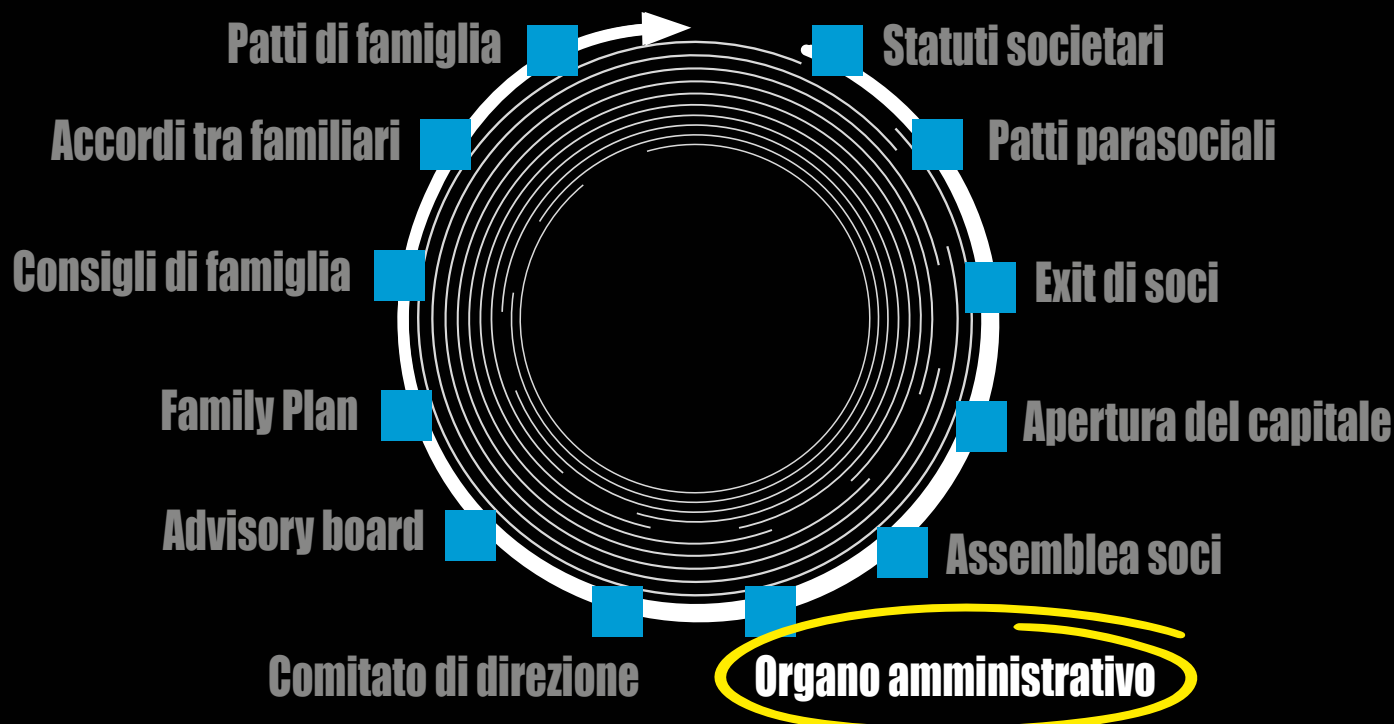


CDA: COME DEVE FUNZIONARE



SPECIALE

GOVERNANCE E FAMIGLIA

Come costruire Regole forti per Aziende e Famiglie proprietarie

indice dei CONTENUTI

3  **EDITORIALE**

4  **COME DEVE
FUNZIONARE IL CDA**

4  **L'INSERIMENTO
DEGLI AMMINISTRATORI**

6  **MONDAINI PARTNERS
Il profilo**

8  **I CONTENUTI DEL
MODELLO DI CDA SCELTO**

12  **IL FUNZIONAMENTO DEL
CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE**

19  **TESTIMONIANZE
Axel Technology Srl - COLACEM Spa**

DAVIDE MONDAINI
founder & CEO

dmondaini@mondainipartners.com



{ editoriale }

La Governance è ancora oggi un **concetto complesso** da interpretare. Inoltre, **nelle imprese a base familiare assume significati e contorni specifici** rendendo più articolata una sua efficace “messa a terra”. Per trasformare tale concetto in **regole semplici e concrete** ho ideato il **modello presentato nel libro: “Governance e Famiglia”**. Nel caso specifico, il modello esamina **la Governance dell’impresa di famiglia nei suoi 3 sotto-sistemi** ognuno dei quali con i relativi strumenti e argomenti chiave.



1. La Governance proprietaria

- Statuti societari
- Patti parasociali
- Exit di soci
- Apertura del capitale.

2. La Governance aziendale

- Organi: Assemblea, Cda, AU, Comitato
- CDA: benefici, modelli e resistenze
- CDA: i diversi ruoli dei membri
- CDA: come costruirlo e rafforzarlo
- CDA: come deve funzionare
- CDA: responsabilità degli amministratori
- Advisory board: cos'è e a cosa serve
- Advisory board: i 10 elementi chiave
- Advisory board: il Comitato è stato istituito! E adesso?
- Advisory board: pianificare una crescita a lungo termine.

3. La Governance familiare

- Family Plan
- Consigli di famiglia
- Accordi tra familiari
- Patti di famiglia.

Potenziare e innovare la Governance dell’impresa di famiglia significa quindi **definire e applicare le regole** per un efficace funzionamento dei 3 sotto-sistemi descritti ove ogni parte è strettamente connessa all’altra.

In questo numero vengono illustrati alcuni aspetti relativi al CDA: come deve funzionare.



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

Impresa forte, Famiglia di successo!

Davide Mondaini



Come deve funzionare il CDA

A questo punto abbiamo scelto gli amministratori. Il consiglio di amministrazione è dunque in condizione di poter cominciare a realizzare il proprio lavoro. Ma da dove partire? In base alla mia esperienza, consiglio di seguire il percorso che andrò ad illustrare, passo a passo, in questo numero.

In relazione al funzionamento è bene impostare un **processo basato su due fasi** ben distinte:

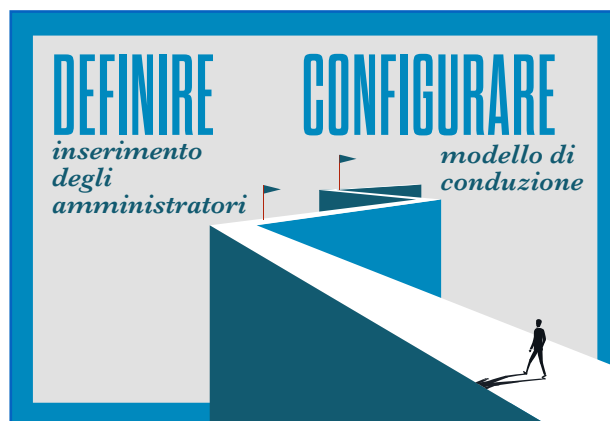
1. definire e mettere a terra un sistema di **inserimento degli amministratori**, vale a dire di conoscenza reciproca;
2. configurare ed **attuare uno specifico modello di conduzione** del consiglio di amministrazione.

L'inserimento degli amministratori

L'inserimento degli amministratori è il processo che ha l'obiettivo di facilitare l'adattamento alla cultura aziendale e di far sì che essi si sentano a proprio agio.

Una volta che gli amministratori si sono insediati in carica, ciò che occorre fare è gestire il momento del loro incontro, cioè **metterli in condizione di conoscere la realtà attraverso un programma informativo strutturato** sull'azienda. Un metodo che utilizzo per facilitare l'inserimento degli amministratori si basa sui seguenti elementi:

1. Il dossier del consiglio di amministrazione;
2. la pianificazione di specifiche azioni pratiche.



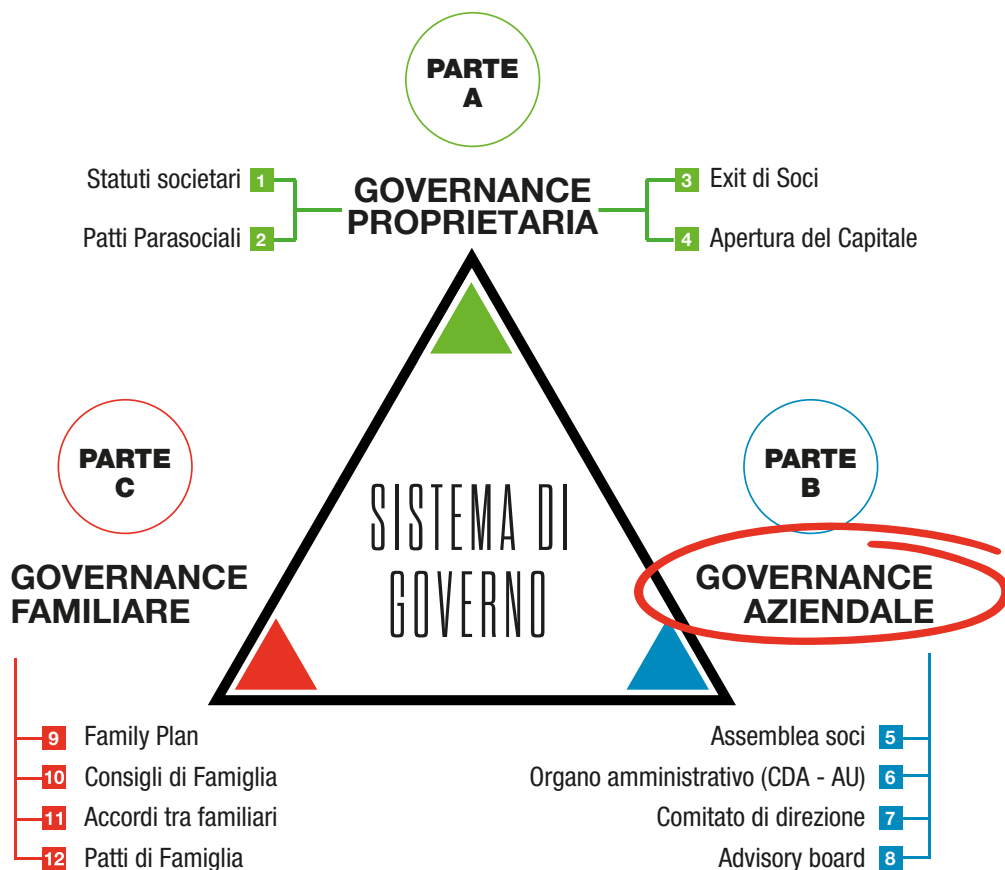
1.

Il dossier del consiglio di amministrazione

Elaborare un rapporto che contenga informazioni dettagliate sull'azienda cioè su tutto ciò che gli amministratori devono sapere per poter esercitare le proprie funzioni **è un lavoro tanto articolato quanto necessario** per creare un'adeguata base comune di conoscenza.

Esso tratterà tutti gli aspetti rilevanti dell'azienda e sarà aggiornato almeno una volta all'anno. Il dossier è utilissimo non soltanto per la fase di familiarizza-

IL SISTEMA DI GOVERNANCE: UNA VISIONE D'INSIEME



zione dei membri del consiglio di amministrazione, ma anche perché **il dossier del Cda rappresenta uno strumento permanente per il loro lavoro.**

Ogni amministratore deve averne a disposizione una copia aggiornata per uso personale, anche fuori dall'azienda e nel corso delle riunioni del consiglio di amministrazione.

2.

La pianificazione di specifiche azioni

L'inserimento degli amministratori non deve basarsi solamente sulla loro formazione attraverso documenti. Altrettanto importanti sono il contatto fisico con la realtà dell'azienda, l'osservazione pratica e lo scambio di opinioni.

In termini generali l'amministratore, nella fase di inserimento, **dovrebbe essere guidato in visite ai**

reparti principali e, se vi è un direttore è opportuno che questi faccia da guida illustrando le attività chiave svolte e quelle in programma nelle principali unità organizzative.

Il modello di Cda scelto

Per poter svolgere la propria funzione di supervisione generale, il consiglio di amministrazione deve strutturarsi in relazione a questo obiettivo.

A tal fine **utilizzo e propongo un modello** di riferimento che poggia su queste **tre basi**:

- ambito decisionale;**
- fini e obiettivi;**
- percorso decisionale.**



www.mondainipartners.com



**Consulenza strategica
per family business
lungimiranti**

Le nostre aree di attività

RIORGANIZZAZIONE
E **SVILUPPO**

RISTRUTTURAZIONE
E **RILANCIO**

FAMIGLIA, IMPRESA
E **GOVERNANCE**

EXIT
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





a. Ambito decisionale

Il **primo impegno** del nuovo consiglio di amministrazione è quello di **determinare il proprio ambito di decisionalità**.

A tal proposito deve essere elaborato una sorta di **inventario di massima annuale che includa i temi principali** che il consiglio di amministrazione desidera discutere e controllare.

Come dirò in seguito, sarà poi **attraverso la delega che metterà a terra le proprie direttive ed eserciterà il proprio controllo**.

Inoltre, il consiglio di amministrazione deve condurre il proprio operato con grande sensibilità e **non deve entrare nel merito di decisioni operative che appartengono al management**.

b. Fini e obiettivi

Al consiglio di amministrazione spetta **stabilire e vigilare su ciò che è importante per il successo dell'azienda**: quali sono **i risultati attesi**, chi sono **i beneficiari** e qual è il peso relativo di ogni risultato.

Indico questi risultati con il termine "fini".

Si tratta di un concetto strettamente legato alla visione del futuro dell'imprenditore e al suo progetto di impresa.

Per non creare confusione con la terminologia utiliz-

zata nel campo dell'economia aziendale voglio chiarire che **il fine è da mettere in relazione con la visione e la missione dell'azienda e non con i suoi obiettivi economici di lungo periodo**.

c. Percorso decisionale

Il consiglio di amministrazione **prende le decisioni sui fini** e sui mezzi **nel modo seguente**.

1. Sulla base delle informazioni che riceve dagli azionisti, dai membri dell'organizzazione e da qualsiasi persona o gruppo che lo metta in condizione di disporre di una maggiore conoscenza della realtà dell'azienda. **Il consiglio di amministrazione decide** in modo proattivo e prescrittivo **sui fini**. **Il risultato** di questa attività è un **documento** che chiarisce le **"Linee guida fini"** (dove andare).
2. Sulla base delle conoscenze del governo d'impresa, del quadro normativo di riferimento, della capacità di leadership e di direzione del presidente-imprenditore e degli amministratori, oltre che all'esperienza di cui essi dispongono, **il consiglio di amministrazione decide** in modo proattivo e prescrittivo **sulle modalità** necessarie al raggiungimento dei fini definiti e dei risultati programmati attraverso la delega. **Il risultato** di questa attività è un **documento** che chiamo **"Linee guida deleghe"** (cosa delegare).
3. Considerato tutto ciò che può mettere in pericolo la condotta socialmente responsabile e i rischi di azioni di responsabilità nei confronti degli amministratori che possono derivarne, **il consiglio di amministrazione prende decisioni** in modo proattivo sui fini, nonché **in modo negativo e limitativo sui mezzi necessari per l'attività dell'amministratore delegato, dell'imprenditore e dell'organizzazione nel suo insieme**. Il risultato di queste decisioni è un documento che chiamo **"Linee guida rischi"** (cosa non fare).

In conclusione, il consiglio di amministrazione è chiamato a chiarire fin da principio (preferibilmente all'interno dei tre specifici documenti che ho citato) i seguenti aspetti:

1. **dove andare** – documento "Linee guida fini";
2. **cosa delegare** – documento "Linee guida deleghe";
3. **cosa non fare** – documento "Linee guida rischi".

I contenuti del modello di Cda scelto

Mi occuperò ora di dare contenuto alle tre categorie di Linee guida che ho presentato e che sono alla base del lavoro del consiglio di amministrazione.

1.

LINEE GUIDA FINI

Elaborare la definizione dei fini dell'azienda, **dove andiamo, è una delle maggiori** sfide che il consiglio di amministrazione deve affrontare.

I fini devono rappresentare un riferimento stabile per l'azienda. Stabilità non è però sinonimo di immobilismo, per cui sarà necessaria una regolare revisione degli scenari sulla base dei quali i fini sono stati individuati.

Nel caso in cui accadano fatti in grado di avere un impatto strutturale sull'azienda, **bisognerà avere cura di operare una accurata revisione**. Il riferimento è ad aspetti che tocchino l'azionista-imprenditore come la famiglia, la salute, il patrimonio o cambiamenti provenienti dall'ambiente sociale, tecnologico ed economico.

Il lavoro sui fini, non deve invece occuparsi del piano strategico visto che, il contenuto di quest'ultimo, riguarda la definizione dei mezzi ed è solitamente compito della direzione aziendale. **Il consiglio si farà poi carico della eventuale validazione e approvazione**.

2.

LINEE GUIDA DELEGHE

Il consiglio di amministrazione delega una parte della gestione operativa dell'azienda **all'amministratore delegato** (o a più amministratori delegati). Funzione esercitata spesso, **nel nostro caso, dall'imprenditore** a prescindere da qualsiasi altro

ruolo ricoperto dalla stessa persona, per esempio azionista o presidente del consiglio di amministrazione.

L'amministratore delegato è l'anello di congiunzione nella catena di responsabilità che collega il consiglio di amministrazione ai manager.

Viene a lui delegata l'autorità per gestire la struttura operativa.

Pertanto, **quando l'amministratore delegato parla** ufficialmente con i manager, **lo fa con l'autorità attribuitagli dal consiglio di amministrazione e non dall'azionista**.

La performance esecutiva delle aziende coincide pertanto con la performance dell'amministratore delegato.

Nel modello di governo proposto, il consiglio di amministrazione deve conferire all'amministratore delegato tutta l'autorità necessaria per l'esercizio delle funzioni delegate.

La massimizzazione di tale autorità non diminuisce l'importanza del ruolo di governo del Consiglio. Semplicemente si colloca il potere di gestione nel luogo più adeguato.

Il principio da seguire deve essere quello di delegare quanto più possibile senza perdere il controllo. Ciò implica la necessità di un adeguato esercizio di un supervisore sull'operato dell'amministratore delegato.

Principi riguardanti la delega

- 1. La delega deve essere pubblica e chiara.** Non si può pretendere l'assunzione di responsabilità su ciò che non è stato stabilito. È opportuno esplicitare tutte le aspettative per iscritto.
- 2. Il contenuto della delega deve essere pos-**



I Check-Up Governance

Le diagnosi nascono dalla professionalità e dai metodi consolidati degli specialisti di **Mondaini Partners**.

- 1** STATUTI SOCIETARI
- 2** PATTI PARASOCIALI
- 3** EXIT DI SOCI
- 4** APERTURA DEL CAPITALE
- 5** ASSEMBLEA SOCI
- 6** ORGANO AMMINISTRATIVO
- 7** COMITATO DI DIREZIONE
- 8** ADVISORY BOARD
- 9** FAMILY PLAN
- 10** CONSIGLI DI FAMIGLIA
- 11** ACCORDI TRA FAMILIARI
- 12** PATTI DI FAMIGLIA

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

COLLANA IMPRENDITORE

Libri scritti con linguaggio diretto e non tecnico



Disponibili a richiesta su
www.mondainipartners.com 
- sezione libri -

sibile. Se così non fosse, la delega sarebbe disincentivante. Il consiglio di amministrazione deve disporre di informazioni sufficienti per valutare ciò che è realistico e ciò che non lo è. Le aspettative devono essere riviste con la regolarità per verificare che continuino ad essere realizzabili.

3. **La delega deve essere valutata in modo equo.** Il consiglio di amministrazione con l'imprenditore come presidente non può valutare, supervisionare l'amministratore delegato-imprenditore senza aver definito preventivamente un preciso criterio di valutazione. D'altro canto, il consiglio di amministrazione non deve mai permettere che l'amministratore delegato venga sottoposto a critiche da parte di un amministratore a causa della sua mancanza di conoscenza relativamente ad aspettative specifiche.

Contenuti della delega

In neretto evidenzio i temi di riferimento e con carattere più piccolo illustro i contenuti.

La decisione - il verbale - soltanto quanto deciso dal Cda collegialmente e verbalizzato impegna il consigliere delegato;

la responsabilità - occorre chiarire con estrema puntualità gli ambiti di responsabilità e le attività principali;

la supervisione della performance - le attività delegate verranno periodicamente esaminate e valutate dal Cda;

la retribuzione - alle deleghe è associata una retribuzione che varierà in base all'eventuale modifica del contenuto della delega.

la revoca della delega - l'attribuzione della delega è sempre soggetta a revoca da parte della maggioranza del Cda.

3.

LINEE GUIDA RISCHI

Ciò che non si può fare. In questo caso, il consiglio di amministrazione stabilisce le linee guida relativamente a quelle aree nelle quali possono accadere fatti suscettibili di generare gravi conseguenze per l'azienda e gli amministratori, tenendo conto dei seguenti fattori:

1. **la natura** e il livello del rischio che l'azienda affronta;
2. **il tipo di rischio** considerato accettabile, sopportabile all'azienda;
3. **la probabilità** che l'evento considerato si verifichi;
4. **l'abilità nel ridurre l'impatto** sul business;
5. **i costi operativi del controllo del rischio** rispetto ai benefici che se ne possono ottenere.

Secondo il principio delle decisioni a cascata, è importante che il consiglio di amministrazione stabilisca il primo livello di limiti.

Da questo punto in poi spetterà all'amministratore delegato interpretare, regolare, implementare eventualmente tali limiti.

Ricade sotto la responsabilità dell'amministratore delegato il compito di identificare e valutare i rischi potenziali sulla base di criteri stabiliti dal consiglio di amministrazione e di designare, applicare e supervisionare un sistema di controllo interno che attui le politiche decise dal consiglio di amministrazione.



Il funzionamento del consiglio di amministrazione

Definiti il modello e i suoi contenuti, il consiglio di amministrazione si trova nelle condizioni di cominciare a funzionare.

Per farlo **deve considerare le seguenti questioni:**

- a) **numero di riunioni** del consiglio di amministrazione, **durata** e **luogo**;
- b) **contenuti** delle riunioni;
- c) **supporto** che devono avere gli amministratori **per l'espletamento dell'incarico**;
- d) funzione di **controllo**;
- e) necessità di istituire i **comitati**;
- f) **valutazione** del consiglio di amministrazione.

Tratterò ora questi punti dettagliatamente.

NUMERO DI RIUNIONI

Quando ho parlato del compenso degli amministratori ho fatto specifico riferimento all'entità del loro impegno e quindi al numero delle riunioni che il consiglio di amministrazione dovrebbe tenere, che come abbiamo visto, **dovrebbero avere** (nelle imprese che ho preso a riferimento) **una cadenza mensile, quindi dodici riunioni ordinarie** all'anno.

Ciò premesso, il pubblico delle aziende alle quali questo magazine si rivolge è sufficientemente vasto e la loro complessità piuttosto elevata perché il numero delle riunioni ordinarie possa essere quantificato con maggiore elasticità.

Durata delle riunioni

Le riunioni del consiglio di amministrazione normalmente devono durare **tra le tre e le 4 ore**. Naturalmente ciò dipende dagli argomenti che devono essere trattati.

Raccomando che le riunioni si tengono di mattina perché si è più freschi. Si può concludere, anche se non sempre, con un pranzo di lavoro al quale assistano come invitati alcuni manager familiari dell'imprenditore, legati in qualche modo all'azienda. Ciò al fine di creare un clima di fiducia e conoscenza e successivamente per mantenerlo.

Luogo delle riunioni

Normalmente si tende a tenere la riunione **nella sede principale dell'azienda**, con il vantaggio di poter avere tutto a portata di mano ma con l'inconveniente di incorrere in possibili interruzioni.

Prendere in considerazione la possibilità di tenere le riunioni al di fuori della sede principale dipenderà da una serie di fattori:

- a) **costo della trasferta** di tutti i membri del consiglio di amministrazione;
- b) **esistenza di filiali** o sedi secondarie;
- c) **facilità di disporre di tutto ciò che occorre** per tenere la riunione.

Un'opzione raccomandabile è quella di organizzare ogni 6 mesi **una riunione che duri un paio di giorni**, in un luogo dove si possano unire il lavoro e il relax al fine di favorire la socializzazione tra gli amministratori.

Tra questi i manager. Si potranno così analizzare in profondità temi relativi alle "linee guida fini" che



necessitano di maggiori informazioni, spiegazioni esaustive, dettagliate riflessioni e dibattiti.

Può essere interessante invitare a partecipare esperti che apportano il proprio parere su tendenze, cambiamenti nei rispettivi settori o professioni, al fine di valutarne l'impegno, l'impatto sull'azienda.

Un ultimo punto circa il luogo delle riunioni

Grazie alle tecnologie disponibili vi è la possibilità di realizzare **riunioni senza la presenza fisica** di alcuni degli amministratori. Si tratta di un'opzione che si sta ampiamente diffondendo nella pratica.

IL CONTENUTO DELLE RIUNIONI

Le riunioni devono essere **programmate annualmente** e se ne devono stabilire i contenuti fondamentali ad inizio attività.

Un metodo che può essere seguito nel programmare le riunioni è quello di stabilirne la cadenza e fare una lista di tutti gli argomenti che devono essere trattati obbligatoriamente dal consiglio di amministrazione. Questa prima analisi permetterà di determinare il numero di ore di consiglio necessarie per trattare questi argomenti.

Successivamente occorrerà valutare se durante queste riunioni previste resta tempo sufficiente per poter affrontare ulteriori argomenti.

In tal modo si costruirà il **calendario minimo**.

Il modello descritto richiede che la documentazione sia preparata adeguatamente prima delle riunioni e che gli amministratori l'abbiano analizzata approfonditamente al fine di rendere più proficuo il tempo di lavoro. Tutti i membri del con-

siglio di amministrazione dovranno essere posti in condizione di conoscere il calendario delle riunioni attraverso il dossier del consiglio di amministrazione. La domanda successiva a questo punto è la seguente: **quali sono i temi che devono essere trattati obbligatoriamente dal consiglio di amministrazione?** Ogni azienda è una realtà diversa per cui non si può ragionevolmente stabilire una lista di argomenti comuni a tutte; ma quello che possiamo fare è certamente tracciare alcune linee guida.

L'ordine del giorno

Prima di ogni riunione **deve essere redatto l'ordine del giorno specifico** che deve essere naturalmente **coerente con la precedente programmazione annuale**.

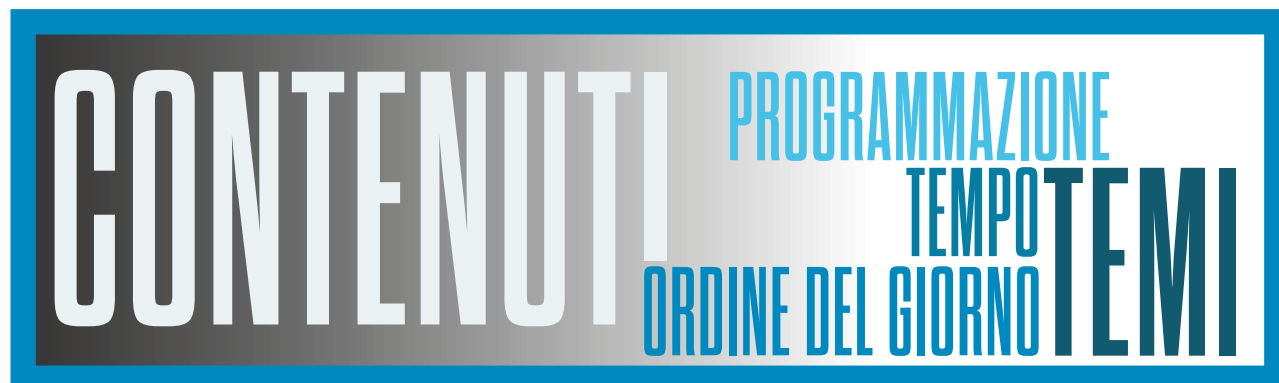
Ti metto in guardia da alcuni errori comuni, come la tendenza a dedicare l'80% del tempo alla riunione e il 20% all'ordine del giorno.

Un altro errore è quello di organizzare gli argomenti in modo tale da obbligare gli amministratori a stare seduti, ad ascoltare **lunghe relazioni, spesso intrise di cifre e dati**, con la conseguenza del loro affaticamento e della inevitabile perdita di contatto con l'oggetto della discussione.

Un approccio più proficuo è quello di cominciare le riunioni con i punti più importanti e trattarli in modo conciso, cosa che richiede al presidente del consiglio di amministrazione lo sforzo di stabilire delle priorità.

Alla fine della riunione può essere prevista mezz'ora da dedicare a temi vari e di attualità.

In merito a questi ultimi dovrà essere fornita preventivamente un'adeguata informazione agli amministratori e questi dovranno studiarla.



La riunione non **serve** per analizzare e trarre le conseguenze, ma **per prendere le decisioni** in accordo con le conclusioni tratte da ciascun amministratore. Alcune esperienze suggeriscono che nell'analisi dei rapporti non si debba dedicare più del 25% del tempo totale della riunione, lasciando il resto del tempo al dibattito approfondito di un paio di argomenti critici quando lo si ritiene utile.

Si possono includere nel programma domande su punti specifici che facilitano la riflessione degli amministratori prima che tali punti siano trattati nella riunione del consiglio di amministrazione.

Infine è opportuno **indicare in che forma sarà trattato l'argomento** nella riunione: **discussione** aperta, **risposte** a domande, breve **esposizione** delle opinioni di ognuno, oppure **giro di tavolo**.

IL SUPPORTO AL LAVORO DEGLI AMMINISTRATORI

Da quanto detto fin qui, si deduce che alla base del lavoro di un amministratore vi è la gestione dell'informazione.

Ne discende che **il principale problema da risolvere è la massimizzazione del rapporto "informazione verso tempo"**. Deve essere il consiglio di amministrazione collegialmente a decidere di che informazioni ha bisogno e quale sistema di controllo è meglio adottare per gli argomenti correnti. L'amministratore delegato-imprenditore deve saper selezionare l'informazione diretta al Consiglio, poiché **spesso la documentazione fornita è eccessiva e gli amministratori non hanno tempo e voglia di assimilarla**.

Trovare l'equilibrio tra poche - troppe informazioni è un processo di apprendimento che deve portare al

superamento dell'ansia dei membri del Consiglio di non essere sufficientemente documentati.

Si deve allora rispondere alle seguenti domande.

- ✓ Di **quali informazioni** il consiglio di amministrazione ha bisogno per svolgere il proprio lavoro?
- ✓ Con **quale cadenza** esso deve ricevere le informazioni?
- ✓ In **che forma** le informazioni devono essere fornite al Consiglio durante il dibattito?

Maggiore informazione per avere più conoscenza, sicurezza e capacità di previsione, non per soddisfare la curiosità o per minimizzare l'ansia di non saperne abbastanza.

LA FUNZIONE DI CONTROLLO

La funzione di controllo ha per oggetto la **verifica** da parte del consiglio di amministrazione **dell'operato dell'amministratore delegato-imprenditore** e quindi della gestione dell'azienda.

Essa **va inquadrata nell'ambito della politica di delega**.

Il consiglio di amministrazione, nell'esercizio di questa funzione, deve focalizzare la propria attenzione sull'andamento dell'azienda e decidere la modalità e la frequenza del controllo.

Il consiglio di amministrazione decide se ricevere le informazioni dall'amministratore delegato, che è il modo più "normale", o da una fonte esterna, per esempio una società di revisione o ancora attraverso proprie ispezioni.



LA VALUTAZIONE DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO

La logica della valutazione dell'amministratore delegato nell'ambito del modello di governo è la seguente.

L'amministratore delegato-imprenditore è personalmente responsabile della gestione della società.

La valutazione annuale o semestrale dell'amministratore delegato deriva dalla sommatoria di tutti i rapporti di supervisione dei periodi precedenti.

La valutazione formale è una opportunità affinché il consiglio di amministrazione tenga conto delle situazioni straordinarie. A fronte della realtà dei fatti si potrà ritenere se le aspettative non sono state raggiunte.

È importante a questo punto sottolineare che, **nei modelli con imprenditore-amministratore delegato, se il consiglio di amministrazione perde la fiducia nell'amministratore delegato esso non sarà in grado di rimuoverlo.**

A fronte di questa realtà le alternative sono tre.

1. **L'amministratore delegato accetta la situazione** e lascia questa funzione assumendo la presidenza del consiglio di amministrazione o esercitando il suo ruolo di azionista **e facendosi sostituire da un professionista esterno.**
2. **Gli altri amministratori si dimettono.**
3. **L'imprenditore convoca l'Assemblea degli azionisti**, sostituisce il consiglio di amministrazione.

Va detto che in questo caso il rapporto di fiducia tra l'imprenditore e gli amministratori è molto teso e al limite addirittura venuto meno.

La valutazione della performance del consiglio di amministrazione e degli amministratori

Relativamente al tema, due sono le tematiche chiave:

1. **bisogna valutare il consiglio di amministrazione** e non gli amministratori
2. il **risultato dell'azienda non è sufficiente** per valutarne la performance.

La valutazione della performance del consiglio di amministrazione è un fenomeno recente che si sta via via estendendo, soprattutto da quando il consiglio di amministrazione non è più considerato un Organo al di là del bene e del male, ma sta diventando il massimo Organo di direzione dell'azienda dal quale gli azionisti si attendono risultati.

Nella struttura delle responsabilità aziendali il consiglio di amministrazione occupa il primo posto, l'amministratore delegato il secondo.

È tuttavia fondata la seguente obiezione: se il consiglio di amministrazione valuta l'amministratore delegato perché non deve poter valutare altresì la performance dello stesso consiglio di amministrazione?

Perché non deve essere esercitata una funzione di controllo (che va oltre i risultati) sul primo responsabile dell'azienda quando esercitata sul secondo.

L'attività del consiglio di amministrazione in termini di tempo dedicato e visibilità è diversa da quella dei manager e dei dipendenti. La tensione dell'attività quotidiana è estranea al consiglio di amministrazione.

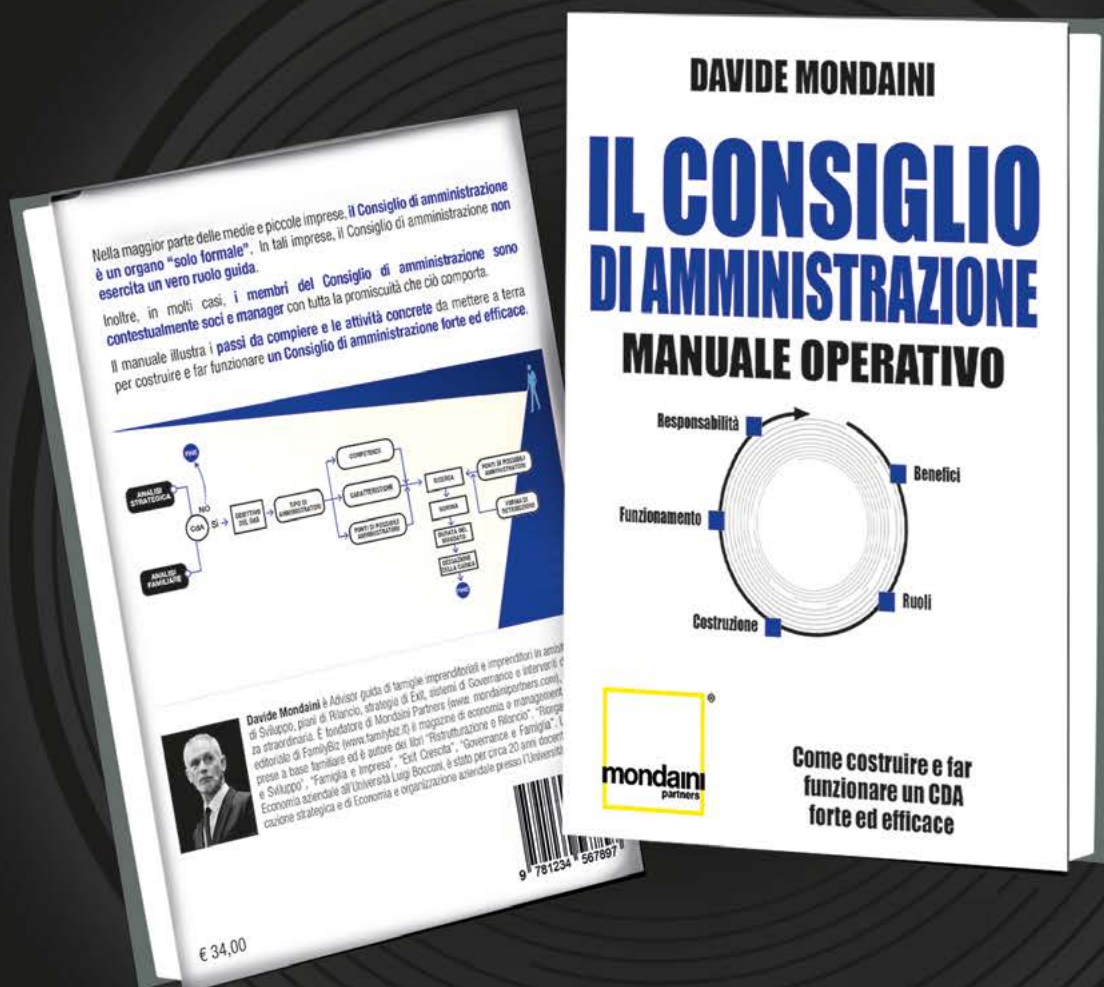
Questa situazione fa sì che il **consiglio di amministrazione sia una specie di vigile del fuoco.** Non è necessario quotidianamente, ma quando è chiamato in causa deve rispondere in modo efficace.



IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Come costruire e far funzionare un CDA forte ed efficace

Il nuovo libro di Davide Mondaini



Disponibile a richiesta su
www.mondainipartners.com 
- sezione libri -

La valutazione formale periodica contribuisce a garantire che, in caso di emergenza, il consiglio di amministrazione abbia sotto controllo tutti i processi e sia pronto ad intervenire. Non c'è azienda che non debba affrontare qualche situazione complessa e inaspettata.

L'attività di valutazione incide su diversi aspetti rilevanti del consiglio di amministrazione:

- ✓ l'operatività;
- ✓ il livello del lavoro di gruppo;
- ✓ la chiarezza su ciò che ci si attende da ogni amministratore;
- ✓ la responsabilità;
- ✓ il coinvolgimento;
- ✓ le competenze necessarie;
- ✓ l'identificazione di punti di miglioramento.

Alcuni esperti ritengono che un'eccellente valutazione si può compiere studiando comparativamente la successione delle riunioni del proprio consiglio di amministrazione.

In generale, valutazioni frequenti informali si dimostrano più efficaci di valutazioni sporadiche formali.

Se si accetta il principio dell'autovalutazione, restano da decidere soltanto le modalità e la frequenza delle relative sessioni. **Qualcuno ha suggerito di estendere il meccanismo dell'autovalutazione ai singoli amministratori**, processo che indica che tutti i membri del consiglio di amministrazione non solo si autovalutino ma siano valutati da altri. Questa opzione presenta vantaggi e svantaggi. Tra gli **svantaggi** annovero i seguenti. I risultati della ricerca in materia di lavoro di gruppo suggeriscono che, in presenza di una forte interazione come quella che si sviluppa in un consiglio di amministrazione, **è preferibile focalizzare la valutazione formale sul periodo del gruppo anziché su quello dei singoli.**

I buoni rapporti tra gli amministratori possono essere compromessi dalla valutazione critica di un collega. Gli amministratori sono persone di alta professionalità.

Inoltre, l'eterogeneità dei membri del consiglio di amministrazione fa sì che ognuno contribuisca con le proprie specifiche competenze, per cui è difficile una valutazione omogenea.

Tra i **vantaggi** segnalo la possibilità di **identificare quegli amministratori che hanno posto in essere una performance insufficiente** per poi prendere le decisioni pertinenti, tenendo conto che in pratica questi si ridurranno alla sostituzione dell'amministratore che ha commesso gravi errori.

Il processo di autovalutazione può essere diretto dal presidente del consiglio di amministrazione o essere affidato a un gruppo composto da almeno due amministratori.

Il ruolo del Segretario del consiglio di amministrazione in questo processo sarà di grande rilevanza, poiché quest'ultimo è la figura di supporto che permette al consiglio di amministrazione di funzionare anche in un momento così delicato.

Valutare il consiglio di amministrazione è un indice della serietà con cui l'azienda si occupa del proprio Organo di governo primario di direzione. E ciò nei casi di società di modello uno "Imprenditore" e di modello due, "due o più azionisti gestori".

Nel caso di società di modello tre, "due o più azionisti", alcuni dei quali gestori è un indice del rispetto verso gli azionisti non gestori che indica una volontà di miglioramento per soddisfare gli interessi degli azionisti, quale che sia il loro ruolo in azienda.





È ideatore e promotore di

familybiz
IL MAGAZINE
delle imprese di famiglia

Un progetto dedicato ai family business italiani



FamilyBiz è una iniziativa, ideata e sviluppata da **Mondaini Partners**.

Diamo voce alle esperienze dei leader e dei futuri leader delle imprese a base familiare.



www.familybiz.it



Vai al periodico
FamilyBiz Magazine



Raccontaci la tua
Family Story



Scrivi alla
Redazione FBiz



GIUSEPPE VACCARI

Fondatore e Direttore Generale
AXEL TECHNOLOGY Srl

“Stavamo attraversando una fase di difficoltà che necessitava di un programma di recupero.

I professionisti di Mondaini Partners hanno supportato la mia azienda nel delicato percorso di trasformazione strategica-organizzativa e finanziaria, impostando e presidiando direttamente i processi di pianificazione, programmazione e controllo.

Il supporto di Mondaini Partners è stato fondamentale nell'avviare un nuovo percorso manageriale e un nuovo governo della mia azienda.

Grazie al loro affiancamento operativo e di formazione sul campo siamo riusciti a riorganizzare e ripianificare al meglio il recupero economico e competitivo necessario ad innovarci e trasformare gradualmente la nostra organizzazione, migliorando via via la comunicazione e la sinergia tra i responsabili dei reparti, che ci ha consentito di modificare comportamenti gestionali improduttivi e di **migliorare quindi l'efficienza interna.**

Attualmente ci stanno affiancando con grande professionalità ed efficacia nella costruzione del piano strategico di medio periodo e nell'impostazione del corretto posizionamento della nostra azienda nei nostri mercati di riferimento al fine di conseguire un duraturo rilancio aziendale.”



GIUSEPPE COLAIACOVO

Socio e Vice Presidente
COLACEM Spa

“I professionisti di Mondaini Partners hanno supportato la mia famiglia nel delicato processo di riorganizzazione dell'assetto societario del Gruppo Colacem. In particolare, il loro supporto si è focalizzato sul Gruppo GOLD, facente capo al ramo della famiglia guidato da me e attivo in diversi settori, tra cui la produzione di materiali per edilizia, le materie prime, le telecomunicazioni e l'impiantistica industriale.

Grazie al loro intervento siamo riusciti a razionalizzare le varie aree di business in cui il Gruppo è presente, e a trovare nuovi equilibri a livello familiare e di governance delle aziende controllate.

Abbiamo inoltre introdotto nuovi sistemi di management e nuovi strumenti di pianificazione e controllo, che ci hanno consentito di migliorare la nostra capacità di formulare le strategie di medio periodo e metterle in esecuzione.”

Leggi le
Testimonianze



TESTIMONIANZE

**Il mensile monotematico dedicato
alle Imprese che fanno grande l'Italia**
Ogni mese un nuovo tema, nuove idee, nuovi spunti

NUMERO PRECEDENTE

Maggio 2025



PROSSIMO NUMERO

Luglio 2025



Mondaini Partners Magazine

Leggili sul sito 

www.mondainipartners.com



sede di Milano
via Monte Napoleone, 8
20121 Milano

www.mondainipartners.com
T. +39 0282955421

sede di Bologna
via Santo Stefano, 30
40125 Bologna