

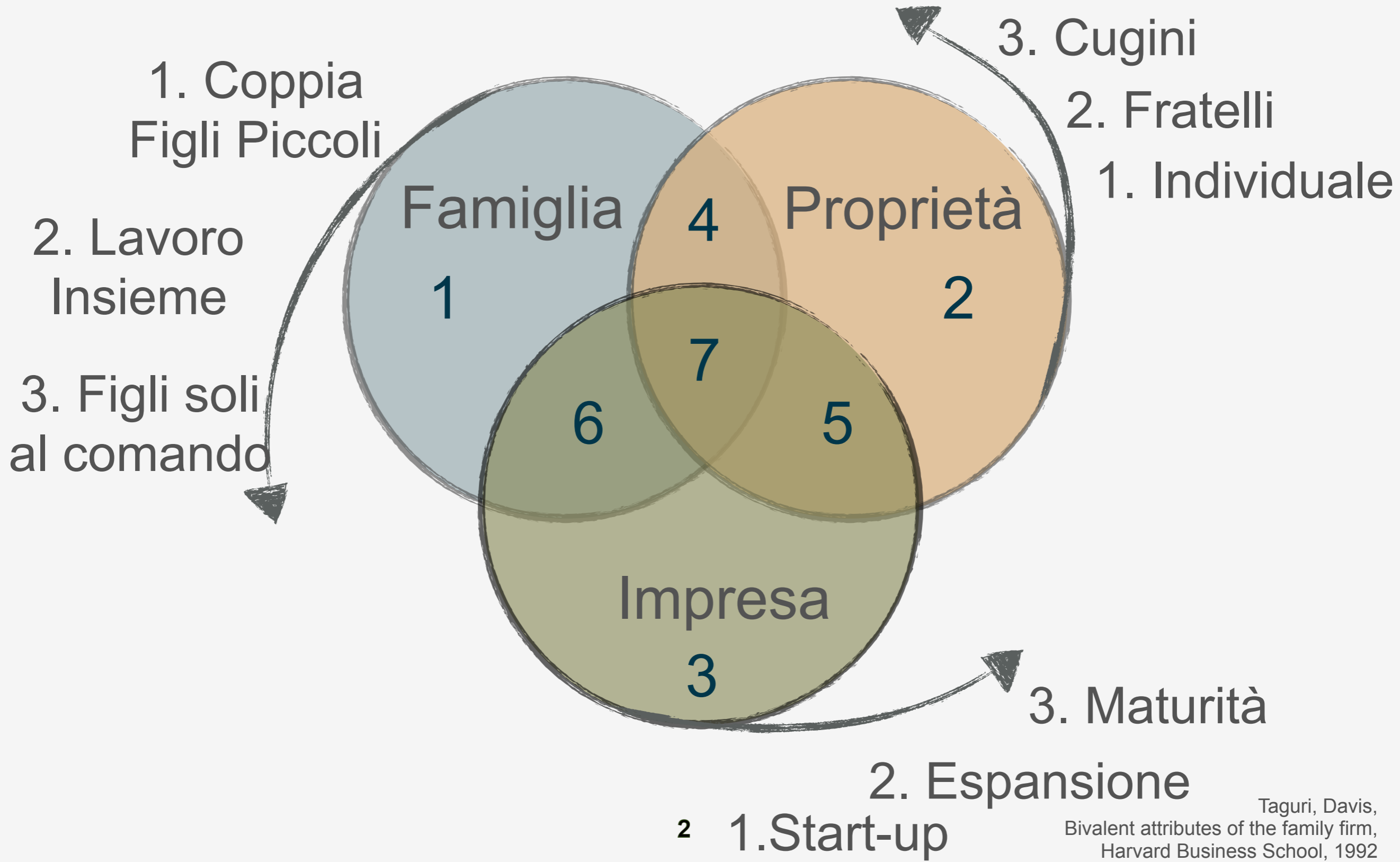
# La Governance Integrale



*La Masterclass*

per assicurare continuità e sviluppo all'impresa di famiglia

# Evoluzione dei tre cerchi

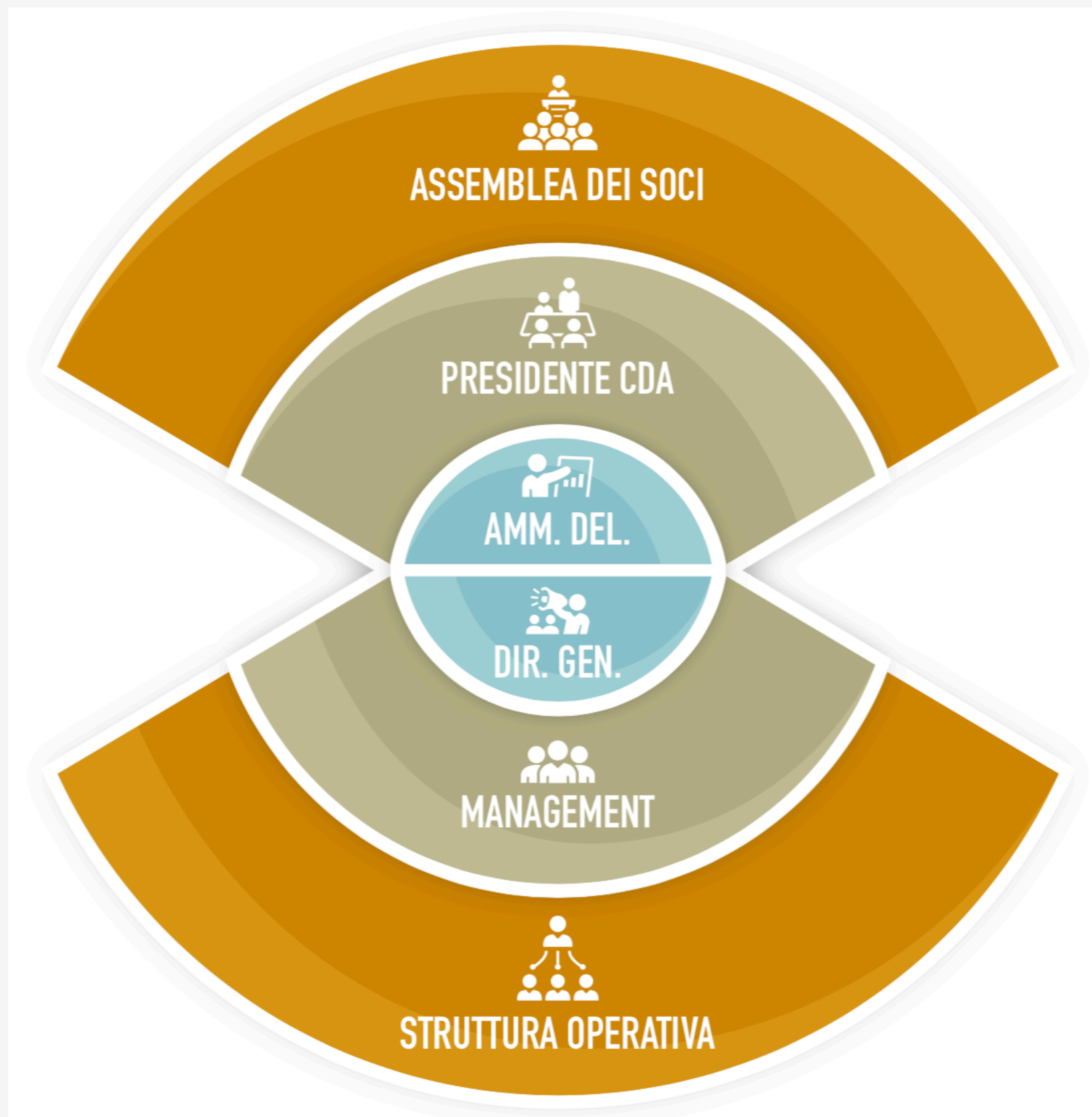


S

A

M

O







Riunioni di Famiglia  
Carta di Famiglia

Soci  
Assemblea

Eventuali  
Patti Parasociali  
Statuto

Presidente  
CdA  
AD

Management

Operativi

Struttura e  
Processi azienda

# Governance Aziendale

Accordi tra soci  
(patti parasociali)

Codice Civile e Leggi

Statuto Societario

- organo DELIBERATIVO

per:

- deliberare del bilancio
- nominare e definire i compensi degli amministratori, dei sindaci e del presidente del collegio sindacale
- *Riportare nel governo dell'impresa le aspirazioni della famiglia imprenditoriale*

- organo ESECUTIVO

## Compiti principali:

- Esaminare ed approvare nelle linee generali, i piani strategici industriali e finanziari, proposti da AD
- Esaminare ed approvare nelle linee generali, i piani strategici industriali e finanziari
- Attribuire e revocare le deleghe all'AD definendone i limiti e le modalità
- Esaminare e approvare preventivamente le operazioni di significativo rilievo per la società
- *Assicurare il dialogo tra Famiglia e Impresa.*

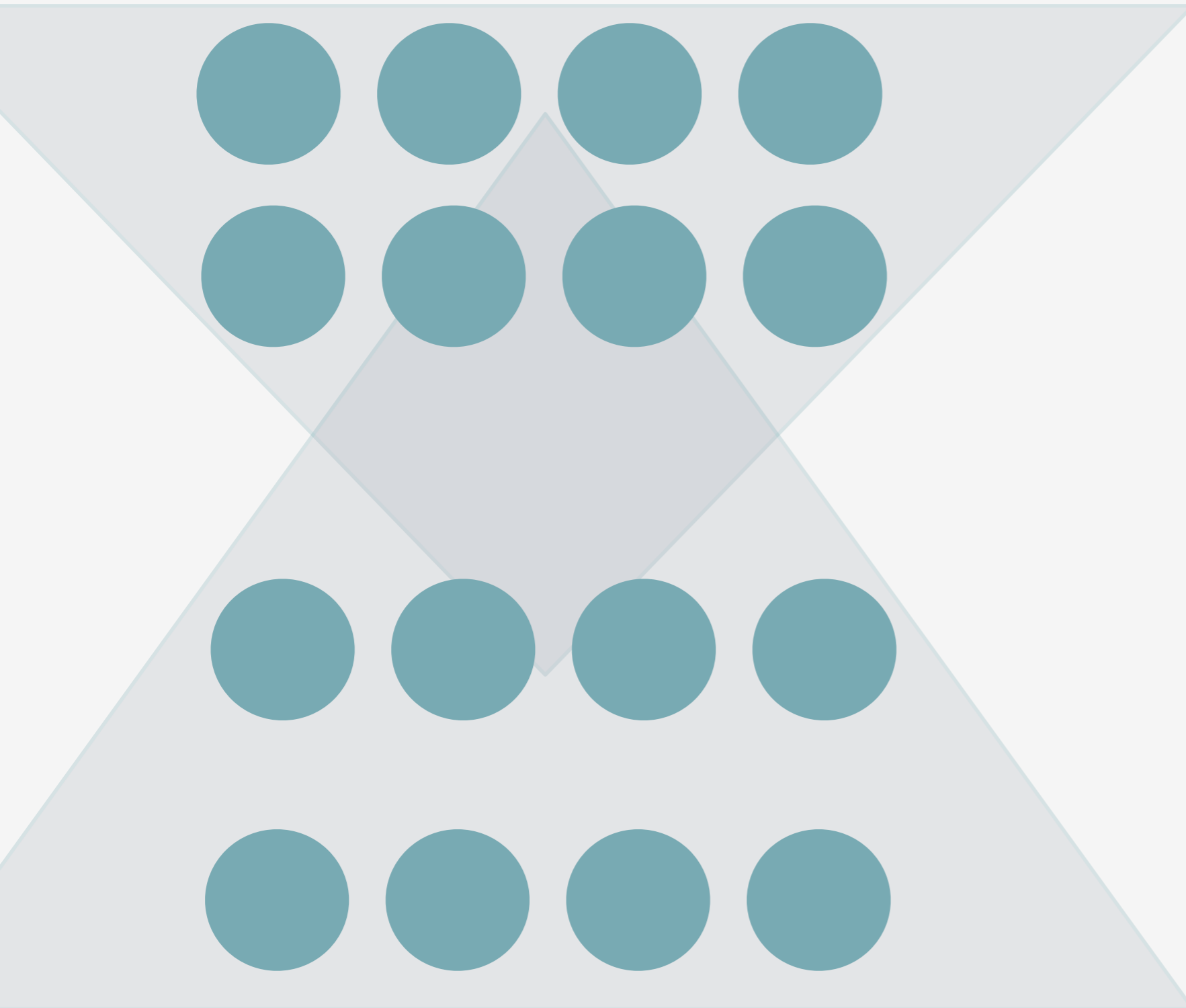
- Collegio sindacale
- Revisore unico
- Società di revisione
- Odv ex 231

vigilare che gli amministratori svolgano la propria attività nel rispetto della legge e dello statuto

- Comitati Interni
- Advisory Board

organi di gestione, controllo, coordinamento interni aggiuntivi che possono avere o non avere valore legale

# Struttura del CdA

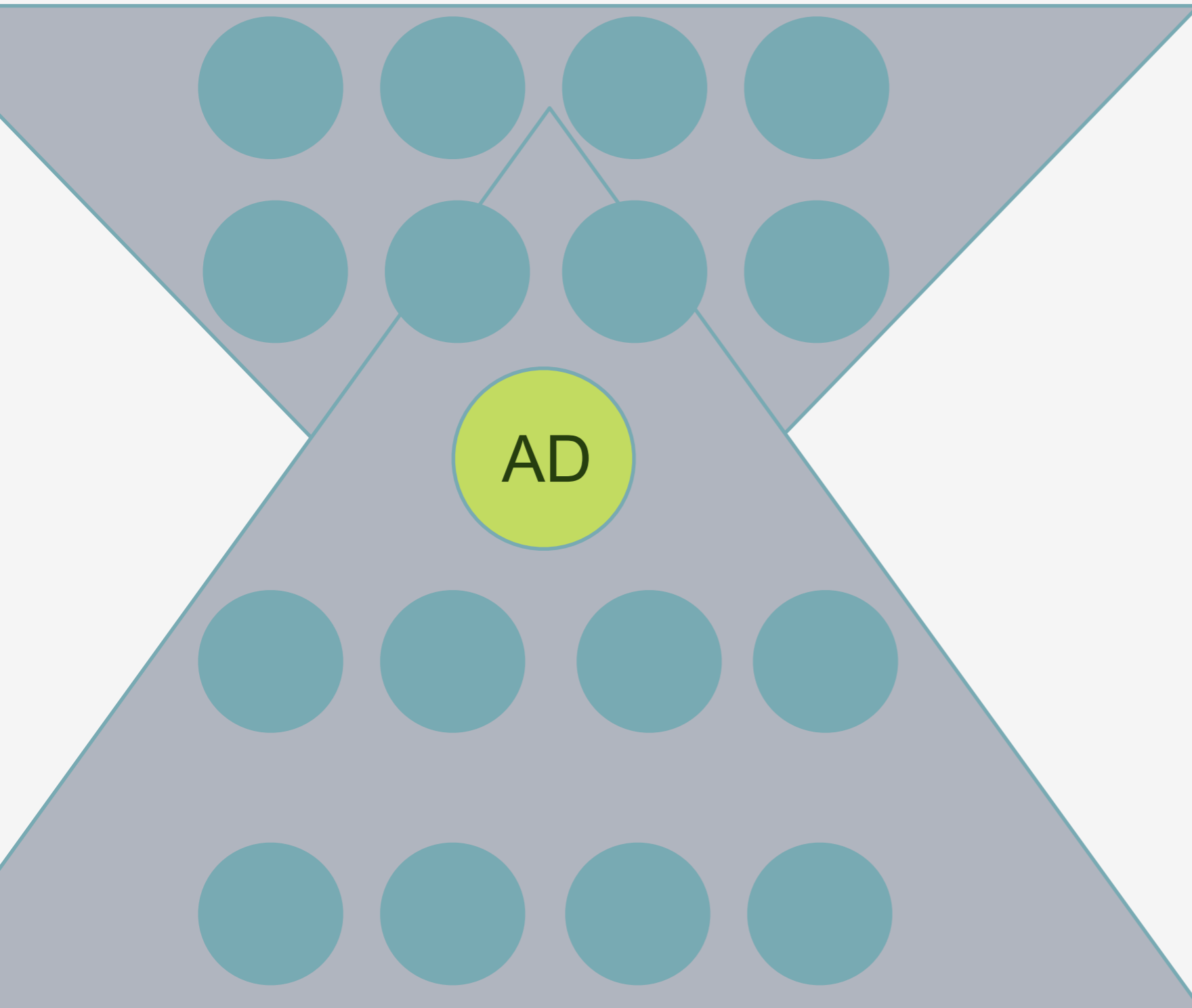


Soci

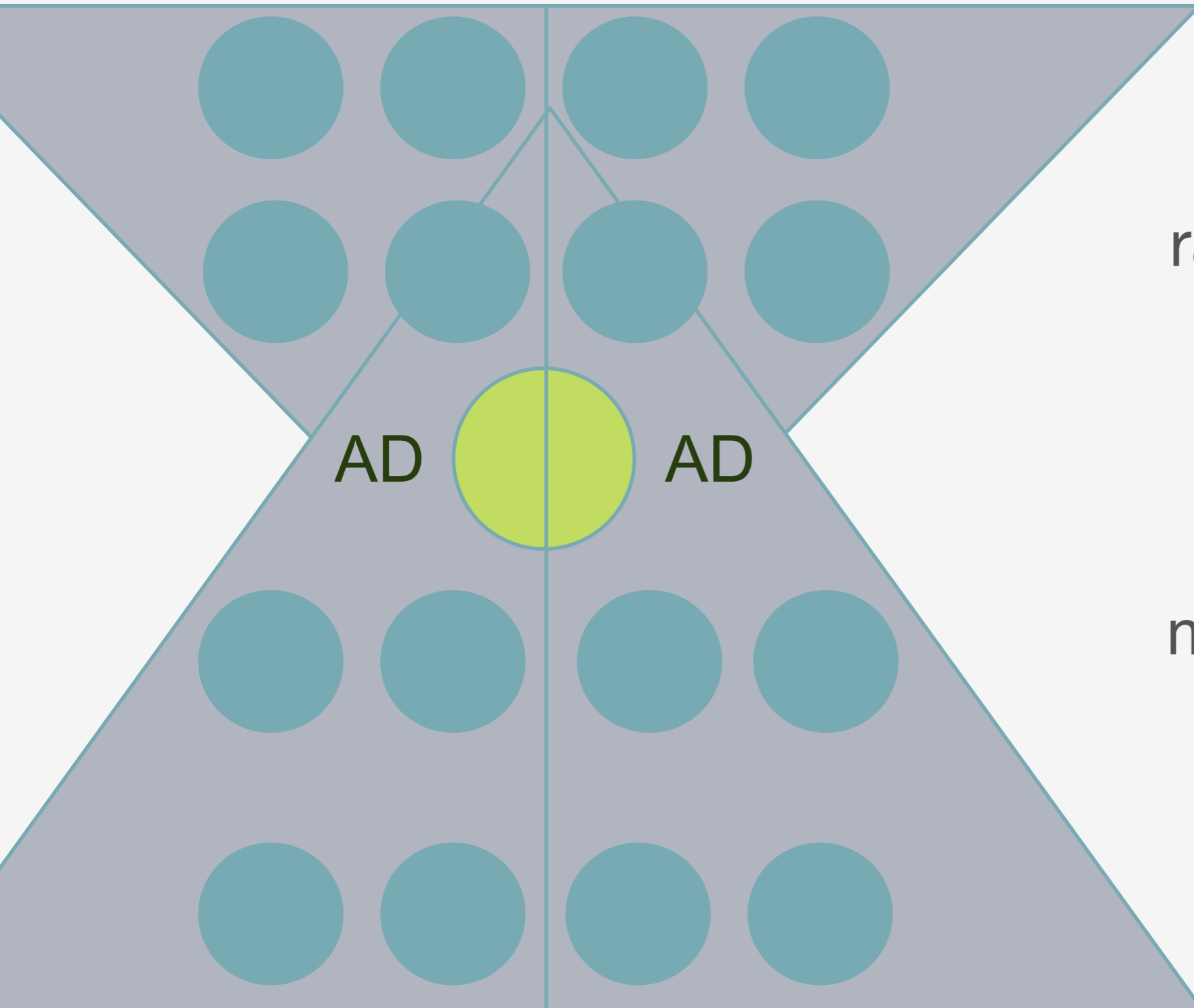
Amministratori

Manager

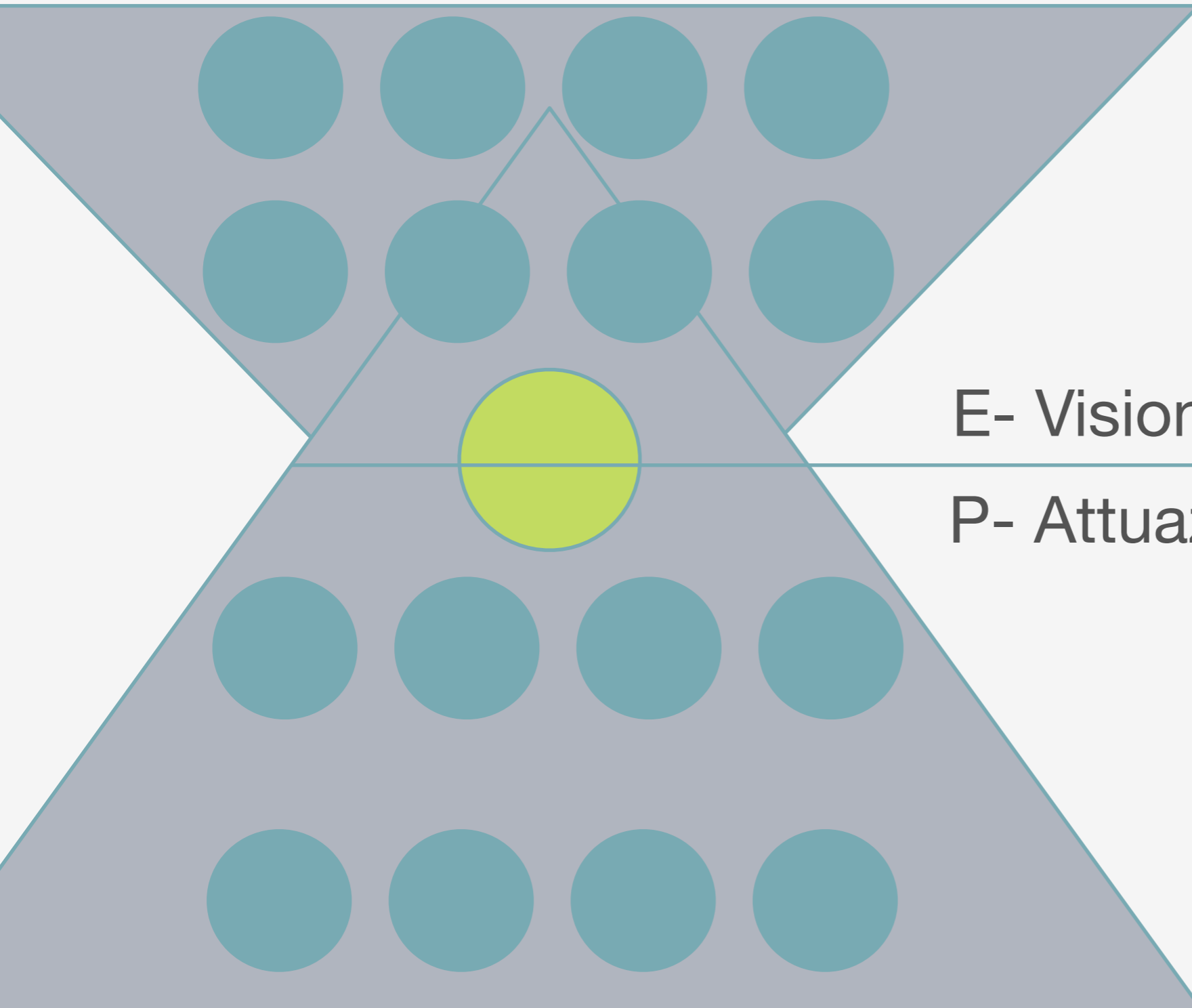
Operativi



Leader  
Assoluto  
o  
Integratore  
“Segretario”

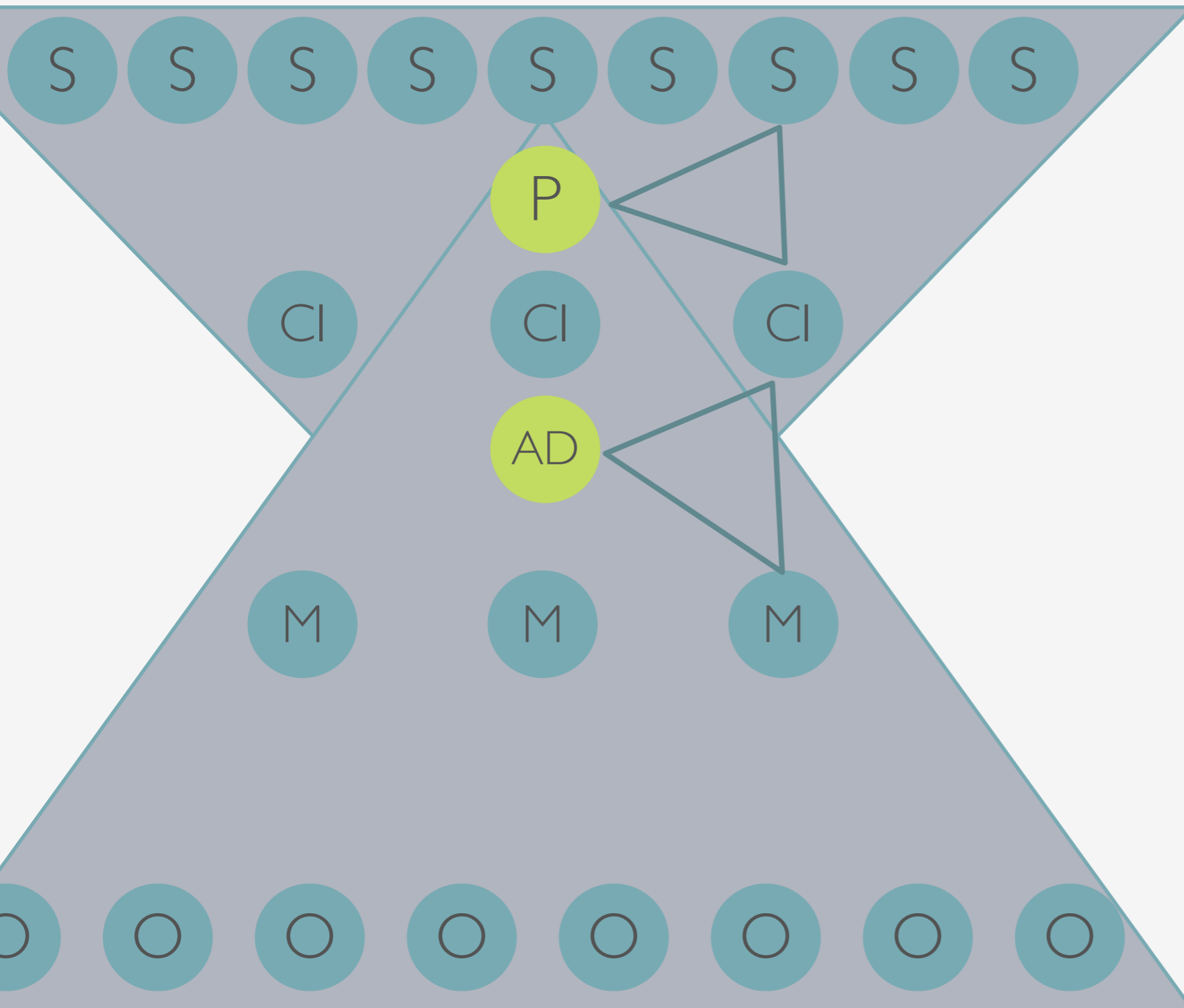


raccomandazione  
AIDAF:  
uno solo  
o altrimenti  
deleghe  
molto ben definite



E- Visione

P- Attuazione



Soci

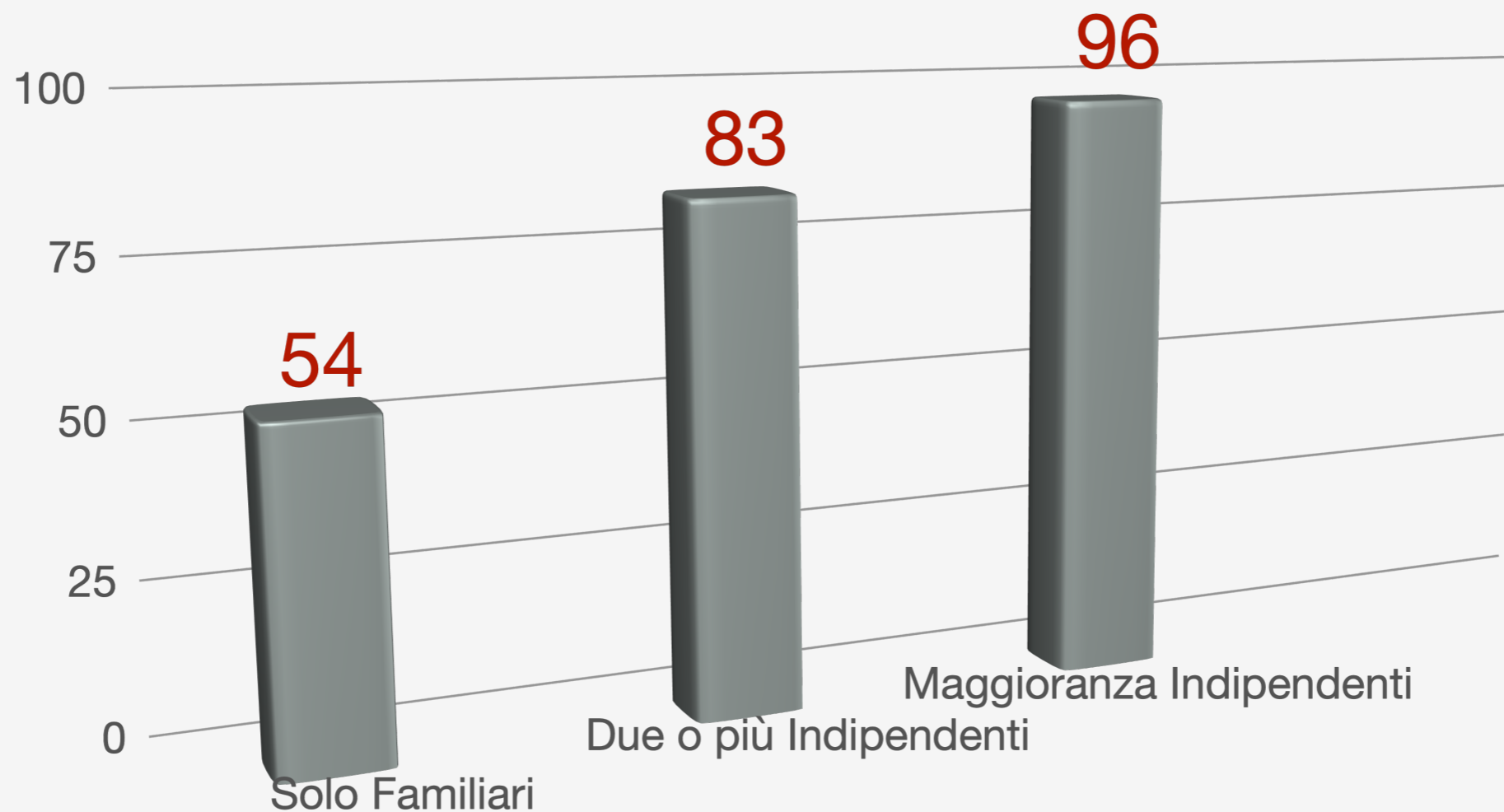
Amministratori

Manager

Operativi

- In Cda tipicamente ci sono figure che sono soci e manager apicali
- Possibili conflittualità se in CdA soci non manager con soci manager?
- Da evitare che un membro della famiglia sia in CdA se il suo capo non è in CdA
- Se numero soci eccessivo per il CdA è da definire il criterio di rappresentanza
- Utile una definizione dei criteri per l'accesso al CdA dei familiari, manager e indipendenti

*Percentuale dei board valutati come efficaci*



accademici?



non in conflitto!



consulenti?



di business!



- Portare in azienda spunti da altri settori
- Definire politiche e obiettivi equilibrando e mediando tra i diversi amministratori
- Supportare l'esplicitazione di visione e valori aziendali
- Validare e supportare il management
- Gestire la selezione del CEO e sostenerlo nelle sue scelte
- Sostenere la reputazione dell'impresa e integrare il rapporto con i soci

- Facilitare e supervisionare inserimento e gestione dei familiari in azienda
- Politiche per la gestione dei Dividendi
- Politiche per la gestione di Emolumenti e Retribuzioni ai membri della Famiglia
- Valutazione dell'impresa per eventuali entrate-uscite societarie
- Valutazione supporti e benefit per membri familiari (borse per studio, auto aziendali...)
- Professionalizzazione dei comitati
- Mentoring per i membri della famiglia
- Connessione con il Consiglio di Famiglia

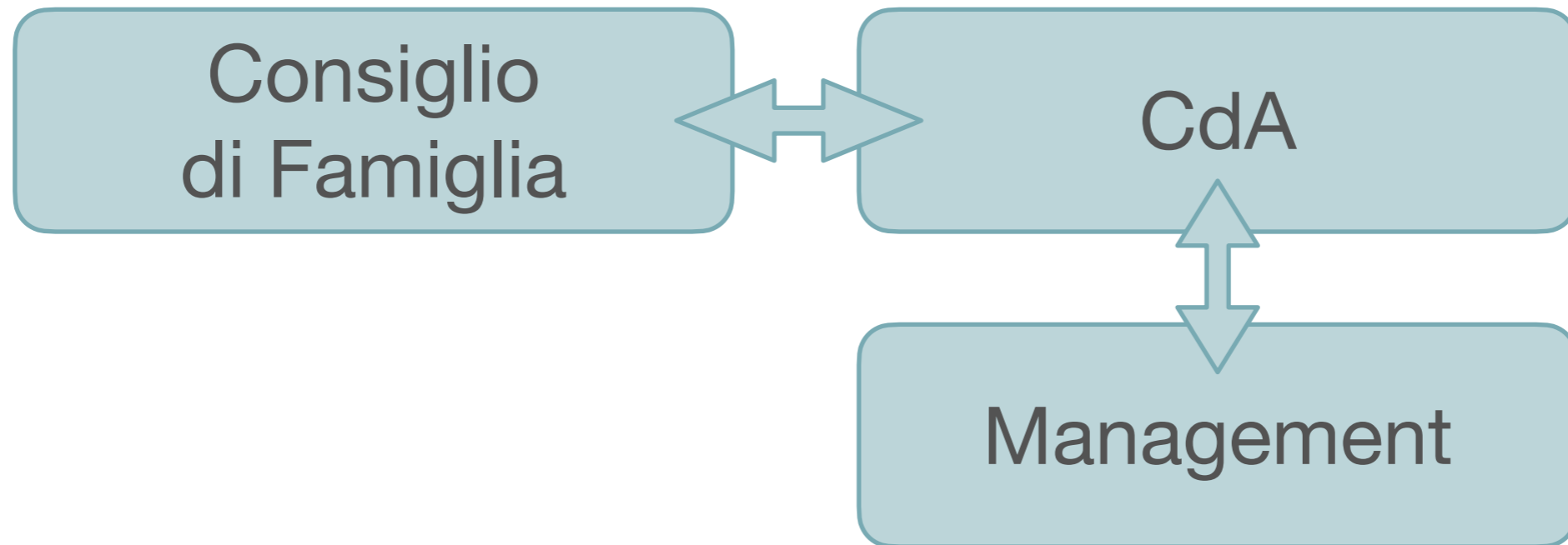
- I professionisti possono prestare la loro competenza tecnica da consulenti, senza essere membri del CdA. Da valutare il loro ruolo per l'efficacia delle dinamiche in CdA
- Evitare di coinvolgere amicizie che possono essere messe in crisi
- Evitare figure uscite dal mercato del lavoro che man mano perdono di efficacia e aggiornamento
- Evitare figure troppo accademiche
- Evitare chi ha troppi incarichi
- Evitare responsabili di business con esperienze troppo funzionali senza una visione d'insieme
- Ideali figure di business apicali (DG, CEO, Direttori di BU, filiali, imprenditori) che condividano la sfida dell'impresa e con competenze congruenti con queste

- Direttamente dai Titolari e CEO
- Comitato formale incaricato
- Società di Head Hunting e Temporary
- Associazioni di categoria, network

- Età
- Genere
- Competenze
- Geografia

- Il consigliere deve avere chiare le responsabilità ed i rischi che il mandato comporta
- Coperture Organizzative:  
valutare la qualità del sistema organizzativo (es 231)
- Coperture Assicurative:  
valutare la necessità della copertura del rischio

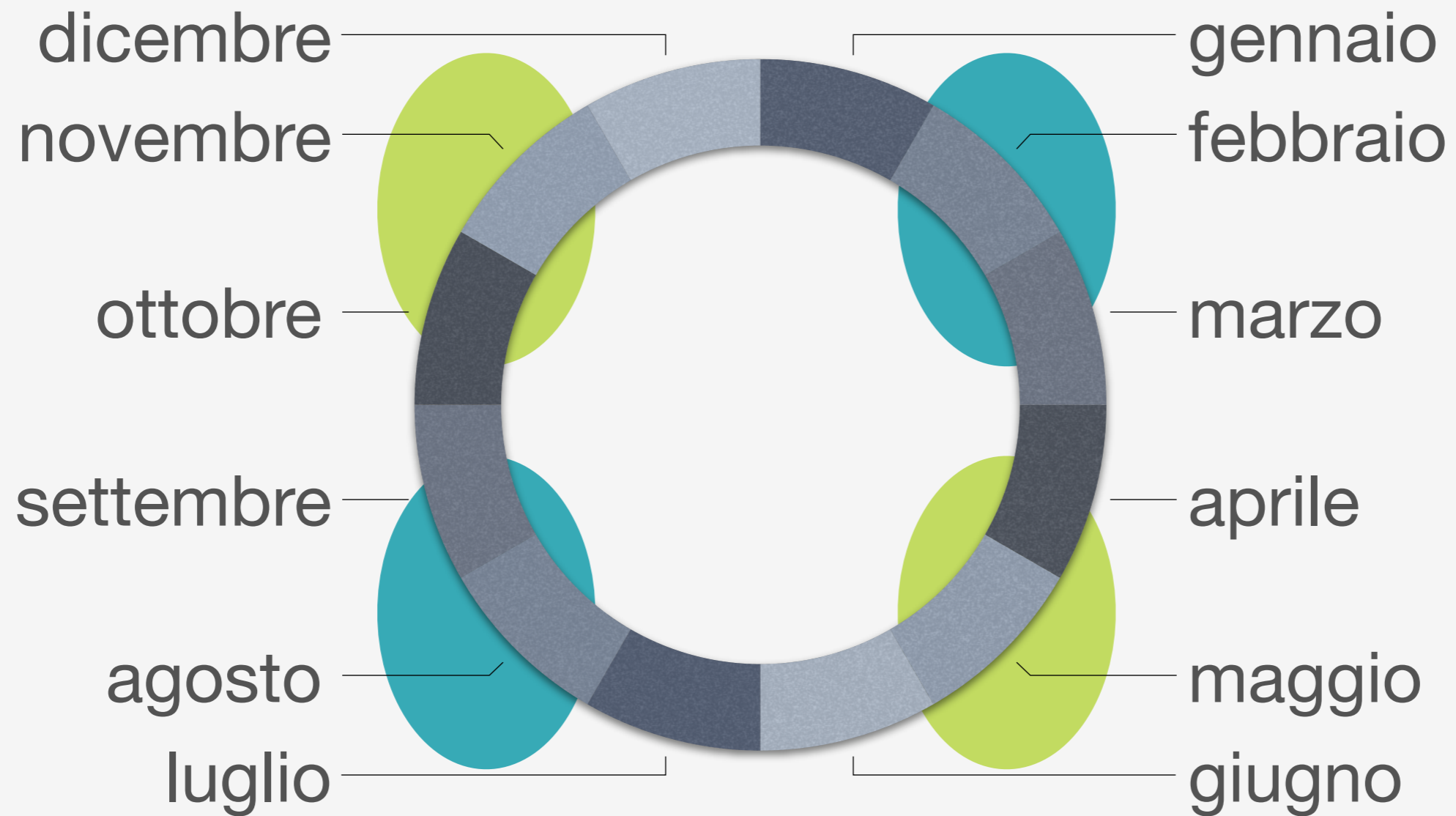
# Ruolo del CdA



- Perdita di Controllo
- Perdita di Privacy
- Dubbi sulla propria capacità di gestione del board
- Dubbi sulla scelta dei membri
- Dubbi sulla capacità dei consiglieri di avere attenzione a storia e valori
- Dubbi sull'influenza dei consiglieri rispetto alle scelte
- Dubbi sui rischi personali dei membri
- Dubbi sulla burocratizzazione dell'azienda

- Indirizzare e Analizzare risultati organizzativi
- Rispettare e implementare aspettative proprietà e famiglia
- Aiutare a definire e separare Famiglia-Impresa e Soci-CdA
- Aiutare l'AD a definire obiettivi e linee guida
- Aiutare l'AD a valutare e sviluppare i manager
- Aiutare a scegliere il successore dell'AD
- Dare sostegno e consiglio all'AD
- Valutare l'operato dell'AD ed i compensi suoi e dei primi livelli

- Consolidamento esperienze, competenze, relazioni
- Responsabilizzazione degli Amministratori Delegati
- Validazione delle discussioni e decisioni
- Valutazioni più indipendenti ed oggettive
- Supervisione dei processi strategici ed implementazioni
- Domande Potenti e Sfidanti
- Confronti Creativi
- Processi decisionali più efficaci



- Trimestrale-quadrimestrale
- In sede o fuori azienda
- Tempistiche: mezza giornata abitualmente, in eventuale concomitanza con il meeting di famiglia

- Consiglieri e Sindaci
- Eventuali consulenti che non alterino però la dinamica del CdA
- Eventuali ospiti familiari, giovani, coniugi...
- Definizione regole di partecipazione (es riservatezza)

Q1	Auditing con soc. revisione
Q2	Revisione responsabilità del CdA
Q3	Revisione del Piano Strategico
Q4	Revisione dei Budget operativi, gestione dei dividendi, compensi amministratori, Temi organizzativi

- Esecutivo
- Rischio / Audit
- Emolumenti e Retribuzioni

- Congruenza con l'importanza e richiamo all'impegno
- Congruenza con il CEO
- Fisso annuale più gettone di presenza

Codice di Autodisciplina  
<https://www.aidaf.it/codif/>

- Dipendenti
- Finanziatori
- Clienti e Fornitori
- Soci non attivi nella gestione

- Assemblea e coinvolgimento dei soci non coinvolti: responsabilità del Presidente
- Dall'Amministratore Unico al CdA (3-9 membri)
- Ruolo del CdA: rispetto alle strategie, gli assetti organizzativi e amm.vi, alle decisioni di rilievo
- Frequenza del CdA: almeno trimestrale
- Composizione: distinzione tra Presidente senza deleghe operative e Amm. Delegato
- Composizione: coinvolgimento di almeno un consigliere indipendente e assicurazione della diversità
- Composizione: più AD se giustificati
- Contenuti: valutazione annuale dei rischi, procedure per le parti correlate in particolare familiari.
- Contenuti: revisione periodica dello statuto per un suo adeguato aggiornamento
- Contenuto: modalità per scelta e rotazione dei Sindaci
- Contenuto: individuazione di società di revisione
- Contenuto: politiche per la successione

# Tools e Questionario per CdA

- Esplicitazione necessità e creazione del consenso tra soci e familiari e attuale consiglio
- Definizione e validazione del documento di presentazione dell'azienda e del profilo ideale del consigliere
- Reclutamento e individuazione di possibili candidature
- Prima selezione sui profili e prime interviste
- Selezione finale dei candidati da parte del comitato dedicato e verifica referenze
- Cooptazione CdA

## 1. Visione d'insieme

1. Settore
2. Tipologia prodotti e clienti
3. Dimensioni fatturati e dipendenti
4. Struttura governance
5. Ciclo di vita del business
6. Swot analysis

## 2. Obiettivo del CdA

1. Supporto e indirizzo strategico
2. Professionalizzazione e responsabilizzazione
3. Supporto nella gestione delle relazioni istituzionali
4. Gestione Successione

## 3. Composizione CdA

1. Numero e tipologia
2. Struttura riunioni annuali
3. Durata riunioni
4. Compenso
5. Responsabilità e Assicurazioni

1. Visione d'insieme
  1. Prospetto per il Board
  2. Storia dell'azienda, monografie, articoli
  3. Profilo strategico e di business
  4. Concorrenti
  5. Clienti e fornitori chiave
2. Documenti finanziari
  1. Prospetto sintetico con gli indicatori degli ultimi 3-5 anni
  2. Prospetto sintetico del budget in corso
  3. Prospetto sintetico con maggiori indicatori operativi
3. Info e profili personali
  1. Soci e quote
  2. Struttura familiare
  3. Organigramma aziendale
  4. Brevi profili delle figure chiave

- 1 I consiglieri hanno una buona comprensione dei loro ruoli e responsabilità
- 2 I consiglieri praticano una adeguata supervisione della gestione operativa
- 3 I consiglieri monitorano lo sviluppo dei piani strategici e la loro implementazione
- 4 I consiglieri si assicurano che venga pianificata la successione per le figure apicali
- 5 I consiglieri hanno adeguate occasioni di relazione con la famiglia e con il management
- 6 C'è un adeguato scambio di informazioni (obiettivi, aspettative e risultati) tra famiglia, consiglio e management
- 7 La reportistica per il CdA è completa e tempistica
- 8 Le riunioni del CdA sono ben gestite in termini di agenda e tempistiche
- 9 Tutti i consiglieri danno un contributo attivo e partecipato
- 10 Le questioni poste sul tavolo vengono gestite e risolte
- 11 C'è un utilizzo ottimale delle competenze presenti in CdA
- 12 Il consiglio è adeguato in termini di numero di partecipanti, di competenze
- 13 C'è un adeguato mix di consiglieri tra famiglia, soci, manager e indipendenti
- 14 C'è un adeguato processo di selezione dei consiglieri
- 15 C'è un adeguato mix di consiglieri tra famiglia, soci, manager e indipendenti
- 16 Il ruolo dell'Amministratore Delegato è ben definito
- 17 Il CEO è adeguatamente supportato dal CdA (e da eventuali comitati)
- 18 Le prestazioni del Management e del CEO sono adeguatamente valutate dal CdA
- 19 Il CdA ha adeguati incontri con il management
- 20 Il CdA ha informazioni e occasioni adeguate per valutare il rischio dell'impresa

