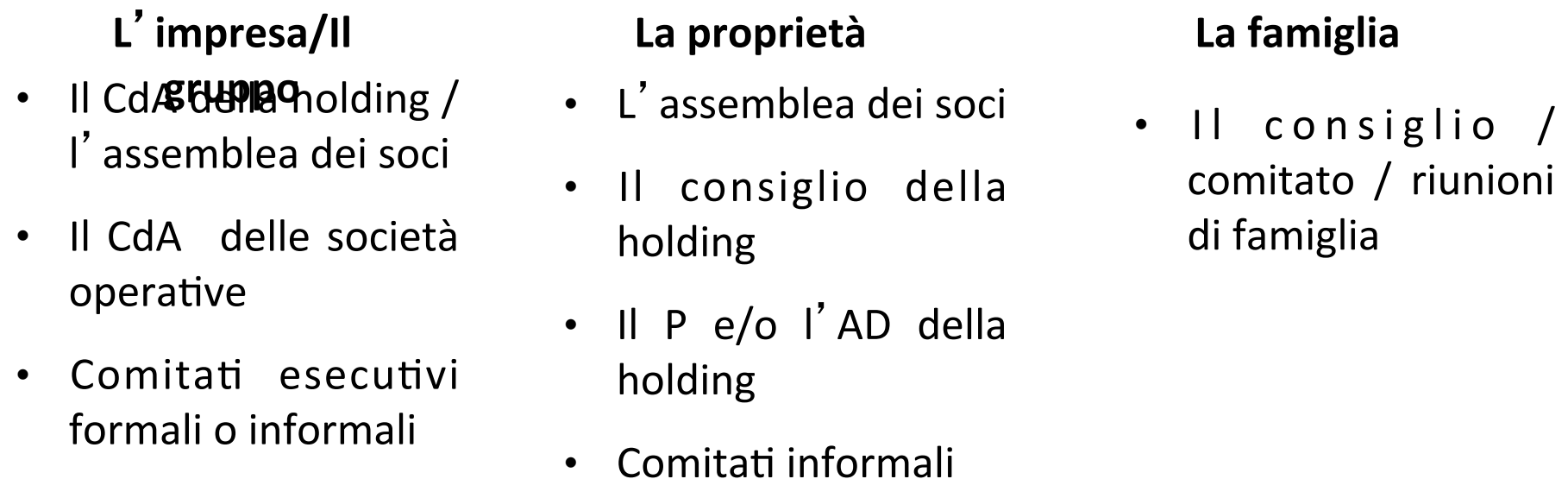
Agenda

1. Le dimensioni della *governance* nelle imprese familiari
2. L'evoluzione della *governance*: quando intervenire
3. I benefici di una *governance* funzionante
4. I vantaggi e gli svantaggi di una holding
 - i. Il CdA a livello di holding e le sue responsabilità
 - ii. I temi tipici di un CdA a livello di holding
 - iii. Le competenze del CdA di una holding ben funzionante
5. Il CdA a livello di società operativa
 - i. Le buone prassi per un corretto funzionamento del CdA
 - ii. L'agenda di un CdA (di società operativa)
 - iii. Le competenze di un CdA ben funzionante
 - iv. Alcune difficoltà di funzionamento di un CdA
6. Alcune evidenze empiriche dall'Osservatorio AUB
7. I vari "tipi" di *outsider*
8. Il ruolo degli *outside directors*



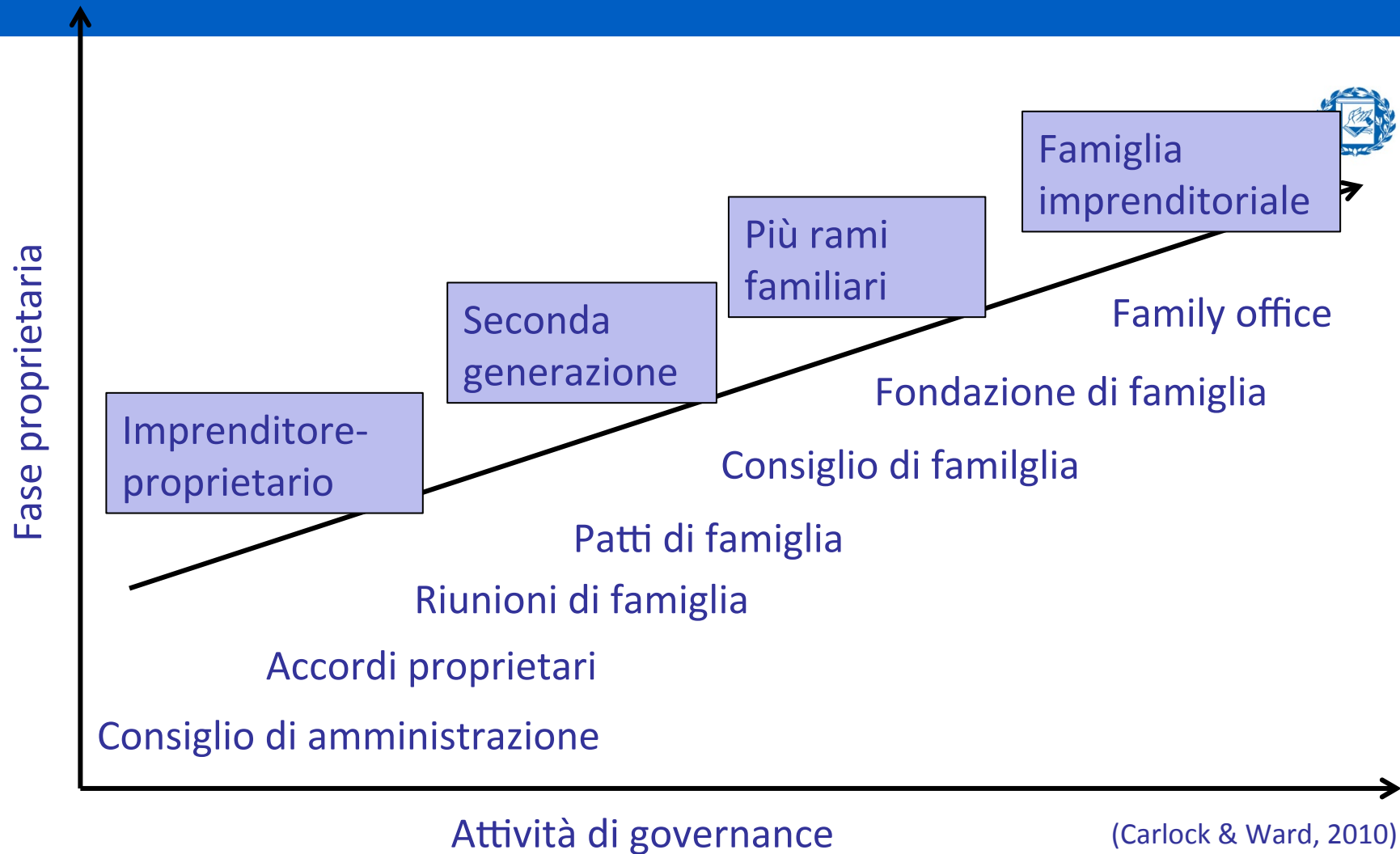
Le dimensioni della *governance* nelle imprese familiari (1/3)

Nelle imprese familiari, la governance si articola su più livelli (con qualche sovrapposizione)



Le dimensioni della *governance* nelle imprese familiari (2/3) – una visione dinamica

Bocconi



Università Commerciale
Luigi Bocconi

(Carlock & Ward, 2010)

Le dimensioni della *governance* nelle imprese familiari (3/3) – alcune linee evolutive

L'evoluzione dei sistemi di *governance* segue varie direttrici, quali:

- la strutturazione crescente degli organi e dei processi decisionali e di comunicazione al crescere delle dimensioni e del numero di soci familiari;
- L'affiancamento progressivo di organi informali a quelli formali. Anzi: gli organi informali tendono spesso a sostituire parzialmente gli altri;
- l'enucleazione autonoma degli organi e dei processi proprietari e familiari, in particolare al crescere dei soci familiari;
- l'apertura a terzi;
- il coinvolgimento e la crescita dei familiari a diversi livelli.



L'evoluzione della *governance*: Quando intervenire (1/2)

- Quando l'azienda cresce ed ha successo, ed opera in un sistema fortemente competitivo in rapido cambiamento. In questi casi diventa essenziale:
 - rafforzare la capacità decisionale;
 - rafforzare la struttura aziendale;
 - consolidare la reputazione (anche per favorire alleanze strategiche e/o acquisizioni).
- Quando si manifestano tensioni, conflitti e blocchi decisionali. In questi casi:
 - occorre attivare meccanismi di presidio delle tensioni tra soci e manager (familiari e non);
 - al tempo stesso, occorre che le energie degli imprenditori e dei manager non siano totalmente assorbite dalle tensioni interpersonali e si concentrino invece sulle decisioni di business.



L'evoluzione della *governance*: Quando intervenire (2/2)

- Quando si modifica e/o si complica la struttura proprietaria, ad esempio a seguito di:
 - crescita del numero dei membri della famiglia / successione;
 - Ingresso di altre famiglie / soci;
 - ingresso di soci finanziari (*private equity*).
- Anche in assenza di modifiche sostanziali della proprietà, occorre ripensare le regole di *governance*:
 - quando il capo azienda invecchia;
 - quando è tempo di pianificare il ricambio generazionale;
 - ove i figli chiedano di partecipare alla vita dell'azienda, o anche soltanto di comprenderne le regole di accesso.



I benefici di una *governance* funzionante

Bocconi

In questo contesto, un assetto di *governance* ben funzionante ed articolato in CdA (a livello di holding e/o di operativa) efficaci può favorire diversi processi:



- la gestione dei rapporti tra soci gestori e soci non gestori;
- la gestione dei rapporti tra i soci gestori;
- il bilanciamento della visione dell' imprenditore;
- l' apporto di nuove competenze (in caso di CdA aperti a esterni);
- la gestione strategica;
- il controllo dell' operato del management in rappresentanza della proprietà;
- il ricambio generazionale;
- il rafforzamento della reputazione della famiglia proprietaria.

I vantaggi e gli svantaggi di una holding

Bocconi

- ✓ Compattare la proprietà, “blindando” il controllo
 - ✓ Semplificare i processi decisionali
 - ✓ Evitare ripercussioni sulla società operativa di eventuali divergenze tra i soci
 - ✓ Favorire la crescita del gruppo anche con l’ingresso di soci terzi
 - ✓ Usufruire di eventuali vantaggi fiscali
 - ✓ Offrire eventualmente servizi comuni alle aziende del gruppo
- ✓ Uno svantaggio: il minor valore delle quote proprietarie di una holding rispetto ad una società operativa. *Attenuato da tre elementi:*
 - minor valore comunque contenuto
 - con holding minori rischi di contrasti, e quindi maggiori possibilità di crescita del valore delle quote
 - “mutua assicurazione”



Il CdA a livello di holding e le sue responsabilità (1/2)

Il CdA della *holding* ha il potere di svolgere i seguenti compiti di governo dell'impresa e/o del Gruppo di imprese:



- approvare la proposta di bilancio da sottoporre ai soci;
- approvare le altre proposte da sottoporre ai soci (aumenti di capitale, costituzione, acquisizione e cessione di società, etc.);
- esercitare il ruolo proprietario nelle imprese controllate;
- nominare i consiglieri di amministrazione e sindaci delle società operative;
- approvare annualmente i piani e i budget del gruppo;
- verificare periodicamente i risultati del gruppo;
- adempiere ad ogni altro obbligo previsto dalle norme di legge o statutarie.

Il CdA a livello di holding e le sue responsabilità (2/2)

Bocconi

Il CdA della *holding*, inoltre, può essere investito di una serie di compiti di governo della proprietà come:



- formulare gli accordi di famiglia/parasociali e le relative proposte da sottoporre ai soci familiari;
- applicare le regole concordate negli accordi;
- elaborare eventuali proposte di modifica degli accordi;
- seguire i soci (in particolare i giovani) nella formazione scolastica e nell'orientamento professionale;
- valutare l'idoneità dei giovani a lavorare nelle aziende di famiglia;
- decidere in merito alle promozioni (e in generale ai cambiamenti di mansioni), agli aumenti retributivi e all'uscita dei familiari impegnati nella gestione aziendale;
- prendere eventuali altre decisioni in tema di gestione dei rapporti famiglia-impresa.

I temi tipici di un CdA a livello di holding

Sono temi “da consiglio di holding”, ad esempio:

- il bilancio (holding, operative, consolidato)
- i piani e i budget (holding, operative, consolidato)
- i risultati infrannuali (holding, operative, consolidato)
- nomina P e AD holding e attribuzione poteri
- nomina consiglieri società operative ed emolumenti
- aumenti di capitale/acquisto di azioni proprie
- fusioni, acquisizioni o cessioni di aziende controllate
- acquisto o vendita di partecipazioni, titoli, immobili
- costituzioni di nuove società controllate
- i patti parasociali
- l' ingresso e la carriera dei familiari

Il mix di responsabilità dipende naturalmente dal tipo di holding: familiare o industriale



Le competenze del CdA di una holding ben funzionante

Pur nella consapevolezza della diversità dei profili richiesti a seconda del tipo di holding, appare critico che i consiglieri possiedano i seguenti requisiti:



- una certa maturità;
- una adeguata rappresentatività del proprio ramo/della proprietà familiare nel suo complesso;
- una cultura generale aziendalistica e giuridica;
- conoscenze specifiche sugli aspetti economico-finanziari;
- conoscenze specifiche sulla valutazione delle persone ai fini dell'inserimento in azienda (soprattutto in posizioni di responsabilità);
- competenze di gestione strategica;
- conoscenza dei business delle imprese controllate (per le holding industriali);
- sensibilità e competenza sulle tematiche dei rapporti famiglia-impresa (per le holding familiari);
- capacità di ascolto e di lavoro in team.

Il CdA a livello di società operativa

Il CdA della società operativa per legge deve:

- nominare l'Amministratore Delegato e il management aziendale, definirne i poteri e le retribuzioni e verificarne l'operato (salvi i casi in cui questo sia di competenza dell'assemblea);
- approvare le scelte strategiche aziendali, i piani e i programmi e verificarne periodicamente la realizzazione;
- preparare le proposte da sottoporre all'Assemblea dei Soci / al CdA della holding in merito alle strategie, al progetto di bilancio e di distribuzione degli utili d'esercizio e a tutte le altre questioni di sua competenza;
- adempiere ad ogni altro obbligo previsto dalle norme di legge o statutarie.



Le buone prassi per un corretto funzionamento del CdA (1/4)

- Il CdA deve essere un organo che funziona realmente e intensamente; non deve essere un organo formale o di ratifica;
- Elabora le linee guida, esamina e approva i piani strategici e le decisioni critiche, imposta l'organizzazione e i sistemi di controllo dell'azienda;
- E' composto persone con elevate competenze e con sufficiente tempo ed energia disponibili per fornire efficaci contributi;
- E' composto da consiglieri esecutivi/non esecutivi e indipendenti/non indipendenti (soprattutto nelle quotate);
- Nomina al proprio interno:
 - un Presidente (senza deleghe) che organizza e gestisce i lavori del CdA
 - un Amministratore Delegato (o più Amministratori Delegati) - deleghe
- Nell'ambito del CdA i poteri e le deleghe dovrebbero essere ripartiti in modo tale che nessun soggetto possa esercitare un'influenza (pratica ed emotiva) dominante (principio del *check-and-balance*).



Le buone prassi per un corretto funzionamento del CdA (2/4)

- ✓ Numerosità 7-9 membri (mediamente)
- ✓ Frequenza Non meno di 6 volte l' anno (inizialmente, anche tutti i mesi)
- ✓ Durata Mezza giornata
- ✓ Calendario Stabilito all' inizio dell' anno (per alcuni incontri possono essere predefiniti anche i temi)
- ✓ Agenda Scelta dei temi “da CdA” (v.oltre), considerando che il 60-70% del tempo è in genere assorbito dai primi due temi e allocando tempo sufficiente per discussione e comunicazioni



Le buone prassi per un corretto funzionamento del CdA (3/4)

- ✓ Decisioni Attenzione alla governabilità (maggioranza semplice qualificata per decisioni critiche)
- ✓ Preparazione OdG e materiali distribuiti per tempo
Preparazione adeguata (considerando almeno 3 ore di preparazione per ogni ora di CdA)
- ✓ Gestione riunioni Atmosfera di fiducia e ascolto, manifestando liberamente il proprio pensiero ma evitando conflitti aperti
Redazione di un verbale di ogni riunione con le decisioni prese e i compiti assegnati, da far circolare tra i consiglieri (segretario) e riprenderlo all'inizio della riunione successiva
Valutazione periodica del CdA
- ✓ Segretario A supporto del Presidente per organizzare le riunioni e predisporre i materiali e i verbali



Le buone prassi per un corretto funzionamento del CdA (4/4)

In particolare, il ruolo chiave del Presidente:

- definisce l' ODG con l' Amministratore Delegato (o eventualmente con il segretario o altro consigliere se P e AD coincidono);
- decide i tempi della discussione;
- modera il dibattito, dà (e toglie) la parola;
- riassume il pensiero degli intervenuti;
- decide quando è opportuno passare alla decisione.



L' agenda di un CdA (di società operativa)

Sono temi “da consiglio di società operativa”, ad esempio:

- il piano strategico a due-tre anni;
- il budget economico, finanziario e degli investimenti;
- i risultati infra-annuali e annuali (economici e competitivi);
- i progetti di riassetto organizzativo;
- le modalità di ingresso in nuovi mercati;
- le opportunità di crescita per acquisizione e per accordi;
- i progetti speciali di rilievo;
- Gli investimenti extra-budget;
- le performance annuali dei familiari che lavorano in azienda;
- le performance dei manager di prima linea;
- le promozioni alle posizioni di prima linea;
-



Le competenze di un CdA ben funzionante

Per svolgere tutti i compiti appena richiamati, occorre che il CdA di una società operativa esprima (eventualmente anche attraverso diverse specializzazioni dei singoli):



- conoscenze specifiche sugli aspetti economico-finanziari e legali;
- conoscenza del business (o dei business) dell'impresa;
- capacità di valutazione delle persone ai fini dell'inserimento e della carriera in azienda (e, in particolare, in posizioni di responsabilità);
- esperienza di azienda, in posizioni di responsabilità;
- capacità di ascolto e di lavoro in team.

Alcune difficoltà di funzionamento di un CdA

✓ Per molti imprenditori:

- accettare una modalità di lavoro più strutturata;
- accettare di investire sul CdA, progettandone con cura la composizione e il funzionamento e inserendo e ascoltando voci critiche;
- ritagliare, nell'operatività quotidiana, spazi adeguati per le riunioni di consiglio e per la loro preparazione;
- gestire adeguatamente il tempo a disposizione e focalizzarsi su temi “da CdA”.

✓ Per chi ricopre più ruoli, calarsi in quello proprio del CdA e ascoltare gli stessi argomenti più volte;

✓ Per gli *outsider*, mantenere un atteggiamento di critica costruttiva e di supporto al tempo stesso.

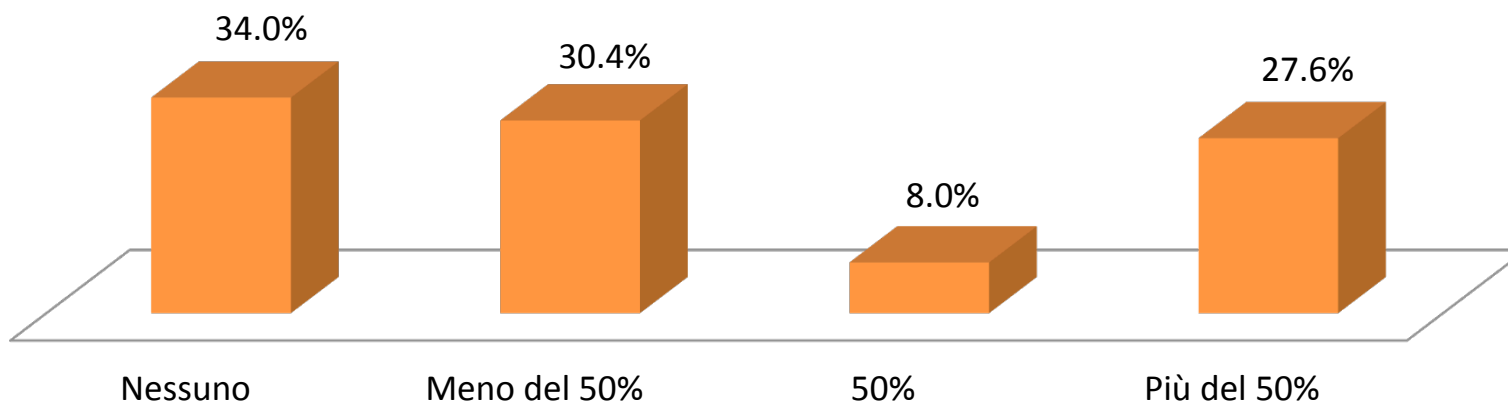


Alcune evidenze empiriche dall' Osservatorio AUB

Nel 66,0% delle aziende familiari di medie e grandi dimensioni nel Cda è presente almeno un membro non familiare

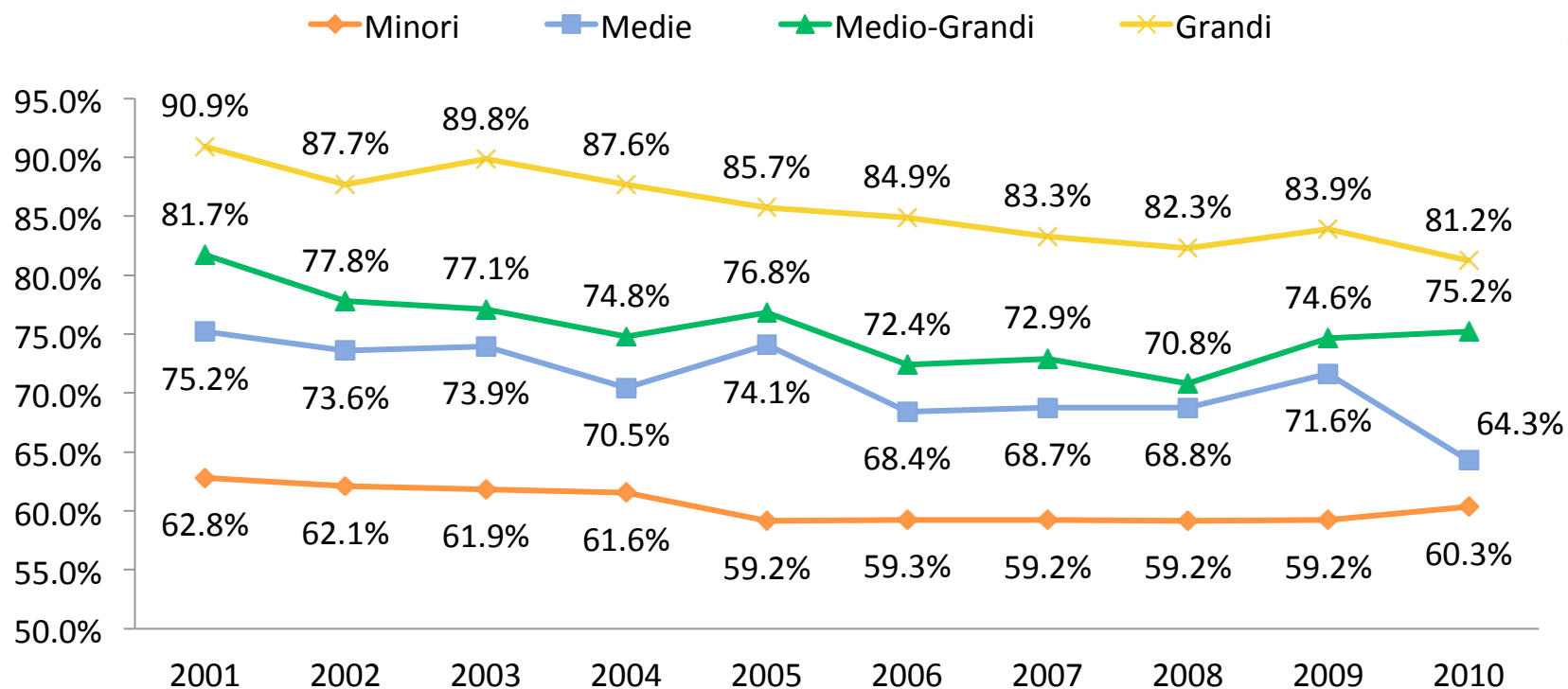


Presenza di consiglieri non familiari nel CdA



L'apertura verso l'esterno e la dimensione aziendale

Bocconi

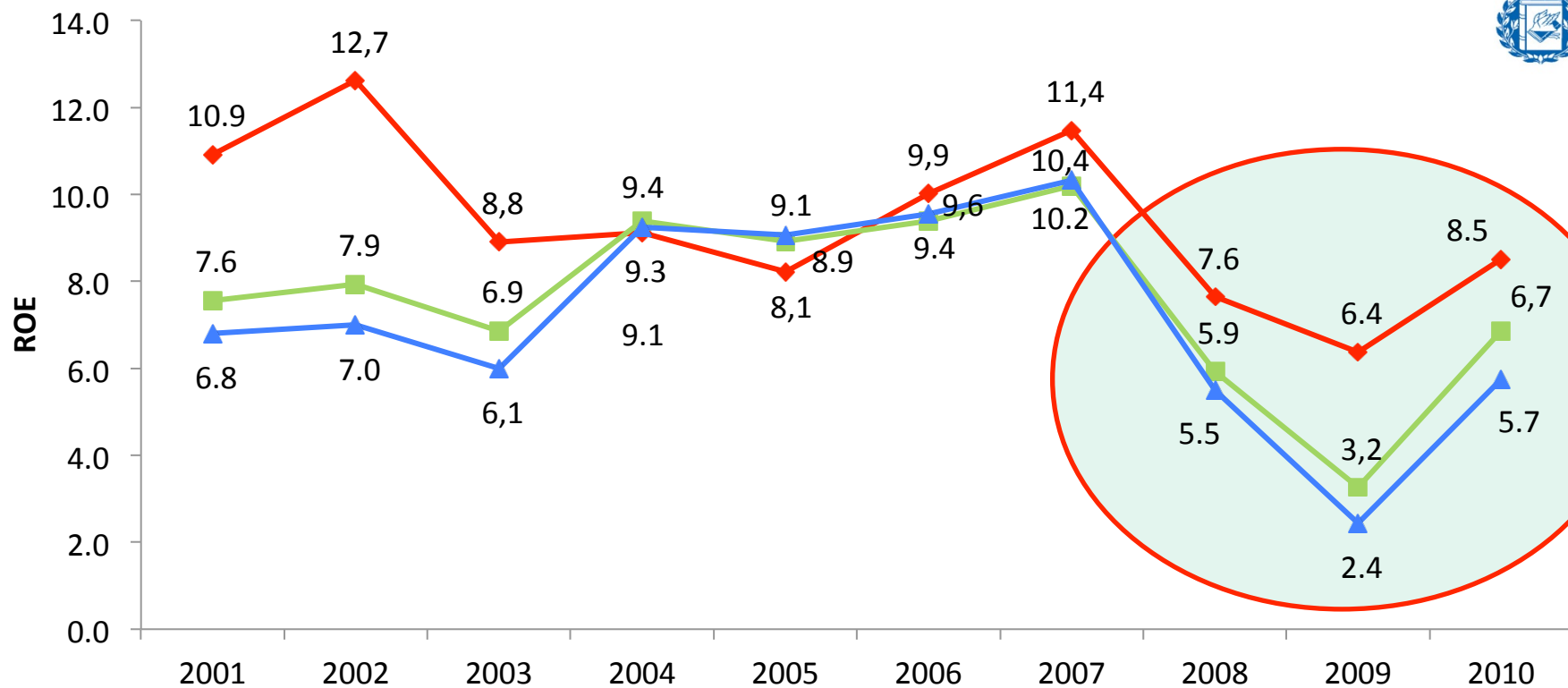


Università Commerciale
Luigi Bocconi

(*) I dati sulla presenza di almeno un consigliere non familiare si riferiscono soltanto alle aziende per le quali sono disponibili le informazioni sui ricavi delle vendite.

Consiglieri non familiari e redditività

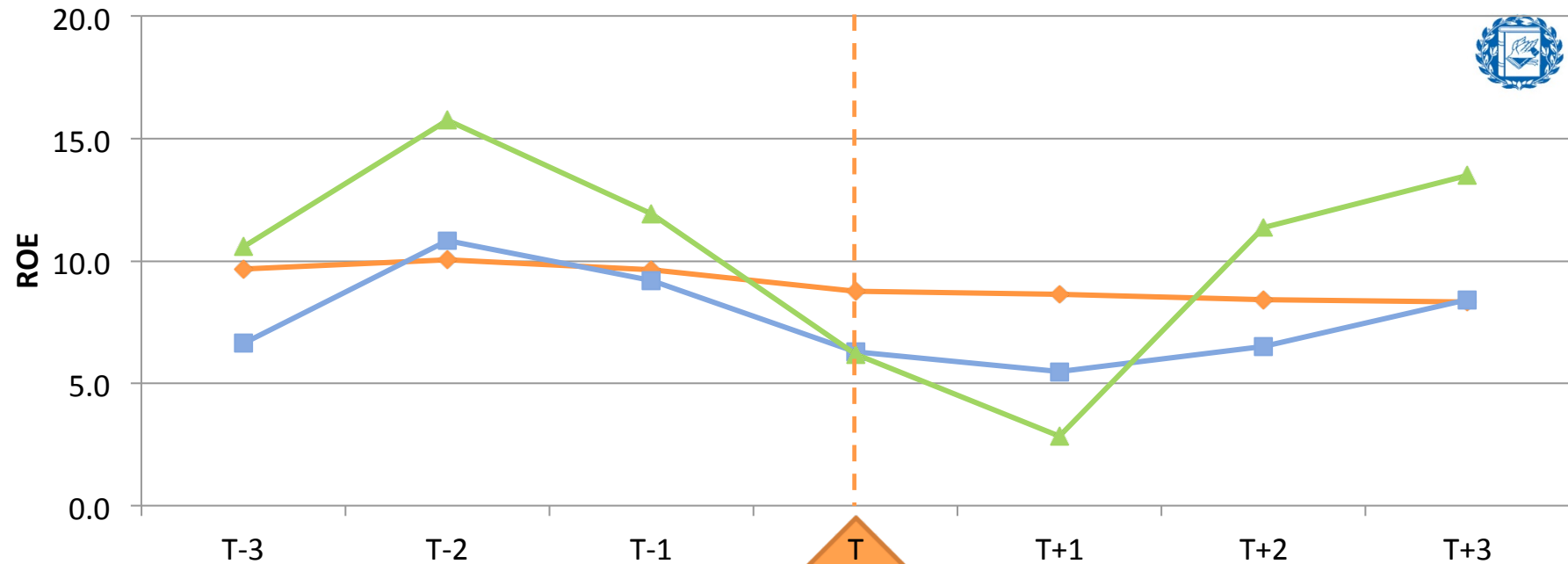
Bocconi



Università Commerciale
Luigi Bocconi

◆ 100% consiglieri familiari ■ Almeno 1 consigliere non familiare ▲ Almeno 2 consiglieri non familiari

Inserimento consiglieri non familiari e redditività



Inserimento Consigliere/i non familiare/i

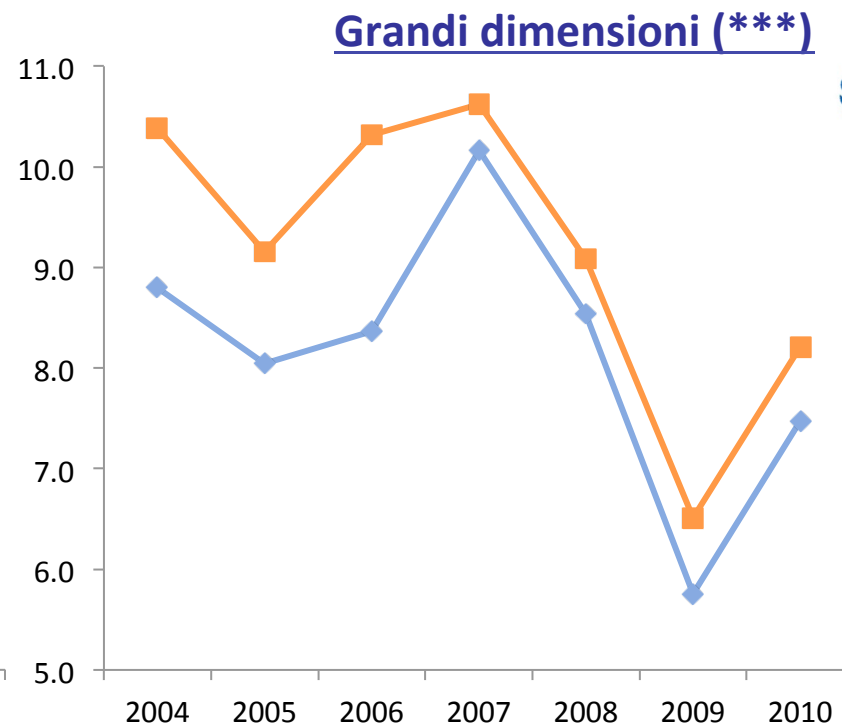
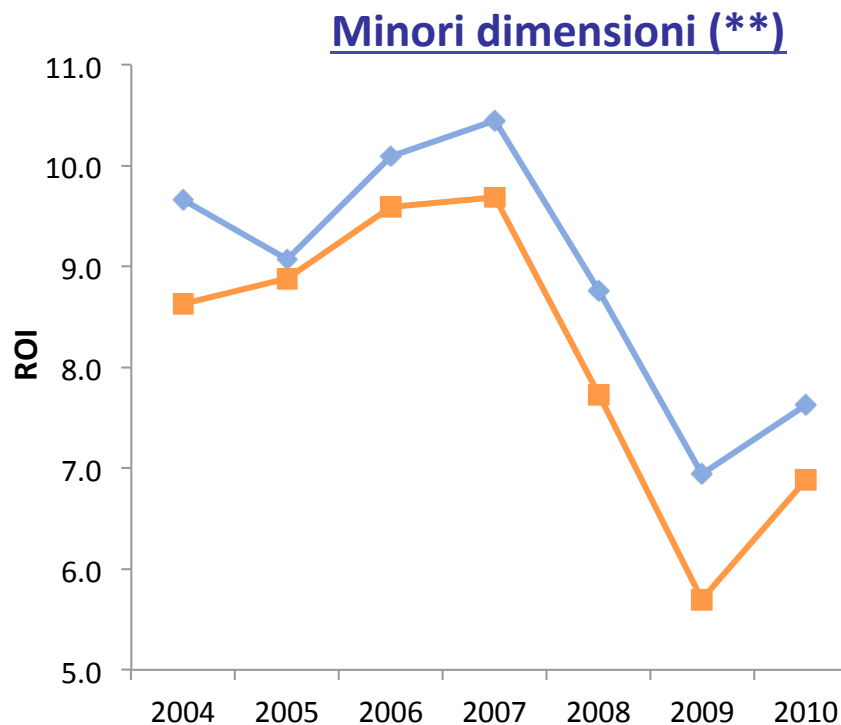
◆ Nessun inserimento

■ Inserimento almeno 1 consigliere non familiare

▲ Inserimento almeno 2 consiglieri non familiari

Condizioni di contesto: la dimensione aziendale

Bocconi



◆ 100% familiari nel CdA

■ Almeno 1 non familiare nel CdA

(*) Vengono considerati aperti CdA con almeno un consigliere non familiare.

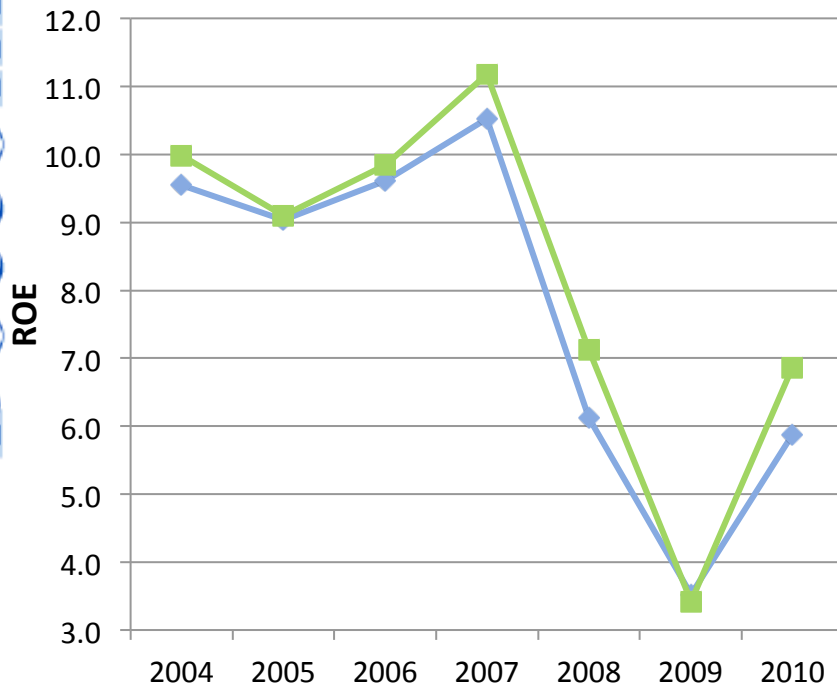
(**) Minori dimensioni : aziende con ricavi delle vendite compresi tra 50 e 100 milioni di euro.

(***) Grandi dimensioni: aziende con ricavi delle vendite superiori a 250 milioni di euro.

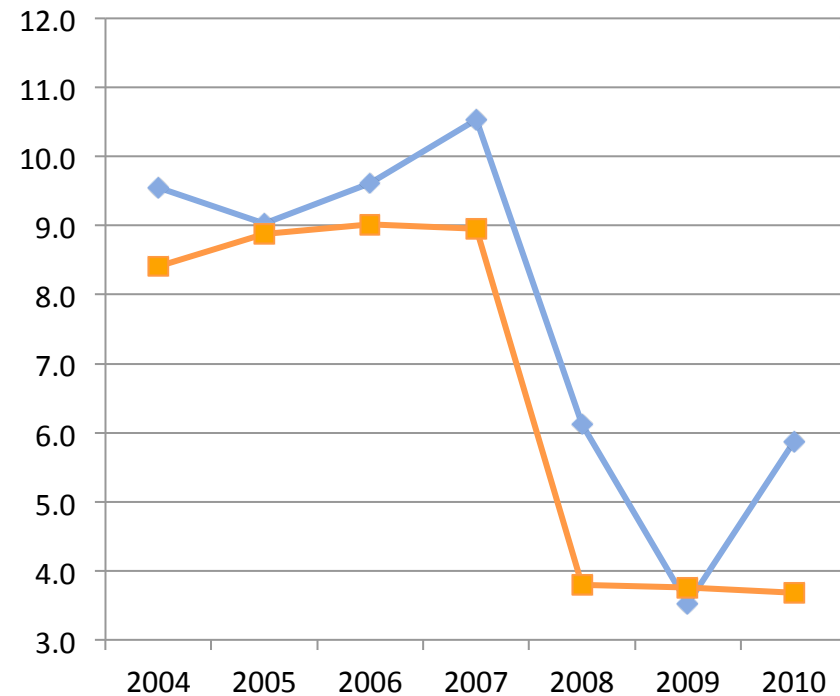


Condizioni di contesto: un leader familiare

Bocconi



◆ Familiari AUB ■ Leader familiare



◆ Familiari AUB ■ Leader non familiare



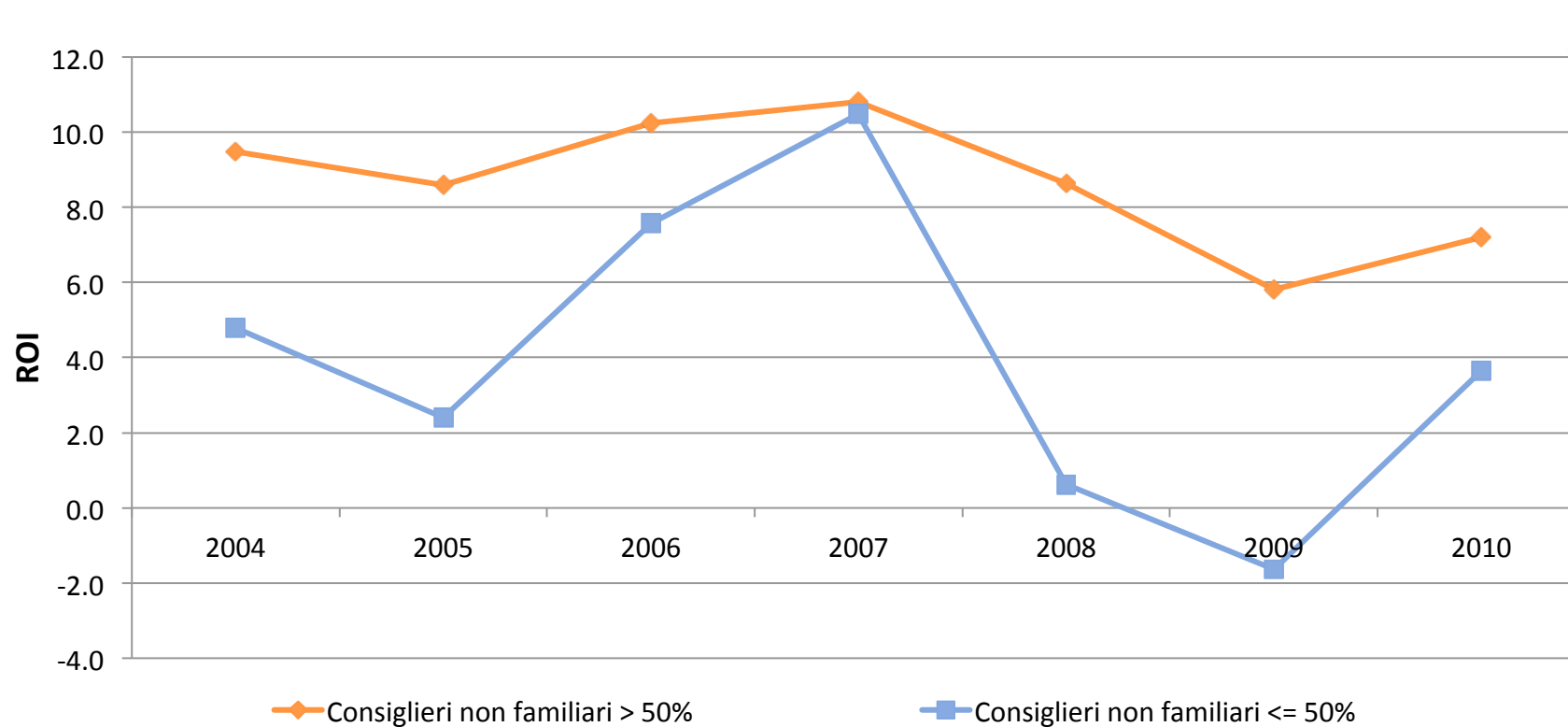
Università Commerciale
Luigi Bocconi

(*) Vengono considerati aperti CdA con almeno un consigliere non familiare.

(**) Modelli di leadership individuale.

Condizioni di contesto: aziende quotate

Bocconi

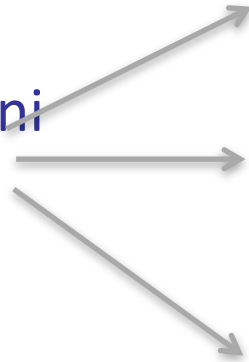


(*) Vengono considerati aperti CdA composti da più del 50% di consiglieri non familiari.

I vari “tipi” di *outsider*

Bocconi

Consiglieri esterni
(o *outsider*)



Familiari non impegnati in
azienda

Non familiari “affiliati”
(*affiliated directors*)

Non familiari “indipendenti”



Il ruolo degli *outside directors* (1/3)

Dal punto di vista del controllo:

- stimolare il senso di disciplina e responsabilità (soprattutto “autodisciplina”) del leader aziendale e del management, favorendone un attento monitoraggio;
- favorire l’ introduzione di strumenti di *reporting* più sofisticati, rigorosi e collegati alle performance manageriali;
- vigilare sui conflitti di interesse;
- proteggere gli interessi delle minoranze;
- proteggere gli interessi degli altri *stakeholder*.



Il ruolo degli *outside directors* (2/3)

Dal punto di vista strategico:

- apportare di esperienze e competenze critiche ad integrazione del patrimonio di conoscenze dell'impresa;
- supportare i processi di gestione strategica e managerializzazione;
- fungere da interlocutori sfidanti nella fase di formulazione di obiettivi e strategie;
- migliorare la qualità dei processi decisionali e di valutazione delle persone;
- favorire migliori relazioni con gli altri portatori di interessi, al di là di quelli della sola famiglia proprietaria;
- rafforzare l'immagine ed il *network* dell'impresa.



Il ruolo degli *outside directors* (3/3)

Dal punto di vista della gestione dei rapporti famiglia-impresa, essi possono favorire:

- l' impostazione corretta dei rapporti in questione;
- la pianificazione tempestiva e professionale dei processi di avvicendamento generazionale nella proprietà, nel governo e nella direzione dell' impresa;
- la formazione dei successori, aiutando in particolare la crescita dei giovani;
- la gestione meno “emotiva” e più “professionale” delle tensioni che possono nascere tra i familiari soci, gestori e non, della stessa generazione o di generazioni diverse.

