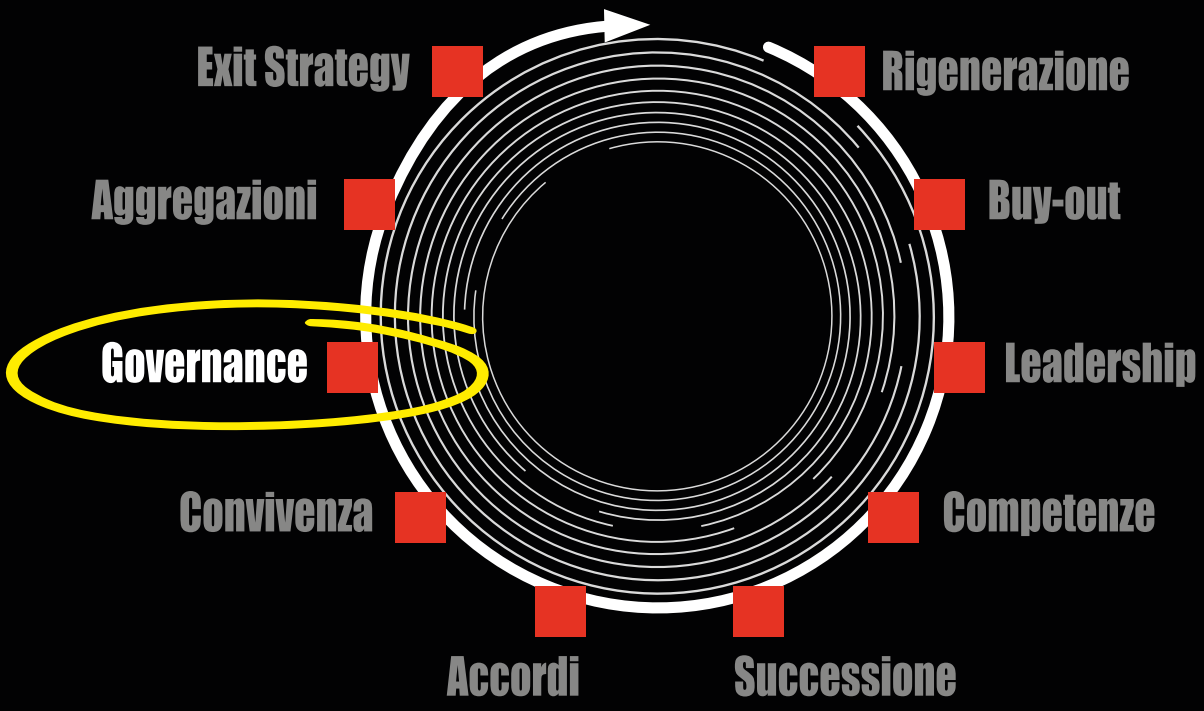
Mondaini Partners Magazine
Novembre 2023

Il mensile monotematico dedicato alle imprese che fanno grande l'Italia

FAMIGLIA E IMPRESA



INNOVARE LA GOVERNANCE AZIENDALE

indice dei CONTENUTI

3 **BENVENUTI**
Editoriale

4 **INNOVARE LA GOVERNANCE AZIENDALE**

5 **UNA PROPOSTA PER INNOVARE LA GOVERNANCE AZIENDALE: IL MIO MODELLO "OPEN GOVERNANCE"**

6 **MONDAINI PARTNERS**
Il profilo dell'editore

8 **GLI ORGANI DELLA GOVERNANCE AZIENDALE**

9 **I NUOVI CHECK UP**

15 **I 10 PASSI VERSO IL "MODELLO DI GOVERNANCE APERTO"**

17 **TESTIMONIANZE**

19 **LIBRO "FAMIGLIA E IMPRESA"**
disponibile su Amazon

DAVIDE MONDAINI
dmondaini@mondainipartners.com

Linkedin **davidemondaini**
YouTube **davidemondaini**
Amazon.it/Libri **DAVIDE-MONDAINI**

{ *editoriale* }

Caro Imprenditore

In questo numero di novembre della serie **"Famiglia e Impresa"**, approfondiamo alcuni aspetti riguardanti la Governance.
Governance aziendale che può essere intesa come un insieme di metodi e strumenti in mano alla leadership (di uno o di pochi) per compiere le scelte di fondo; per amministrare e guidare l'organizzazione verso la propria visione, mitigandone i rischi e relazionandosi efficacemente con tutti gli stakeholder".

Ma cos'è la governance e perché può fare la differenza, soprattutto nelle imprese di famiglia?
Le risposte all'interno del magazine.

Nei precedenti 6 numeri dedicati al Family Business…

Nel numero di maggio:
"**Come rigenerare i business** di Famiglia",

un'analisi della "crisi della terza generazione", di cui tutti parlano…

Nel numero di giugno:
"**Semplificare la proprietà** con i Family buy-out",

ciò che lo sviluppo dei family business implica, nel tempo…

Nel numero di luglio:
"**Rafforzare la leadership** nelle diverse fasi del family business",

le diverse fasi generazionali tipiche dei family business…

Nel numero di agosto:
"**Allenare i talenti e l'unità familiare**",

la formula per il successo di lungo periodo dei family business - Crescita + Competenze + Unità…

Nel numero di settembre:
"**L'agenda del leader**"

per una successione efficace…

Nel numero di ottobre:
"**L'agenda del futuro leader**"

per un passaggio generazionale efficace…

Nel prossimo numero di dicembre:
"**La Governance familiare**",

nei family business, soprattutto in quelli con famiglie articolate e numerose, una governance efficace deve occuparsi non solo dell'azienda ma anche della famiglia. La governance familiare si occupa prevalentemente delle "questioni" della famiglia e della coesione tra i familiari stessi.

Puoi trovare tutti i numeri precedenti su www.mondainipartners.com.

Buona lettura
Davide Mondaini

Innovare la governance aziendale

Nelle imprese di famiglia, la governance aziendale può essere intesa come un insieme di metodi e strumenti in mano alla leadership (di uno o di pochi) per compiere le scelte di fondo; per amministrare e guidare l'organizzazione verso la propria visione, mitigandone i rischi e relazionandosi efficacemente con tutti gli "stakeholder". Ma vediamo ora concretamente cos'è la governance e perché può fare la differenza soprattutto nelle imprese di famiglia.

La governance aziendale

La necessità di affrontare in modo più strutturato il tema della governance assume particolare rilevanza all'interno delle piccole e medie imprese a conduzione familiare.

Ma prima di entrare nel vivo dell'argomento ti voglio proporre una prima definizione di governance aziendale.

Per condividere una prima e generale definizione comune della governance ti propongo di partire dalla seguente frase:

"la Governance è il metodo attraverso il quale le organizzazioni sono dirette e controllate" (**European Corporate Governance Institute - Cadbury Committee**);

Mentre nelle società a proprietà diffusa e ancora di più nelle imprese quotate in borsa la governance è uno strumento indispensabile in mano agli azionisti e agli investitori per controllare e valutare principalmente l'operato degli organi amministrativi, nelle imprese a capitale concentrato e non quotate, **la governance è invece "un insieme di metodi e strumenti in mano alla leadership (di uno o di pochi) per compiere le scelte di fondo, per amministrare e guidare l'organizzazione verso la propria visione, mitigandone i rischi e relazionandosi efficacemente con tutti gli stakeholder"**.

Mentre nelle prime fasi del ciclo di vita dell'impresa **l'istituzione di un sistema di governance è (o può essere) opzionale, nelle fasi di sviluppo più avanzate diventa obbligatoria al crescere della complessità e all'avvicinarsi del passaggio generazionale**. I padri dovrebbero affrontare in modo serio il tema della governance futura, lasciando ai figli un sistema più strutturato rispetto a quello da loro adottato. **Poiché le aziende che riescono a darsi una buona governance possono affrontare con maggior serenità le sfide del futuro**.

Questa specifica tipologia di imprese infatti presenta spesso diversi **elementi di attenzione** in termini di governance, tra cui:

- una maggior frequenza dell'Amministratore uni-

co: in base al mio centro studi su un campione di oltre 6.000 piccole e medie imprese, oltre il 30% delle imprese familiari è ancora guidato da un amministratore unico, mentre ciò avviene solo nel 14% delle imprese non familiari;

- una maggior commistione tra proprietà e organo amministrativo: sempre in base all'osservatorio, le imprese familiari in cui l'amministratore è anche azionista sono il 76% del totale, mentre per le imprese non familiari questa percentuale scende al 20%;
- l'assenza di principi, regole e procedure di governo formalizzate: nelle imprese familiari spesso gli unici regolamenti in tal senso sono rappresentati dagli statuti, che tra l'altro quasi mai vengono costruiti, né rivisti, sulla base delle specificità dell'azienda;
- l'informalità dei Consigli di amministrazione: anche nei casi in cui siano presenti, i CdA quasi mai sono convocati in base a un'agenda di incontri pianificata, non vengono preparati e condotti in modo strutturato, non ci sono ordini del giorno, i membri non ricevono alcuna informazione o documento prima degli incontri;
- l'assenza di consiglieri indipendenti o comunque esterni alla famiglia: questo preclude la possibilità di avere un punto di vista esterno all'azienda, non condizionato dalle dinamiche familiari;
- l'assenza di comitati di supporto agli amministratori: un comitato può portare all'interno dell'organo di governance quel fondamentale contradditorio che altrimenti viene meno, aiutando gli amministratori nei loro processi decisionali;
- una scarsa chiarezza sui ruoli, i compiti e le responsabilità degli amministratori: la forte commistione tra proprietà, amministrazione e gestione tipica delle piccole e medie imprese familiari spesso crea una forte confusione a livello di ruoli e responsabilità organizzative.

Se anche tu ritrovi alcune di queste disfunzioni all'interno della governance della tua azienda, allora è da qui che dobbiamo partire.

Una proposta per innovare la governance aziendale: il mio modello "Open Governance".

Per fornirti una guida operativa su questo argomento, ti illustrerò, nelle prossime pagine, un modello che ho messo a punto negli anni per aiutare i leader delle piccole e medie imprese a innovare i sistemi di governance all'interno delle loro specifiche realtà aziendali.

Questo modello, che ho chiamato "Open governance", prevede tre fasi di lavoro sequenziali:

1. **diagnosi della governance;**
2. **valutazione della governance;**
3. **innovazione della governance.**

Di seguito ti illustrerò nel dettaglio queste fasi.

La diagnosi della governance.

La prima attività prevista dal modello "Open Governance" prevede un'accurata e oggettiva diagnosi del sistema di governance di partenza dell'azienda.

torna all'indice

mondaini partners

Impresa forte
Famiglia
di successo

Consulenza strategica e organizzativa per Family business

Strategie di Sviluppo, Rilancio ed Exit per Imprese familiari

Le nostre aree di attività

RIORGANIZZAZIONE E SVILUPPO

RISTRUTTURAZIONE E RILANCIO

FAMIGLIA E IMPRESA

EXIT E CRESCITA

La nostra Mission

Scoprire asset dormienti, sbloccare valore nascosto e spingere l'impresa di famiglia verso più alti livelli competitivi. E questo per i nostri clienti significa: Impresa forte, Famiglia di successo.

SEGUICI SU: Mondaini Partners Davide Mondaini

Tale diagnosi deve riguardare le 4 principali aree chiave della governance, ovvero i 4 compiti principali di chi deve guidare l'azienda.

1. **Amministrare la società:**

a) assicurare un dialogo efficace fra tutti i soci;
b) garantire un corretto funzionamento dell'organo amministrativo;
c) trasferire adeguatamente le indicazioni dell'organo amministrativo alla Direzione generale.

2. **Guidare l'organizzazione:**

a) chiarire ruoli, deleghe e responsabilità;
a) adottare un modello di gestione e controllo;
b) attivare il processo di gestione strategica delle risorse umane.

3. **Gestire i rischi:**

a) identificare e analizzare i rischi aziendali;
b) gestire e mitigare i rischi di business e operativi;
c) monitorare e controllare l'evoluzione dei rischi.

4. **Comunicare con gli stakeholder:**

a) adottare processi e strumenti di comunicazione adeguati;
b) comunicare efficacemente verso gli stakeholder interni;
c) comunicare efficacemente verso gli stakeholder esterni.

La valutazione della governance

Il check-up della governance è funzionale alla comprensione e alla valutazione del sistema di governance di partenza dell'azienda. **In base alla mia esperienza sul campo, ho identificato quattro principali modelli di governance.**

Governance 1.0 – Il modello informale.

L'imprenditore è l'unico soggetto coinvolto nella conduzione e nei processi decisionali chiave. Ha capacità più orientate a gestire i processi operativi piuttosto che quelli strategici. A volte il capo dell'azienda ha difficoltà a riconoscere i propri limiti soprattutto se l'impresa consegue buone prestazioni. È il modello tipico di tante piccole e medie imprese che si rassegnano o scelgono di non sviluppare l'impresa pur di mantenere "tra le mura" leadership e informazioni.

Governance 2.0 – Modello estemporaneo.

Il capo azienda inizia a comprendere i benefici di un'attività di direzione e controllo efficace. Tuttavia, innovazione e vantaggio competitivo dipendono fortemente dalla sua figura. **Permane inoltre la commistione fra proprietà, amministratori e responsabili delle funzioni operative**. Per contro, l'imprenditore aumenta la propria disponibilità a tessere relazioni e confronti con soggetti interni ed esterni.

Governance 3.0 – Modello strutturato.

L'imprenditore ha compreso appieno i vantaggi di una buona governance. **Viene configurata la Direzione generale e potenziata la manageria-lizzazione ed è attivo un Advisory Board** (ti parlerò tra poco di questo organo).

Il Consiglio di Amministrazione è ancora parzialmente chiuso a nuove competenze e poco efficace. Le attività di indirizzo strategico e di comunicazione cominciano ad assumere contenuto e visibilità.

Governance 4.0 – Modello aperto.

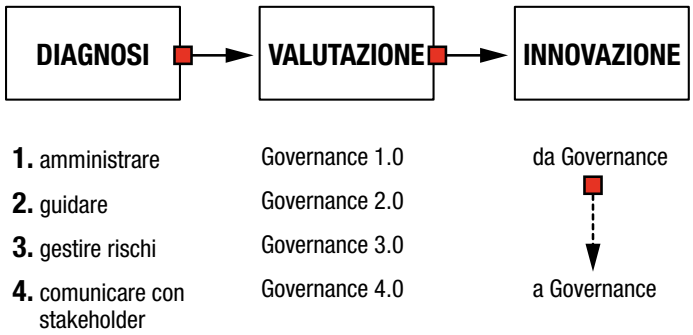
L'imprenditore è il leader di una squadra ed è in grado di guidarla con sistemi e metodi adeguati. I tre livelli (Proprietà, Organo amministrativo, Funzioni operative) sono ben organizzati e interconnessi.

Il Consiglio d'Amministrazione svolge efficacemente il proprio ruolo fornendo indirizzi strategici, monitoraggio nel controllo e nella gestione dei rischi. **La governance diventa aperta e pronta ad accogliere nuove competenze** utili a dare un contributo all'esecuzione delle strategie formulate dall'imprenditore. La crescita è anche sviluppo organizzato, manageriale e finanziario.

L'innovazione della governance

Una volta compreso lo stadio attuale del sistema di governance presente nella tua azienda, **per farlo evolvere fino al "Modello aperto"** e sfruttare quindi tutti i benefici che ne possono derivare, **dovrai introdurre dei cambiamenti concreti nel modo in cui la dirigi e la controlli**.

Le fasi del modello Open Governance



Gli organi della governance aziendale

Ti illustro ora i diversi organi della governance aziendale.

Azionisti responsabili o investitori?

C'è una sottile distinzione tra azionista e investitore. Ereditare azioni rende investitori, ma per diventare azionisti responsabili occorre molto di più. **Gli investitori si aspettano solo un dividendo finanziario dal loro impiego di capitali, mentre gli azionisti familiari aggiungono anche un dividendo emozionale-affettivo a quello finanziario**.
Gli azionisti responsabili si caratterizzano perché interpretano l'attività familiare come un'istituzione. Pensano che essere azionisti sia un privilegio e un dono, ancor più che un diritto acquisito e di conseguenza provano un senso di responsabilità verso gli altri. **Cercano così di dare un valore aggiunto al business senza gravare sull'azienda**.

Collaborano alla coesione familiare, apportano energia positiva e rispettano i familiari che lavorano in azienda. Cercano un proprio ruolo attivo. Si preparano continuamente, sono consapevoli dei propri limiti e interessi nel rapportarsi con gli altri. **Capiscono le esigenze finanziarie dell'azienda e si comportano in materia come azionisti pazienti**.

Essere azionisti responsabili significa quindi prendersi cura coscienziosamente del patrimonio materiale e immateriale rappresentato dall'azienda di famiglia, nell'interesse delle generazioni future, dei dipendenti, dei clienti e della comunità intera in cui si opera.

Il Consiglio di Amministrazione

Credo, sia utile fare chiarezza su questo fondamentale strumento di governance.

torna all'indice

I nuovi Check-Up

Le diagnosi nascono dalla professionalità e dai metodi consolidati degli specialisti di Mondaini Partners, società di consulenza strategica focalizzata sullo Sviluppo, il Rilancio e le strategie di Exit per medie e piccole imprese a base familiare.

1. **RIGENERARE I BUSINESS DI FAMIGLIA**
2. **SEMPLIFICARE LA PROPRIETÀ CON I FAMILY BUY-OUT**
3. **RAFFORZARE LA LEADERSHIP NELLE DIVERSE FASI DEI FAMILY BUSINESS**
4. **ALLENARE LE COMPETENZE DELLE FUTURE GENERAZIONI**
5. **PREPARARE LA SUCCESSIONE L'AGENDA DEL LEADER**
6. **PREPARARE LA SUCCESSIONE L'AGENDA DEL FUTURO LEADER**
7. **INNOVARE LA GOVERNANCE NEI FAMILY BUSINESS**
8. **INNOVARE LA GOVERNANCE FAMILIARE**
9. **APRIRE IL CAPITALE E SVILUPPARE AGGREGAZIONI**
10. **ATTUARE EXIT STRATEGY**

Per informazioni prendere contatto con la redazione:
alombardo@mondainipartners.com - tel. 339 4061532

I libri di Davide Mondaini

COLLANA IMPRENDITORE

Disponibili su Amazon

Il CdA, ove presente, è un organo che per legge deve:

- nominare l'amministratore delegato e il management aziendale, definirne i poteri e le retribuzioni e verificarne l'operato;
- approvare le scelte strategiche aziendali, i piani e i programmi e verificarne periodicamente la realizzazione;
- preparare le proposte da sottoporre all'assemblea dei soci 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 a ogni altro obbligo previsto dalle norme di legge o statutarie.

Le buone prassi da seguire per una corretta composizione del CdA, che:

- deve essere un organo che funziona realmente e intensamente e non un organo formale o di ratifica;
- ha il compito di elaborare le linee guida, esaminare e approvare i piani strategici e le decisioni critiche, impostare l'organizzazione e i sistemi di controllo dell'azienda;
- deve essere composto da persone con elevate competenze e con sufficiente tempo ed energia disponibili per fornire efficaci contributi e dovrebbe essere composto da consiglieri esecutivi, non esecutivi e indipendenti;
- dovrebbe nominare al proprio interno un presidente (senza deleghe sulla gestione) che organizza e gestisce i lavori del CdA e un amministratore delegato (con deleghe), tali poteri e deleghe dovrebbero essere ripartiti in modo che nessun soggetto possa esercitare un'influenza dominante.

Relativamente ai corretti meccanismi di funzionamento del CdA, valgono, inoltre, le seguenti linee guida generali:

- il CdA dovrebbe riunirsi almeno sei volte all'anno, stilando un calendario degli incontri che dovrebbe essere deciso a inizio anno, eventualmente predefinendo già anche i temi principali dei vari incontri;
- ogni incontro deve essere preparato adeguatamente, con ordini del giorno e documenti/informazioni consegnati in anticipo a tutti i consiglieri;
- ogni incontro deve essere convocato, moderato e gestito dal presidente, che deve anche impegnarsi per promuovere un dialogo aperto e costruttivo tra tutti i consiglieri;
- nel corso di ogni incontro deve essere redatto un verbale con le decisioni prese e i compiti assegnati, da far circolare tra i consiglieri e da riprendere all'inizio della riunione successiva.

Come ti ho detto, **il CdA deve occuparsi di temi strategici e non operativi**. Tra questi possono rientrare, ad esempio:

- l'approvazione del Piano strategico pluriennale, del budget annuale e l'analisi dei risultati annuali e infra-annuali (sia economico-finanziari che competitivi);
- i progetti più rilevanti di riorganizzazione interna, le opportunità di sviluppo di nuovi mercati o nuovi business e le opportunità legate alle operazioni straordinarie (acquisizioni, fusioni, ingresso di nuovi soci ecc.);
- i progetti straordinari con forte impatto sugli assetti aziendali e l'approvazione di investimenti extra-budget;
- la valutazione delle performance dei familiari o dei consiglieri coinvolti nella gestione operativa;
- la valutazione delle performance dei responsabili chiave dell'azienda, con l'approvazione dei sistemi incentivanti e premianti per le figure apicali.

Per svolgere questi compiti occorre che il CdA esprima, eventualmente attraverso diverse specializzazioni dei singoli membri, conoscenze specifiche sugli aspetti economico-finanziari e legali, del business (o dei business) e dell'impresa; capacità di valutazio-

ne delle persone ai fini dell'inserimento in azienda con posizioni di responsabilità, esperienza aziendale pregressa, capacità di ascolto e di lavoro in team.

Mi rendo conto che **in tante piccole e medie imprese, in particolare in quelle familiari, non sempre è facile affrontare questi temi in modo adeguato, per molti imprenditori infatti questo comporta**:

- avere una modalità di lavoro più strutturata e accettare di "investire" sul CdA, progettandone con cura la composizione, il funzionamento, inserendo e ascoltando voci critiche;
- ritagliare spazi adeguati alle riunioni del CdA e per la loro preparazione;
- gestire adeguatamente il tempo a disposizione, focalizzarsi su temi "da CdA" e, per chi ricopre più ruoli, calarsi in quello proprio del CdA;
- per i consiglieri indipendenti, mantenere un atteggiamento di critica costruttiva e di supporto al tempo stesso.

La maggior parte delle imprese familiari non ha e forse non ha bisogno di un Cda effettivamente funzionante. Dotarsi di un CDA funzionante presenta dei pro ma anche dei contro, che possono apparire spesso prevalenti, in particolare in termini di riservatezza e di perdita di controllo.

Non stupisce quindi che ci sia riluttanza, soprattutto da parte degli imprenditori che, abituati a operare in solitudine, vedono un CDA attivo come un ostacolo alla propria autonomia invece che come un supporto.

Una situazione comprensibile per i padri fondatori, certamente meno per i figli.

Per ovviare alle riserve citate, l'imprenditore che volesse rompere il proprio isolamento può agire creando un advisory board o più semplicemente dotarsi di un network di referenti esterni qualificati come consulenti professionisti o professori universitari. Come vedrai più avanti, l'Advisory Board è un gruppo di professionisti selezionato con accuratezza, le cui esperienze e conoscenze e idee servono a consigliare individualmente e collettivamente la proprietà e il management nella definizione delle strategie e della pianificazione strategica.

A differenza del CdA, è un organo indipendente, senza autorità formale. È un luogo per dibattere problematiche e buone idee. Può avere una durata definita e non ha nessuna implicazione sulla confidenzialità di natura finanziaria.

Prima di esaminare le caratteristiche ed i vantaggi di un Avisory Board mi fermo un momento su una particolare figura della governance: L'Amministratore Delegato.

La scelta dell'Amministratore delegato

Nei family business la successione al vertice dell'azienda costituisce un passaggio estremamente delicato. I problemi da risolvere sono molteplici e le domande ricorrenti sono le seguenti: **abbiamo un candidato familiare adeguato? È bene guardare a candidati anche all'esterno della cerchia familiare o no? È meglio puntare su un solo successore al comando? Si può pensare a una leadership condivisa tra più fratelli**?

Nella scelta dell'amministratore delegato, i candidati interni alla famiglia, ove ce ne fossero, presentano notevoli vantaggi rispetto a outsider esterni. La condivisione dei valori e della cultura. La capacità di comprendere le specificità delle aziende familiari. L'affidabilità.

Spesso si ricorre all'esterno per mancanza di candidati interni interessati e adeguati. Alcuni business possono essere diventati così complessi da richiedere, competenze specialistiche esterne.

Mentre in altri casi, ove non sussista una barriera dimensionale o tecnologica di rilievo, i candidati interni possono portare l'orgoglio e la passione, le energie e la dedizione necessarie che difficilmente si riscontrano all'esterno dell'ambito familiare.

Nella ricerca di candidati esterni è fondamentale valutare, oltre alla competenza e trasparenza, l'affinità culturale e valoriale. **L'apertura a terzi nelle posizioni di vertice richiede che la famiglia sappia svolgere professionalmente i ruoli di proprietà e di governo**, in modo da costituire un interlocutore autorevole per il top management.

La leadership individuale è il modello più diffuso è adottato da oltre il 60% delle imprese medio grandi e garantisce mediamente migliori performance rispetto a quella collegiale. Al contrario, la leadership collegiale è più complessa comporta inevitabilmente una maggiore difficoltà nel trovare piena condivisione delle strategie.

Inoltre è caratterizzata da lentezza nei processi decisionali e comporta un alto potenziale di conflittualità tra fratelli. Quando sia possibile bisognerebbe privilegiare l'equazione "un business uguale un capo", dividendo gli ambiti di attività dei figli in aree diverse, evitando così dannose sovrapposizioni.

L'unitarietà di visione può essere poi ricondotta in sede di assemblea soci. Quando ciò non fosse possibile, è bene farsi guidare da criteri di meritocrazia applicando scelte con criteri oggettivi.

Ora, invece, vorrei parlarti di uno strumento che può aiutare le piccole e medie imprese ad avvicinarsi gradualmente al "Modello aperto", con un sistema di governance più basilare e senza dover necessariamente passare subito attraverso la creazione di un CdA efficace.

L'Advisory Board, un organo importantissimo nelle PMI di famiglia

Come evidenzia chiaramente l'osservatorio che ti ho citato in precedenza, **sono ancora poche le piccole e medie imprese familiari che nel tempo sono riuscite a evolvere il proprio sistema di governance**, passando da un Amministratore unico ad un Consiglio di Amministrazione effettivamente funzionate. **Tantissimi sono ancora "ai CdA sulla carta"**.

Come già accennato, anche tra quelle che hanno fatto questo passaggio, **ho potuto riscontrare diverse problematiche nei meccanismi di funzionamento dei CdA. Ciò è dovuto al fatto che spesso è difficile inserire consiglieri indipendenti o esterni alla famiglia, pianificare e gestire con continuità e metodo le attività e gli incontri dei CdA**, sviscerare nell'ambito di questi incontri tutti i temi che dovrebbero essere di responsabilità degli amministratori.

Ecco perché in diverse piccole e medie imprese (sia familiari che non familiari) ho cercato di risolvere queste disfunzioni introducendo un nuovo strumento di governance: l'Advisory Board.

Per Advisory Board intendo un organo consultivo, privo di ruoli esecutivi e decisionali, che assiste l'Amministratore unico o il CdA nell'attività strategica e nella definizione di programmi strategici e che ha l'obiettivo di dare profondità e qualità ad alcuni processi decisionali che riguardano le scelte di fondo dell'azienda.

I compiti e le attività principali **dell'Advisory Board** sono tipicamente:

- dare suggerimenti-opinioni su azioni proposte dall'Amministratore unico/Consiglio di Amministrazione, dalla Direzione o dal management;
- proporre strategie da mettere in pratica, idee per far crescere il business e trovare nuove opportunità di sviluppo imprenditoriale e organizzativo;
- semplificare le relazioni all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

L'Advisory Board per funzionare correttamente dovrebbe operare nel seguente modo: devono essere organizzate periodicamente riunioni formali, alle quali si invitano i membri dell'Advisory Board per condividere scelte di fondo sullo sviluppo strategico e organizzativo dell'azienda.

Prima di ogni riunione deve essere inviato a tutti i membri il relativo ordine del giorno ed eventuali documenti che verranno condivisi. Ogni riunione deve essere presieduta dall'Amministratore delegato/Imprenditore che ne cura la convocazione e i lavori, successivamente deve essere inviato a tutti i membri un verbale contenente gli argomenti trattati con le considerazioni condivise.

In ogni caso, che si tratti di un CdA o di un Advisory Board, un ruolo importante, per il corretto funzionamento di questi organi, lo giocano i consiglieri esterni.

I consiglieri esterni

Possono essere di tre tipologie:

1. **membri della famiglia proprietaria non impegnati in azienda**;
2. **manager aziendali** (con ruoli chiave) **non appartenenti alla famiglia**;
3. **professionisti esterni** non collegati alla famiglia, né coinvolti in azienda.

Il ruolo dei consiglieri esterni si esplicita lungo tre direttrici chiave: il controllo, il supporto strategico e la gestione dei rapporti tra famiglia proprietaria e azienda.

Dal punto di vista del controllo, il loro ruolo è quello di:

- stimolare il senso di disciplina e responsabilità del leader aziendale e del management, favorendone un attento monitoraggio;
- promuovere l'introduzione di strumenti di controllo più sofisticati, rigorosi e collegati alle performance manageriali;
- vigilare sui conflitti di interesse e proteggere gli interessi delle minoranze e dei vari stakeholder dell'azienda.

Dal punto di vista del supporto strategico il loro ruolo è quello di:

- apportare esperienze e competenze professionali critiche a 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; migliorando 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, rafforzando l'immagine e le relazioni dell'impresa.

Dal punto di vista della gestione dei rapporti famiglia-impresa, i consiglieri esterni 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, formando i successori e aiutando in particolare la crescita dei giovani;
- la gestione meno "emotiva" e più "professionale" delle tensioni che possono nascere tra i familiari soci della stessa generazione o di generazioni diverse.

A proposito proprio di quest'ultimo aspetto, ovvero la corretta gestione dei rapporti tra famiglia e azienda, uno strumento che può rivelarsi utile è rappresentato dagli Accordi di famiglia di cui ti parlerò nel capitolo 8.

I 10 passi verso il "Modello di Governance aperto"

In questo capitolo **ti ho parlato della governance e del perché è un tema fondamentale su cui lavorare** per potenziare le capacità dell'azienda di famiglia.

Ti ho anche illustrato un modello che ho messo a punto e testato negli ultimi anni all'interno di diverse organizzazioni, per aiutare i leader delle piccole e medie imprese a innovare i propri sistemi di governance. **Questo modello l'ho chiamato "Opengovernance"** perché ha proprio l'obiettivo di guidare l'evoluzione di tali sistemi verso il cosiddetto "Modello aperto", che è quello che consente all'azienda di gettare le basi per governo veramente efficace.

Ora vorrei provare a fare un po' di sintesi, fornendoti alcuni spunti e suggerimenti operativi che puoi iniziare ad applicare fin da subito, **per far evolvere il sistema di governance della tua azienda**.

In particolare, **i passi per guidarla verso il "Modello aperto" sono i seguenti**:

1. **Occupatene in prima persona**: come credo ormai ti sia chiaro, la governance è strettamente correlata alla leadership e il primo responsabile deve essere necessariamente il leader aziendale.
2. **Fai una diagnosi del modello di governance attuale della tua azienda**: il mio consiglio è di esaminare i pilastri del proprio modello di governance il prima possibile e identificare quindi quale fra i 4 modelli che ti ho presentato è attivo nella tua azienda.
3. **Valuta la situazione di partenza e stabilisci una road map per l'evoluzione del modello di governance**: molte piccole e medie imprese, e in particolare quelle a conduzione familiare, si trovano oggi a un livello di governance informale o destrutturata; in questi casi, è impensabile (e addirittura pericoloso) puntare a raggiungere subito il "Modello aperto", deve essere, quindi, costruito un percorso che aiuti l'azienda ad andare gradualmente in questa direzione, facendo tutti i passaggi intermedi necessari.
4. **Identifica le risorse e le professionalità che ti mancano oggi**: come hai letto, uno dei pilastri di un sistema di governance

efficace e ben funzionante è rappresentato dall'affiancamento agli amministratori di figure esterne, possibilmente indipendenti e non legate alla famiglia proprietaria (nel caso di imprese familiari) o al management aziendale. In prima battuta, potresti coinvolgere il tuo commercialista o i tuoi consulenti ma poi, man mano che proseguirai questo percorso, ti consiglio di cercare professionisti con esperienze e competenze specifiche proprio sui temi della governance nelle piccole e medie imprese.

5. **Crea un Consiglio di Amministrazione efficace, oppure un Advisory Board**: il passaggio dall'Amministratore unico al Consiglio di Amministrazione è imprescindibile se vuoi far evolvere la governance della tua azienda; tuttavia, non sempre è immediatamente o facilmente realizzabile; in questi casi puoi utilizzare inizialmente lo strumento dell'Advisory Board, con l'obiettivo, poi, di arrivare alla creazione di un vero e proprio CdA quando riterrai che la tua azienda sia pronta per farlo.

6. **Definisci chiaramente ruoli, responsabilità e compiti di tutti gli organi di governo dell'azienda**: nelle piccole e medie imprese (in particolar modo in quelle a conduzione familiare) i soci sono spesso anche amministratori e manager; questo crea naturalmente confusione relativamente ai compiti e alle responsabilità che possono essere in capo alla stessa persona a seconda del ruolo che ricopre. Per risolvere questa confusione diventa quindi fondamentale definire, preferibilmente anche formalizzare, questi aspetti e fare in modo che siano chiari a tutte le persone (sia interne che esterne alla famiglia e/o all'azienda) coinvolte nella proprietà, nell'amministrazione e nella gestione operativa dell'azienda.

7. **Stabilisci il calendario delle attività del CdA (o dell'Advisory Board) e i temi di cui si dovrà occupare**: non basta creare un organo di governo diffuso per far evolvere il modello di governance dell'azienda; è necessario che questo organo, poi, sia messo nelle condizioni di poter operare bene, e per questo la prima cosa da fare è stabilire molto chiaramente il calendario annuale delle sue attività, i temi di cui si dovrà occupare e le modalità di svolgimento degli incontri periodici.

8. **Fai funzionare correttamente il CdA (o l'Advisory Board)**: per far sì che questo nuovo organo di governo non resti solo sulla carta, ma eserciti al meglio il suo ruolo, dovrai impegnarti per preparare adeguatamente gli incontri, condurre i confronti e fare un follow-up efficace delle decisioni prese e dei compiti assegnati; all'inizio questo potrebbe richiedere una certa formalità e rigidità rispetto al passato, ma ti assicuro che, una volta rodato il meccanismo, i benefici che la tua azienda ne otterrà saranno evidenti e rapidi.

9. **Valuta periodicamente l'operato del CdA (o dell'Advisory Board)**: come per tutte le altre attività chiave dell'azienda, anche quelle dei membri dell'organo di governo devono essere valutate con una certa periodicità, per capire se stanno portando il contributo richiesto dalla proprietà e se stanno rispettando l'incarico a loro assegnato.

10. **Valuta e revisiona costantemente il tuo modello di governance**: oltre all'operato dei membri dell'organo di governo, è fondamentale capire anche se il sistema messo in piedi produce i risultati attesi, funziona in modo efficace e sta effettivamente aiutando l'azienda a evolvere lungo il percorso prestabilito; questo lo puoi fare realizzando, come ti ho già detto in precedenza, un'autodiagnosi periodica (almeno annuale) del modello di governance dell'azienda e intervenendo, di conseguenza, in modo mirato per risolvere le eventuali criticità rilevate e guidare l'evoluzione verso il "Modello aperto".

TESTIMONIANZE

Felsinea Ristorazione Srl

ROBERTO GUIZZARDI
Presidente e Amm. Delegato
Felsinea Ristorazione

"Da diversi anni **mi affido a Mondaini Partners per avere supporto nei percorsi di potenziamento dello sviluppo aziendale**. Inoltre, i loro professionisti mi hanno aiutato con grande efficacia e competenza nelle operazioni straordinarie, nel miglioramento dei processi decisionali, nella crescita delle risorse interne delle persone e nell'introduzione di metodi e strumenti in diverse aree dell'impresa. **Grazie a Mondaini Partners oggi l'azienda è dotata di un Advisory Board che mi aiuta a pianificare le strategie future e gli obiettivi strategici** e di un Comitato Operativo che ha il compito di tradurli in piani operativi e risultati. L'approccio di Mondaini Partners ha introdotto nuovi modi di lavorare, nuovi strumenti e nuove competenze che hanno permesso di portare avanti la trasformazione strategica e organizzativa dell'azienda. Inoltre, grazie a loro abbiamo costruito e messo in esecuzione il nuovo Piano strategico-finanziario di medio periodo, che è stato indispensabile per ottenere nuova finanza per lo sviluppo dal sistema bancario.
Conosco Davide Mondaini da tanti anni e ho avuto modo di apprezzarlo sia come professionista che come persona. **Grazie al supporto di Mondaini Partners ho inoltre rafforzato le mie capacità e competenze per lo svolgimento del ruolo di socio e Amministratore Delegato**."

Emak Spa

AIMONE BURANI
Vice Presidente e
Amministratore Esecutivo
Emak Spa

"Mondaini Partners ha supportato il Gruppo EMAK nelle attività di **ridisegno dei principali processi organizzativi e di valorizzazione del Capitale Intangibile**, ovvero di tutti quegli asset chiave da cui dipende la capacità di creare valore e il posizionamento competitivo, ma che raramente sono espressi dai prospetti contabili e dai documenti pubblici.
Grazie al loro intervento oggi disponiamo di cruscotti e strumenti innovativi, che ci hanno aiutato sia a **potenziare la capacita di execution del nostro Top Management, sia a migliorare notevolmente i processi di comunicazione** con gli investitori e la comunità finanziaria.
Per una realtà dinamica, innovativa e internazionale come la nostra questo rappresenta uno dei pilastri chiave del vantaggio competitivo.
Siamo stati davvero molto soddisfatti, sia dall'efficacia, sia dall'efficienza con cui è condotto l'intero progetto."

Leggi le Testimonianze

mondaini partners

Impresa forte Famiglia di successo

È ideatore e promotore di

familybiz
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

È la prima rivista di management italiana focalizzata sui Family Business.

FBiz raccoglie e divulga informazioni strategiche, spunti operativi e buone pratiche per ispirare comportamenti e scelte virtuose indispensabili per affrontare le principali sfide delle imprese di famiglia.

1 RIGENERARE I BUSINESS DI FAMIGLIA

2 SEMPLIFICARE LA PROPRIETÀ CON I FAMILY BUY-OUT

3 RAFFORZARE LA LEADERSHIP NELLE DIVERSE FASI DEI FAMILY BUSINESS

4 ALLENARE LE COMPETENZE DELLE FUTURE GENERAZIONI

5 PREPARARE LA SUCCESSIONE L'AGENDA DEL LEADER

6 PREPARARE LA SUCCESSIONE L'AGENDA DEL FUTURO LEADER

7 INNOVARE LA GOVERNANCE NEI FAMILY BUSINESS

8 INNOVARE LA GOVERNANCE FAMILIARE

9 APRIRE IL CAPITALE E SVILUPPARE AGGREGAZIONI

10 ATTUARE EXIT STRATEGY

Ogni mese, le nostre pagine raccolgono esperienze di imprenditori coraggiosi, creativi, appassionati e protagonisti di straordinarie storie di famiglia.

Leggi FamilyBiz Magazine | **Raccontaci la tua Family Story** | **Scrivi alla Redazione FBiz**

torna all'indice

FAMIGLIA E IMPRESA

10 Strategie per Imprese forti e Famiglie di successo

Il nuovo libro di Davide Mondaini

Disponibile su Amazon

L'unico mensile monotematico dedicato alle Imprese che fanno grande l'Italia

Ogni mese un nuovo tema, nuove idee, nuovi spunti

Ottobre 2023

Dicembre 2023

Mondaini Partners Magazine

Leggili sul sito

www.mondainipartners.com

mondaini partners

Impresa forte
Famiglia
di successo

sede di Milano
via Montenapoleone, 8
20121 Milano

www.mondainipartners.com
T. +39 0282955421

sede di Bologna
via Santo Stefano, 30
40125 Bologna