

## IL FAMILY BUSINESS

# Aziende e buon governo, così si forma il CdA

**A**ccanto all'annosa questione del passaggio generazionale, la progettazione di efficaci modelli di governance delle imprese familiari è al centro del dibattito. CUOA, la business school di Altavilla Vicentina, raccoglie la domanda proveniente dalle imprese e avvia un progetto specifico di formazione, incentrato sulle competenze necessarie per che entri a far parte di un Consiglio di Amministrazione.

a pagina 11



## L'impresa delle imprese

11

### LA GOVERNANCE

# Il buon governo del family business «Così si forma un CdA competente»

CUOA business school raccoglie la domanda proveniente dalle imprese e avvia un progetto specifico. **Visentin**: «Non ci si improvvisa consiglieri di amministrazione, serve una preparazione specifica»

**A**ccanto all'annosa questione del passaggio generazionale, la progettazione di efficaci modelli di governance è tra gli argomenti di cui si discute con maggiore frequenza quando si traccia il futuro delle imprese familiari e, più in generale, dell'evoluzione del nostro sistema economico. «In realtà - dice **Federico Visentin** (leader della vicentina Mevis e presidente di **Federmeccanica** e di CUOA Business School) - dotarsi di una buona governance è condizione essenziale per la crescita

strutturale delle imprese. Puoi diventare più grande, puoi fare alleanze e acquisizioni, puoi sviluppare competenze manageriali e tecniche e puoi entrare in filiere virtuose: ma se non hai un Consiglio di Amministrazione (CdA) che sa fare per davvero il suo mestiere e che ti aiuta a tenere distinte le sfere della famiglia, della proprietà e della gestione, rischi di perdere il controllo strategico e di portare la tua impresa verso il declino».

Le competenze per far funzionare il CdA, appunto. Su questo tema, lo scorso maggio è stato proprio *Corriere Imprese Nordest* ad aprire la riflessione pubblica con l'evento «Nuove competenze e governance aziendale» che, discutendo i casi di Sirmax Group, Agugiaro&Figna e San Marco Group, aveva fatto

emergere l'esigenza di comporre i CdA bilanciando la presenza di consiglieri della famiglia proprietaria con quella di figure esterne e indipendenti.

«Trovare il giusto equilibrio negli organi decisionali è un tema importante - sottolinea Alberto Baban (presidente di Venetwork) - perché è noto che le nostre aziende molto spesso non hanno un assetto di governance ben impostato. La conseguenza è che si confonde la strategia con l'attività ordinaria, rendendo sfocata la visione d'insieme di medio e lungo termine: in un mondo che si muove con rapidità e in direzioni imprevedibili, questo è un serio problema. Una buona governance ti aiuta a mettere ordine in tutti i processi chiave, dalla finanza alle operation passan-

do per l'area commerciale, fa da setaccio alle decisioni e alle proposte manageriali, ti aiuta a vedere per tempo le nubi all'orizzonte e a cogliere le opportunità».

Fin qui, le criticità dell'argomento: e le soluzioni possibili? Un paio di recenti studi suggeriscono le traiettorie da seguire. «I dati dell'Osservatorio AUB (Aidaf, UniCredit e Università Bocconi) - puntualizza Giovanna Gregori, executive director di Aidaf - hanno permesso di identificare lo schema ricorrente dei CdA più virtuosi: la presenza di almeno un consigliere under 40, la presenza di un solo consigliere over 70, la condizione che un genere non sia rappresentato per oltre il 60% nel board e la presenza di almeno un consigliere indipendente». Alessandra Tognazzo, do-

cente di Family Business al Bo e coautrice di una survey del CUOA sulle priorità delle famiglie imprenditoriali, precisa che «tra le figure leader oggi al comando delle imprese si sta diffondendo la consapevolezza che servono competenze specifiche per svolgere il ruolo di consigliere di amministrazione e che non basta essere componente della compagine proprietaria per accedere al CdA».

A complicare la questione ci si mette anche il fattore tempo. Il capitalismo nordestino non è di primo pelo e sono ormai tante le imprese guidate dalle seconde generazioni e con le terze generazioni alla soglia dei trent'anni. Le conseguenze si chiamano «deriva generazionale», che vuol dire moltiplicazione dei

nuclei familiari proprietari e del numero di componenti di ogni ramo, e «raffreddamento dei soci familiari», che vuol dire affievolimento del legame affettivo con l'impresa anche dovuto a percorsi di carriera esterni al business di famiglia.

Questi fenomeni reclamano sia un approccio più formale e strutturato per decidere chi entra nel CdA e per definire le competenze da possedere per rappresentare il proprio ramo familiare, sia una formazione di base sulle regole di governance per chi preferisce lavorare fuori dal perimetro di famiglia ed esercita i diritti proprietari in assemblea. «Quando mio padre Adriano ci ha passato il testimone, noi della seconda ge-

nerazione eravamo in cinque - ricorda **Federico Visentin** - ma adesso la terza generazione conta ben diciotto persone: in Mevis ci siamo dati delle regole per stabilire chi e come può partecipare come «uditore» nel CdA, ma è evidente che non ci si improvvisa consigliere di amministrazione e servono competenze specifiche».

La partita della formazione alla governance per le famiglie imprenditoriali è una faccia della medaglia, che trova risposta in proposte dedicate come quelle offerte dal CUOA, tra cui il nuovo percorso part time «Il Consiglio di Amministrazione delle imprese di famiglia», in partenza a novembre con il coordinamento scientifico in tandem tra accademia (Paolo Gubitta) e im-

presa (Alberto Baban). «L'altra faccia è quella dei consiglieri indipendenti - conclude proprio Baban - che spingono l'azienda a essere più trasparente, a prendere decisioni meno di pancia e più *data driven*, ad adottare una disciplina ferrea anche nella redazione dei verbali e nella definizione dei contenuti delle relazioni di bilancio».

Per alcuni decenni, le imprese familiari a Nordest sono state associate con frequenza a due concetti: *el paròn* e *l'uomo solo al comando*. Era una narrazione solo al maschile e solo al singolare. Oggi la governance delle imprese virtuose apre una nuova narrazione al maschile e al femminile e, soprattutto, al plurale.

**R.C.I.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Da sapere

● Le proposte formative dedicate alle famiglie imprenditoriali («Executive master per imprenditori», «Essere impresa familiare oggi», «Il CdA delle imprese di famiglia») verranno presentate all'Open Day CUOA, sabato 21 settembre, in due sessioni alle 9.30 e alle 11.30. È possibile richiedere un incontro dedicato. Per informazioni e iscrizioni: [www.cuoa.it](http://www.cuoa.it)



**Business school**  
Sopra la sede del CUOA ad Altavilla Vicentina; a sinistra il presidente **Federico Visentin**

