

**Le imprese famigliari**  
Docenti, manager  
e imprenditori  
a confronto sulle nuove  
scelte di governance



L'evento Due immagini di sala dell'iniziativa di Corriere Imprese dedicata alle governance aziendali, tenutasi ieri sera a Villa Ottoboni, alle porte di Padova

di **Camilla Pisani**

Le scelte delle famiglie imprenditoriali stanno cambiando. E ogni cambiamento passa attraverso un aspetto che, per il buon governo dell'azienda, è prioritario: la governance. Il passaggio che si sta delineando è quello che va dall'imprenditore come leader unico nella gestione della propria attività ad una visione allargata del potere decisionale, quindi ad una leadership collettiva.

L'entrata di membri indipendenti nel cda è una componente fondamentale per garantire scelte responsabili. Soprattutto in un contesto di proprietà familiare. È quanto è emerso ieri, nel convegno «Nuove competenze e governance aziendale, strategie di futuro per le imprese famigliari a Nord Est» organizzato da Corriere Imprese Nord Est a Villa Ottoboni, a Padova. L'appuntamento è stato promosso in partnership con Cortellazzo&Soatto e Banco BPM, Confindustria Veneto Est, Camera di Commercio di Padova, Veniceprom e con la collaborazione scientifica di Aidaf (Associazione italiana aziende famigliari). Una discussione che, per la prima parte dell'evento, ha visto salire sul palco Paolo Gubitta, Docente di Organizzazione Aziendale all'Università di Padova e Direttore del Centro competenza Imprenditorialità del CUOA e Giovanna Gregori, di AIDAF. «In una survey promossa dal CUOA, che ha preso a campione imprenditori del Nord Est alla guida di aziende famigliari, si definisce l'importanza che, oggi, assume l'attenzione alla governance - spiega il docente -. Prende forma la consapevolezza di dover allargare il board a membri indipendenti. Si passa così ad un'evoluzione del modello di governance tradizionale, da una leadership individuale a una leadership collettiva». «Anche AIDAF spinge gli associati a occuparsi di governance», aggiunge Giovanna Gregori.

Nel 2009, l'associazione ha istituito il primo Osservatorio che fotografa, a cadenza annuale, le performance economiche di tutte le aziende italia-

# Leadership collettive e consiglieri esterni le imprese cambiano



ne a proprietà familiare con un fatturato superiore ai 20 milioni. «Questi studi ci hanno permesso di identificare le caratteristiche peculiari di una governance virtuosa - dice Gregori - negli ultimi due anni siamo partiti da un'analisi sulle circa 350 aziende famigliari che, tra le 12.600 totali, registrano risultati migliori: i dati evidenziano l'esistenza di uno schema ricorrente fondato sul rispetto di quattro criteri nella scelta del cda: la presenza di almeno un consigliere al di sotto dei 40 anni, la presenza di un solo consigliere con età superiore ai 70 anni, la condizione che un genere non sia rappresentato per oltre il 60% nel board e la presenza di almeno un consigliere al di fuori del contesto familiare e aziendale».

La seconda parte dell'evento apre al punto di vista degli imprenditori, con i protagonisti di quello che a Nord Est è un

**Gli esempi**  
Da sinistra:  
Riccardo Agugiaro, ad di Agugiaro&Figna, Alessandro Russello, responsabile Corriere del Veneto, e Pietro Geremia, presidente di San Marco group

caso che ha fatto scuola, quello di Agugiaro & Figna Molini. L'azienda nasce infatti dall'incontro di due storiche famiglie dell'arte molitoria: il Molino Agugiaro fondato nel 1831 a Padova e il Molino Figna fondato nel 1874 a Parma. Nel 2003 viene attuato il progetto di aggregazione industriale attraverso la costituzione di una nuova società, l'Agugiaro & Figna Molini s.p.a. Accanto a questo passaggio, è stata fondamentale la strutturazione del gruppo dal punto di vista manageriale con l'introduzione di manager come Edoardo Vernetti Prot, oggi Direttore Generale, con esperienze in multinazionali.

Ne parla Francesco Zanotto, partner di Cortellazzo&Soatto: «La società ha nel contempo due passaggi generazionali: per farlo i due imprenditori hanno affrontato con l'aiuto del management le tematiche tipiche di un ambito famiglia-

re, senza distribuire i dividendi per 15 anni: gli utili generati sono sempre stati investiti nell'azienda, e questo ha portato risultati in termini di crescita». Riccardo Agugiaro e Edoardo Vernetti Prot, rispettivamente Amministratore Delegato e Direttore Generale di Agugiaro&Figna, hanno individuato, come chiave del successo, la capacità di rispettare la governance che si sono dati, antepo- nendo l'azienda agli interessi personali.

Nella terza e ultima parte del convegno hanno preso la parola Stefania Piredda, fondatrice e managing partner di Onexcutive e Leonardo Rigo, Direttore Generale di Banca Aletti, in dialogo con Roberto Pavin, Chief Financial Officer di Sirmax e Pietro Geremia, Presidente e Amministratore Delegato di San Marco Group Spa. «In passato i board delle aziende del Nord Est non erano così aperti - racconta Piredda - negli ultimi dieci anni le priorità sono cambiate: c'è bisogno di allargare la governance. Non esistono competenze specifiche richieste per la ricerca di nuovi consiglieri: la figura giusta è dotata di ciò che io chiamo mindest sistemico e corrisponde alla capacità di interpretare il sistema valoriale dell'impresa». «Nella costruzione del rating, alla base del processo creditizio, oltre al bilancio e agli indici oggettivi che nascono dalla relazione tra banca e azienda - spiega - Leonardo Rigo, Direttore Generale di Banca Aletti - c'è anche una valutazione qualitativa: qui si inseriscono le scelte di governance: un aspetto che incide relativamente nelle linee di credito ordinaria ma è determinante nel mercato dei capitali, dove la struttura manageriale e la sua diversità sono davvero cruciali».

A chiudere il tavolo Roberto Pavin e Pietro Geremia, Presidente e AD di San Marco Group Spa. Entrambi i gruppi veneti nell'ultimo anno sono stati attraversati da una profonda evoluzione della governance, che in vista del passaggio generazionale, ha visto entrare nel cda nuovi membri, costruendo board eterogenei che hanno coinvolto anche professori universitari e consulenti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Gli eventi di Corriere imprese