



Parte seconda

5.2 Gli organi di governo dell'impresa e della famiglia e il ruolo dei patti



**I CONSIGLI DI AMMINISTRAZIONE:
IL CDA A LIVELLO DI SOCIETA' OPERATIVE**



1. I compiti

Il consiglio di amministrazione e' l'organo di gestione della societa' e assume le decisioni senza dipendere dall'assemblea che lo ha nominato, nel limite dei poteri che l'assemblea o lo statuto gli hanno delegato.

Si distingue tra:

- ✓ amministrazione interna. potere di deliberazione e di gestione attribuito al consiglio di amministrazione
- ✓ amministrazione esterna. potere di rappresentanza attribuito agli amministratori

Il consiglio di amministrazione, se l'atto costitutivo o l'assemblea lo consentono, puo' delegare le proprie attribuzioni ad uno o piu' consiglieri e o ad un comitato esecutivo. Non possono essere delegate le attribuzioni relative a: redazione del bilancio, aumento del capitale sociale, riduzione del capitale sociale.



1. I compiti

Per legge, spetta al consiglio:

- ✓ nominare l'Amministratore Delegato e il management aziendale, definirne i poteri e le retribuzioni e verificarne l'operato (salvi i casi in cui questo sia di competenza dell'assemblea);
- ✓ approvare le scelte strategiche aziendali, i piani e i programmi e verificarne periodicamente la realizzazione;
- ✓ preparare le proposte da sottoporre all'Assemblea dei Soci / al CDA della holding 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 ad ogni altro obbligo previsto dalle norme di legge o statutarie.



1. I compiti

Al di là dei compiti legali, pure fondamentali, un consiglio ben funzionante può favorire:

- ✓ La gestione strategica;
- ✓ Il bilanciamento della visione dell'imprenditore
- ✓ L'apporto di nuove competenze (in caso di cda aperti a esterni)
- ✓ La gestione dei rapporti tra i soci gestori;
- ✓ Il controllo dell'operato del management in rappresentanza della proprietà;
- ✓ La gestione dei rapporti tra soci gestori e soci non gestori.



2. I temi

Sono temi “da consiglio”, ad esempio:

- ✓ Il piano strategico a due-tre anni
- ✓ Il budget economico, finanziario e degli investimenti;
- ✓ I risultati infra-annuali e annuali (economici e competitivi);
- ✓ I progetti di riassetto organizzativo;
- ✓ le modalità di ingresso in nuovi mercati;
- ✓ le opportunità di crescita per acquisizione;
- ✓ le opportunità di crescita per accordi;
- ✓ i progetti speciali di rilievo;
- ✓ Gli investimenti extra-budget;
- ✓ le performance annuali dei familiari che lavorano in azienda;
- ✓ le performance dei manager di prima linea;
- ✓ le promozioni alle posizioni di prima linea;
- ✓



3. I criteri di nomina

I meccanismi di nomina:

- ✓ La rappresentatività
- ✓ La maggioranza



4. Le competenze

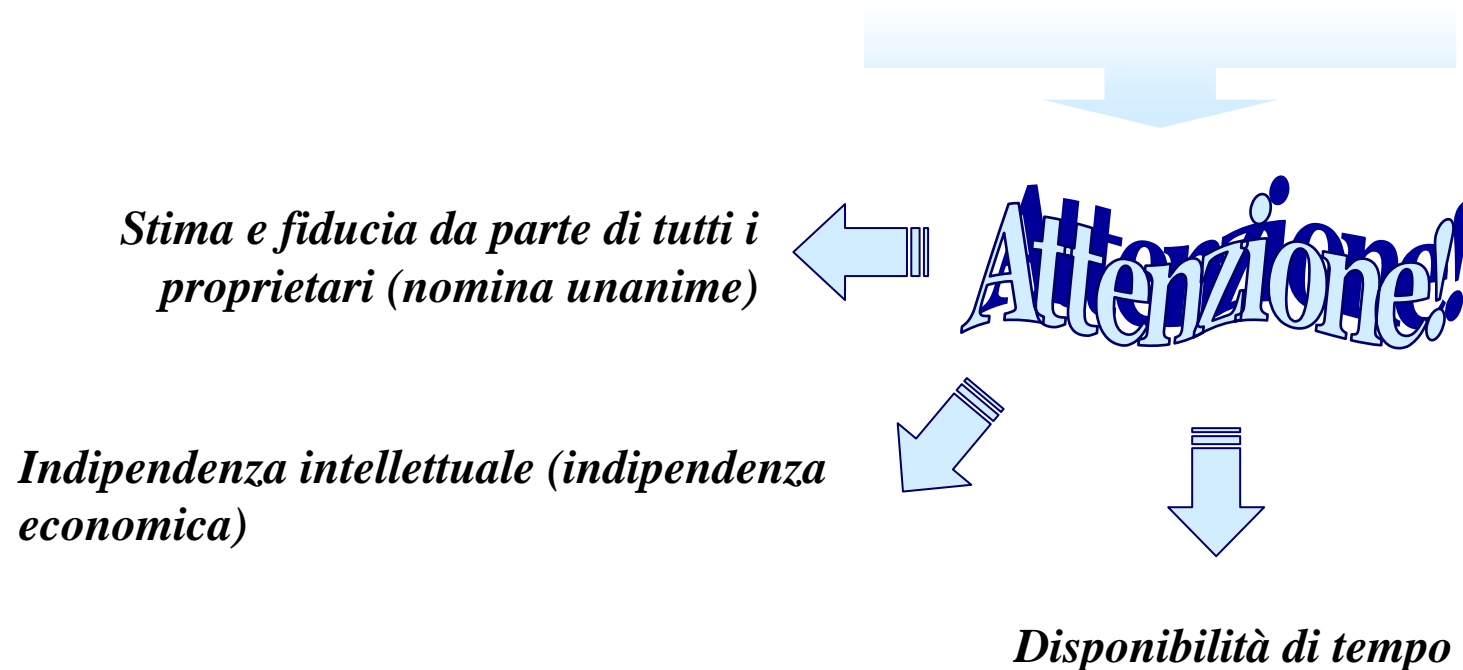
Per quanto riguarda le competenze necessarie all'esercizio del ruolo di consiglieri di società operativa sono critici i seguenti requisiti:

- ✓ conoscenze economico-aziendali specifiche;
- ✓ conoscenze specifiche sugli aspetti economico-finanziari;
- ✓ conoscenza del business (o dei business) dell'impresa;
- ✓ capacità di valutazione delle persone ai fini dell'inserimento e della carriera in azienda (e, in particolare, in posizioni di responsabilità);
- ✓ esperienza di azienda, in posizioni di responsabilità;
- ✓ capacità di ascolto e di lavoro in team.

5. Gli esterni

La scelta della composizione dell'organo - nel caso delle imprese familiari - si traduce essenzialmente nella questione se sia opportuno o meno far entrare in questo organo:

- **rappresentanti del management**
- **persone esterne all'impresa e alla famiglia proprietaria (*outside director*)**



5. Gli esterni

**Presenza di manager
non familiari
impegnati in azienda**



PRO

- maggior rapidità nella trasmissione di decisioni
- motivante per i manager

CONTRO

- clima in riunione più formale

Un alternativa: far partecipare ai lavori i vari manager a seconda dei temi trattati

*Nei casi migliori,
la presenza di amministratori
esterni consente:*

5. Gli esterni



- di acquisire esperienze e competenze non possedute da coloro che lavorano in impresa;
- di stimolare il senso di autodisciplina e di responsabilità del capo-azienda e del management;
- di avere un interlocutore sfidante nella fase di formulazione di obiettivi e strategie, e imparziale nella valutazione dei risultati;
- di migliorare la qualità del processo di valutazione delle persone;
- di migliorare la qualità del processo decisionale con domande penetranti;
- di favorire migliori relazioni con altri portatori di interesse nei confronti dell'impresa.



5. Gli esterni

*Sempre nei casi migliori,
la presenza di amministratori esterni può favorire:*

- la pianificazione tempestiva e professionale del processo di avvicendamento generazionale nella proprietà, nel governo e nella direzione dell'impresa;
 - la gestione di alcune “trappole strategiche” che possono sorgere a seguito dell'invecchiamento del capo-azienda (fenomeno naturale);
 - la gestione meno emotiva delle tensioni che possono nascere tra i familiari soci, gestori o non gestori;
-
- la formazione dei successori, in particolare di quelli non scolarizzati.



5. Gli esterni

Attenzione !!!

Prima di proporre ad una persona esterna di entrare nel C.d.A. può essere utile un periodo di conoscenza reciproca :
(*collaborazione su un tema specifico*)



Un **membro esterno** responsabile - **prima di accettare** - dovrebbe

- *riunire spesso il C.d.A.;*
- *rispondere a domande scomode;*
- *informare preventivamente gli amministratori sui punti dell'O.d.G.;*
- *mettere in discussione le proprie proposte;*
- *consentire un dialogo approfondito tra amministratori e membri dell'alta direzione*

accertarsi della disponibilità della proprietà e del capo-azienda a...

5. Gli esterni

Attenzione !!!

Prima di proporre ad una persona esterna di entrare nel C.d.A. può essere utile un periodo di conoscenza reciproca :
(*collaborazione su un tema specifico*)

La proprietà e il capo-azienda
- **prima di far entrare** un membro esterno - dovrebbero accertarsi che sia in possesso di alcune caratteristiche...

- *equilibrato;*
- *indipendente nei giudizi;*
- *motivato;*
- *integro moralmente;*
- *competente nella gestione di imprese;*
- *abituato a operare anche in imprese di dimensioni maggiori*



6. Tipi di CdA

Competenze dei consiglieri	Solide	CDA in trasformazione	CDA “pilota”
	Deboli	CDA inutile	CDA dannoso
		Limitato	Rilevante

Ruolo del CDA
nei processi di governo

6. Tipi di CdA

I CDA pilota, composti da persone

- anche esterne all'impresa e alla proprietà nel caso, in particolare, delle società operative –
in grado di interagire efficacemente con tutti gli attori rilevanti, presentano i seguenti:

Vantaggi

Maggior confidenza
dei CDA e/o del
management nel
prendere decisioni di
sviluppo dell'impresa

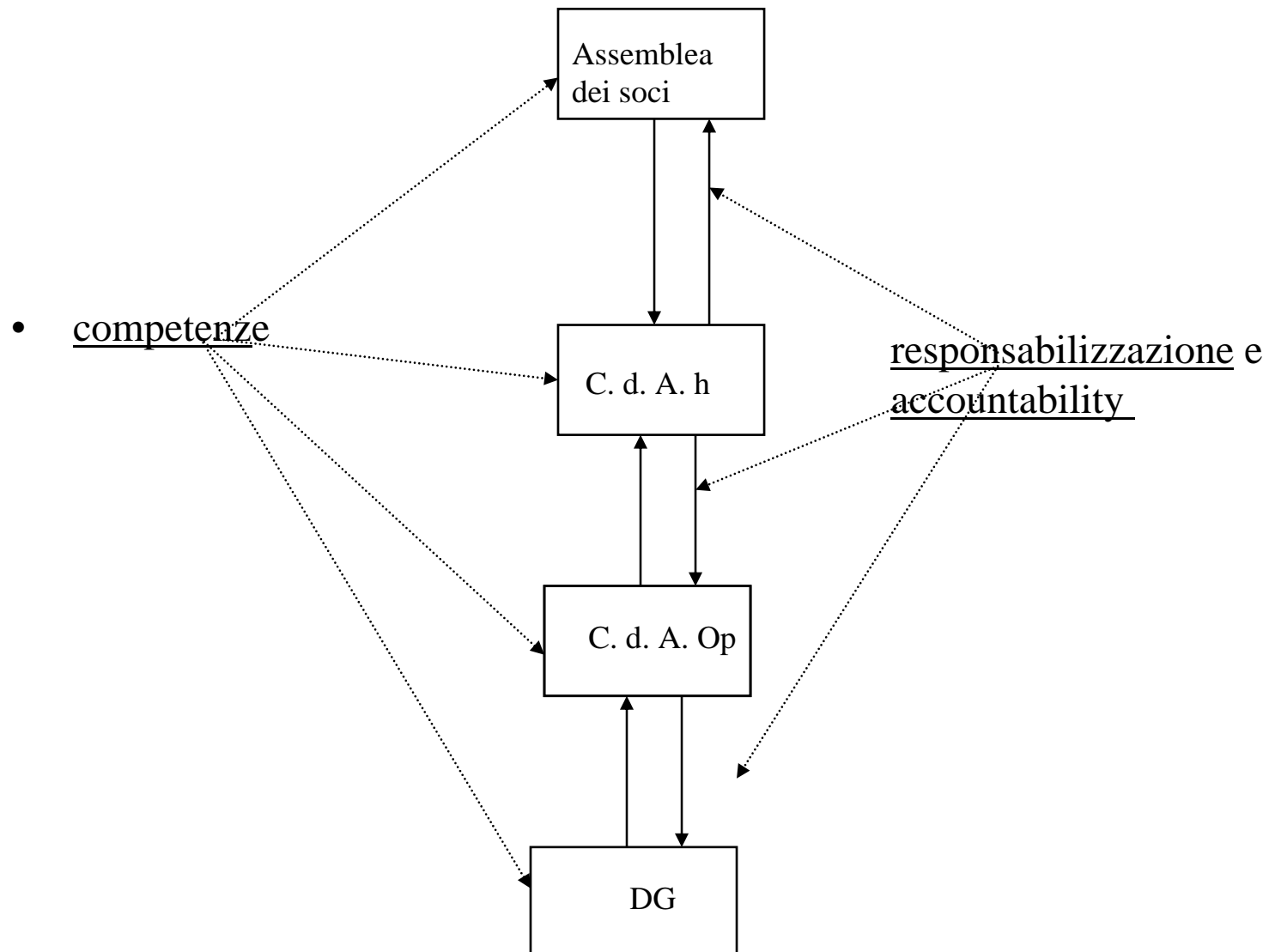
Maggior affidabilità nei
confronti di altri interlocutori

Maggior probabilità di trattare per tempo
efficacemente le questioni riguardanti i rapporti
tra proprietà e impresa

Stimolo ai CDA e/o al management e ai
lavoratori a operare per lo sviluppo duraturo
dell'impresa

La sovrapposizione di interpreti non dovrebbe annullare la necessaria distinzione
né dei ruoli né delle responsabilità tra organi

7. I principi base di buon funzionamento





8. Alcune regole di buon funzionamento

- ✓ Numerosità: 7-9 membri
- ✓ Frequenza: non meno di 6 volte l'anno (inizialmente, anche tutti i mesi)
- ✓ Durata: mezza giornata
- ✓ Calendario: stabilito all'inizio dell'anno (per alcuni incontri possono essere predefiniti anche i temi)



8. Alcune regole di buon funzionamento

- ✓ Distribuire per tempo l'ordine del giorno e i materiali
- ✓ Distribuire per tempo i dati necessari alla valutazione periodica delle performance
- ✓ Allocare il tempo sufficiente per prepararsi (indicativamente, 3 ore per ogni riunione)
- ✓ Tenere presente che, di norma, il 60-70% del tempo e dell'attenzione sono dedicati ai primi due punti
- ✓ Dare tempo sufficiente per comunicazioni e discussione
- ✓ Decidere con maggioranze per le decisioni che non ostacolino la governabilità (maggioranza semplice, qualificata per decisioni critiche, attenzione ai blocchi)
- ✓ Manifestare liberamente il proprio pensiero, ma evitare conflitti aperti
- ✓ Creare e mantenere atteggiamenti di fiducia e ascolto reciproco
- ✓ Redigere un verbale di ogni riunione con le decisioni prese e i compiti assegnati e farlo circolare tra i consiglieri (ruolo del segretario)
- ✓ Periodicamente valutare il cda (da parte dell'assemblea o dello stesso CDA)



8. Alcune regole di buon funzionamento

Il ruolo chiave del presidente:

- ✓ Definisce l'odg con l'amministratore delegato (o eventualmente con il segretario o altro consigliere se P e AD coincidono)
- ✓ Decide i tempi della discussione
- ✓ Modera il dibattito, dà (e toglie) la parola
- ✓ Riassume il pensiero degli intervenuti
- ✓ Decide quando è opportuno passare alla decisione

9. Quando si parte “da zero”

Spesso, può risultare difficile:

- ✓ ritagliare, nell'operatività quotidiana, spazi adeguati per le riunioni di consiglio;
- ✓ trovare il tempo per prepararsi alle riunioni, leggendo o predisponendo il materiale necessario;
- ✓ per chi ricopre più ruoli, calarsi in quello proprio del tavolo decisionale a cui si partecipa;
- ✓ Per i consiglieri gestori, ascoltare gli stessi argomenti più volte;
- ✓ gestire adeguatamente il tempo a disposizione e costruire un ordine del giorno compatibile con il tempo stesso (oltre che, ad evidenza, con la quantità e l'urgenza dei temi da discutersi);
- ✓ sempre con riguardo all'ordine del giorno, a scegliere temi che siano effettivamente "da consiglio".
- ✓ abituarsi ad una modalità di lavoro strutturata;
- ✓ per molti imprenditori, ascoltare voci critiche (anche se costruttive), come possono essere quelle degli *outside director*;
- ✓ trovare *outside director* con i requisiti stabiliti;
- ✓ non demotivarsi dopo le prime riunioni "faticose".....



Alcuni accorgimenti:

9. Quando si parte “da zero”

- ✓ comporre in modo diverso gli organi di governo (almeno in parte);
- ✓ in fase di progettazione del consiglio, dedicare del tempo a costruire una agenda dei temi possibili;
- ✓ cercare gli *outside director* considerando le varie categorie possibili (altri imprenditori o *manager*, professionisti di varia specializzazione, etc.), senza "chiudersi" aprioristicamente su qualcuna;
- ✓ stabilire, come accennato sopra, un calendario annuale (possibilmente un paio di mesi prima che l'anno inizi) e alcune regole di funzionamento e impegnarsi a rispettarle;
- ✓ nominare un "regista" che sovrintenda alla preparazione dell'ordine del giorno, alla convocazione della riunione, alla preparazione e alla distribuzione dei materiali, alla preparazione dei verbali, etc. Può trattarsi del Presidente o anche del segretario del consiglio;
- ✓ per gli imprenditori che per gli *outside director*, non perdere di vista i benefici per i quali si accettano i costi dell'attivazione di un consiglio;
- ✓ per gli *outside director*, in particolare, sforzarsi di mantenere il delicato equilibrio tra critica costruttiva da un lato e capacità di supporto anche emotivo dall'altro;
- ✓ infine, non attendersi risultati immediati e persistere ; è fisiologico che le prime riunioni siano “faticose”.



GLI ORGANI PROPRIETARI E FAMILIARI



1. L'assemblea dei soci

Gli obiettivi

- ✓ Mantenere la coesione tra i familiari soci
- ✓ Gestire le relazioni tra familiari soci “gestori” e “non gestori”
- ✓ Esercitare il ruolo proprietario in modo responsabile
- ✓ Adempiere agli obblighi di legge

I compiti

- ✓ Prendere decisioni di governo dell'impresa
- ✓ Prendere decisioni di governo della proprietà
- ✓ Tenere informati i familiari soci “non gestori”

Alcuni aspetti strutturali

- ✓ Incontri supplementari all'assemblea annuale / pre-assemblee
- ✓ Informativa per i soci “non gestori”
- ✓ Sotto-gruppi per lo svolgimento di compiti particolari (bozza di patti)
- ✓ Ruolo del presidente
- ✓ Ruolo del segretario



2. Il consiglio di famiglia

Gli obiettivi

- ✓ Mantenere la coesione tra i familiari
- ✓ Favorire la conoscenza e la comunicazione reciproca
- ✓ Trasmettere i valori della proprietà responsabile
- ✓ Trasmettere alla proprietà gli orientamenti della famiglia

I compiti

- ✓ Prendere decisioni di “governo della famiglia” (gestione del patrimonio extra-aziendale, iniziative filantropiche, fondazione di famiglia, family office, formazione dei giovani,..)
- ✓ Tenere informati i familiari non soci sull’impresa
- ✓ Formare i futuri proprietari
- ✓ Aiutare i singoli familiari qualora ne abbiano bisogno

Alcuni aspetti strutturali

- ✓ La composizione
- ✓ Sotto-gruppi per lo svolgimento di compiti particolari (bozza di patti)
- ✓ Ruolo del presidente
- ✓ Ruolo del segretario



3. Un caso

- ✓ 7 maggio
- ✓ 27 maggio, mattino
- ✓ 27 maggio, pomeriggio e cena
- ✓ Pre-assemblea
- ✓ Assemblea annuale dei soci
- ✓ Consiglio di famiglia
- ✓ Familiari soci
- ✓ Familiari soci, CDA, sindaci
- ✓ Tutti i familiari maggiorenni



X.III
I PATTI DI FAMIGLIA



1. Una definizione

Definiamo “patti di famiglia”

*ogni tipo di accordo sottoscritto contenente principi e/o regole
riguardanti i rapporti famiglia proprietaria-impresa*



2. L'utilità dei patti di famiglia

Un patto di famiglia ben formulato e realizzato può favorire il raggiungimento dei seguenti risultati:

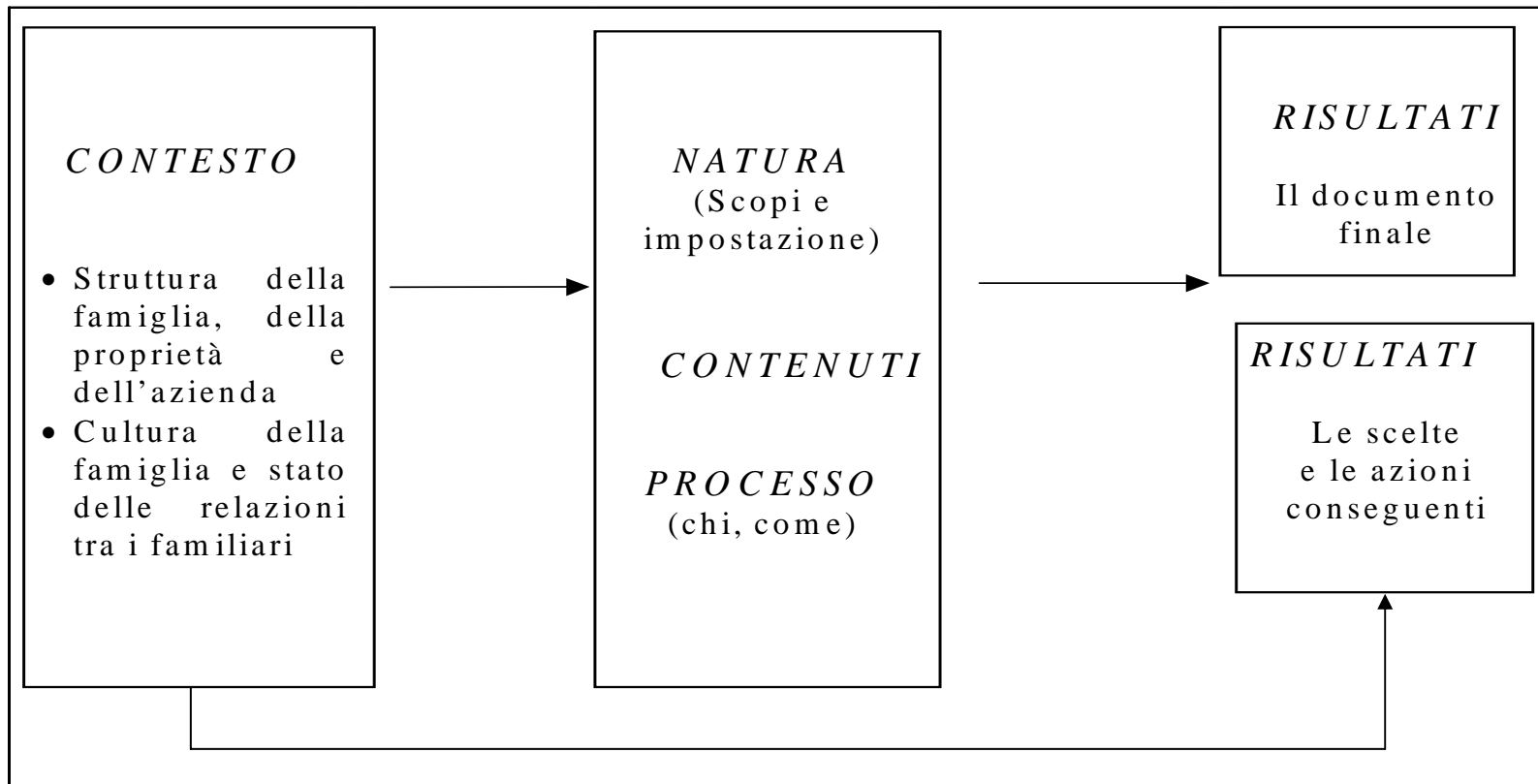
A livello aziendale

- ✓ Organi di governo ben funzionanti
- ✓ Leadership riconosciuta
- ✓ Management professionale
- ✓ Continuità di governo, leadership e management

A livello della famiglia proprietaria

- ✓ Coesione tra i familiari
- ✓ Trasmissione di comportamenti responsabili
- ✓ Chiarezza nei rapporti contributi-ricompense
- ✓ Condivisione delle modalità di soluzione dei conflitti

3. Le variabili rilevanti





4. La natura dei patti

Nella realtà si riscontrano patti di famiglia che si collocano all'interno di un continuum i cui estremi sono rappresentati da:

Accordo familiare

- ✓ Principi
- ✓ Decisioni “di fondo”

- ✓ Ampio coinvolgimento

- ✓ Durata “a piacere”
- ✓ Condivisione

- ✓ Genericità

Focus del patto

Ruolo dei familiari

Caratteristiche
del processo

Rischi

Accordo proprietario

- ✓ Regole
- ✓ Tutte le decisioni rilevanti

- ✓ Coinvolgimento selezionato

- ✓ Durata “imposta”
- ✓ Negoziazione

- ✓ Difficoltà di realizzazione



5. I contenuti dei patti

✓ Principi e linee-guida

“Il CDA sarà l’organo di governo fondamentale, responsabile di indirizzare le scelte strategiche e di supervisionare il management...”

✓ Regole

“Il consiglio sarà composto da cinque membri, ciascuno dei quali, stante l’attuale distribuzione delle quote, rappresenterà un ramo della famiglia. Sarà utilizzato il meccanismo del voto di lista ...”

✓ Piani d’azione

“La selezione dei nuovi consiglieri sarà avviata entro... Nella nuova composizione, il consiglio entrerà in funzione con l’inizio del prossimo anno...”



6. Un esempio di indice

Parte I. Introduzione

Premessa

1. Finalità del patto
2. L'oggetto del patto

Parte II. La proprietà

3. La trasferibilità delle quote
4. La determinazione del valore delle quote
5. L'uscita dall'azionariato

Parte III. Gli organi di governo

6. L'assemblea dei soci
7. Il consiglio di amministrazione

Parte IV. L'assetto organizzativo

8. I principi base
9. Il ruolo della direzione generale
10. Il comitato di direzione
11. L'ingresso dei familiari in azienda
12. I sistemi di carriera dei familiari
13. L'uscita dei familiari dall'azienda

Parte V. Varie

14. I compensi dei familiari
15. L'uso delle risorse aziendali da parte dei familiari
16. La comunicazione tra impresa e soci
17. L'esercizio di attività imprenditoriali in concorrenza
18. Le sanzioni previste
19. Modalità di gestione dei conflitti
20. Validità del patto e modalità di revisione
21. Miscellanea



7. Il processo di realizzazione: formulazione e applicazione

✓ Le attività critiche

✓ Il ruolo dei consulenti

✓ I ruoli dei familiari

✓ I tempi



8. I risultati dei patti: scelte e azioni

- ✓ Regolamenti supplementari (in caso di accordi familiari di principi)
- ✓ Nuove strutture familiari: consigli di famiglia, trust, fondazioni, etc.
- ✓ Nuove strutture aziendali: holding, consigli di amministrazione funzionanti, comitati direttivi e meccanismi operativi,...
- ✓ Nuovi sistemi di gestione delle persone (selezione, formazione, carriera,...)
- ✓ Nuove strategie aziendali
- ✓ Nuove strategie proprietarie per trasferimenti di quote, formazione dei giovani, beneficenza, etc.
- ✓ Cambiamenti nella proprietà: trasferimenti alla generazione successiva, uscita di alcuni soci, etc.

8. I risultati dei patti: scelte e azioni

Alcune condizioni di contesto:

- ✓ il livello di fiducia e di rispetto esistenti tra i familiari all'inizio del progetto;
- ✓ i valori condivisi dai familiari stessi;
- ✓ la forza del leader;
- ✓ la consapevolezza dei problemi da affrontare;
- ✓ la “neutralità” della situazione rispetto ai problemi affrontati.

Alcune condizioni di processo:

- ✓ legittimazione dei familiari incaricati di formulare la prima versione;
- ✓ attenzione ad includere nel processo, sia pure con ruoli diversi, tutti gli attori rilevanti;
- ✓ impegno in prima persona della famiglia proprietaria, senza “delegare” le decisioni ai professionisti;
- ✓ comportamento leale e trasparente in tutte le fasi del patto;
- ✓ gestione attenta dei tempi;
- ✓ tensione a realizzare quanto sottoscritto attraverso scelte concrete e rapide.