



AIDAF

ITALIAN FAMILY BUSINESS

Il Board: ricerca e selezione

Maurizia Iachino Leto di Priolo

Milano, 1 marzo 2019

I possibili format di CdA nelle imprese familiari

- Prima generazione: il fondatore (CdA è sulla carta, dal commercialista)
 - Prima e seconda generazione: (l'azienda si sviluppa). Il fondatore più componenti di Famiglia ed esterni (il commercialista, il legale...)
 - Seconda e terza generazione e successive: l'azienda cresce e «si complica». Si definisce la Governance di Famiglia e di Impresa: si decide di avere in CdA Consiglieri esterni.
-

Quali i principi si seguono per i Consiglieri esterni.

- Prima cerchia a cui ci si rivolge sono persone che siano "vicini" all'imprenditore, persone conosciute sulla base di un criterio di fiducia e lealtà. La cerchia poi si allarga per comprendere nuovi esterni che portino:
 - a) competenze utili all'impresa : le competenze che completano quelle presenti in azienda in linea con i progetti strategici
 - b) "diversità "da includere: età, origine, genere, ... perché portano punti di vista diversi e dialettiche nuove
 - c) persone indipendenti: l'indipendenza per l'impresa di famiglia è' una virtù speciale che può convivere con la "vicinanza all'imprenditore " se coincide con "l'autonomia di giudizio». Il non avere comportamenti omologati, il non evitare le situazioni di confronto costruttivo anche se creano " disagio o imbarazzo".
-

Selezione dei Consiglieri: Criteri / 1

I fattori principali:

- Dimensione del CdA.
 - Il numero dei componenti del CdA (definito nello statuto) - è' per prassi tra 7 e 11 componenti -.
 - La proporzione ideale : due terzi di esterni rispetto agli azionisti, di cui un terzo di indipendenti.
 - Le Competenze: partendo dall'analisi delle competenze già presenti si individuano quelle competenze complementari tenendo presente:
 - le sfide che aspettano l'impresa.
 - l'esigenza di portarsi a bordo technicalità molto specifiche ad esempio : M&A, Capital Allocation, apertura di mercati nuovi, network relazionali, authority per mercati regolamentati , rappresentante del territorio, ricerca e sviluppo.
 - l'esigenza di avere interlocutori sfidanti e di visione ad esempio: ex AD di impresa della stessa industry, imprenditore di successo (coraggioso, intraprendente) di un settore totalmente differente.
 - la veloce evoluzione dei cambiamenti in atto sui mercati, nella politica, nei sistemi produce una rapida obsolescenza del know how, che richiede una celere logica di rinnovamento dei gruppi di lavoro.
-

Selezione dei Consiglieri: Criteri / 2

- Un profilo speciale per il CdA dell'impresa familiare: l'elemento di equilibrio, una persona di fiducia della famiglia e degli azionisti , che conosca già l'azienda e la famiglia. Un valido professionista ed una persona di speciale qualità umana, che svolga il ruolo di facilitatore, che vigili perché le dinamiche della famiglia non invadano (troppo) le dinamiche del business, per raffreddare le tensioni che di possono creare in famiglia e non danneggiare il business, mantenendo una continua messa a punto delle interazioni che possono accadere in CdA.



Requisiti dei Consiglieri

- Seniority: persone che hanno ricoperto ruoli ed incarichi, con una storia di fatti e di risultati. Importante verificare il track record, parlare con più persone che lo/ la conoscono per condivisione di esperienze e di lavoro, interrogare la 'rete' sulle notizie che lo/la riguardano (web reputation, con attenzione alle "fake news"), essere tranquilli che sia limpido nella reputazione e nella onorabilità'.
- soft skills : nel CdA ci sono relazioni in gioco :
 - skills relazionali
 - stile personale e comportamento
 - comportarsi da teamer e non da protagonista
 - ragionevolezza e buon senso (evitare eccessi e sbavature)
 - non mettersi in cattedra, ma saper condividere e "regalare " le proprie esperienze e relazioni
 - giocare un'influenza positiva e non impositiva

I compiti istituzionali di indirizzo e controllo

- Il CdA può adottare due strumenti per dare consistenza e regolarità ai compiti di :
 - indirizzo per mantenere l'azienda sulla giusta rotta, affiancando l'organo esecutivo.
 - controllo per monitorare tutte le criticità, intervenendo dove emergono imprevisti che possono influire sulla rotta presa
- a) Regolamento del CdA
 - Il regolamento del CdA è un documento che disciplina il funzionamento del Consiglio di Amministrazione secondo norme e regole che assumono carattere regolamentare interno e che integrano le disposizioni normative e statutarie. Un documento di utile riferimento per i Consiglieri, perché sintonizza anche le modalità di lavoro e di confronto fra i consiglieri e fra il consiglio ed il management.
- b) Piani di Induction
 - I piani di induction sono programmati e organizzati per informare e aggiornare i nuovi consiglieri sull'azienda, sull'organizzazione, sulla governance, sulla storia passata e sui progetti in essere, sul piano strategico e sui processi interni, un momento fondamentale di familiarizzazione da erogare in tempo reale con l'avvio del nuovo CdA.

Come si misura l'efficacia e l'efficienza di un CdA

- Il processo di valutazione del CdA, che tutte o quasi le società quotate applicano già regolarmente, è uno strumento utile anche per le imprese private, quando sono dotate di un CdA ben attrezzato e già avviato da tempo.
 - Il processo, che è un'autovalutazione che i Consiglieri fanno del CdA nel suo complesso, e del contributo individuale proprio e degli altri, è spesso gestito da un Advisor esterno che può portare strumenti oggettivi di analisi ed esperienza.
 - Le fasi principali del processo di autovalutazione di un CdA sono:
 - questionario preparato su misura dell'impresa, non è sufficiente né particolarmente significativo avvalersi di strumenti standard
 - analisi dei verbali : per rilevare tempi ed attività del consiglio
 - benchmark con un panel di aziende simili o affini per Industry e dimensione e per ciclo fisiologico
 - interviste individuali con i Consiglieri, con l'organo esecutivo (AD) ed il presidente del Collegio Sindacale
 - I risultati qualitativi e quantitativi della valutazione sono riportati in una relazione che mette in luce punti di forza, aree di miglioramento e misure correttive.
-



AIDAF

ITALIAN FAMILY BUSINESS

Associazione Italiana delle Aziende Familiari

Via San Simpliciano, 6

20121 Milano

T +39 02 7601 5237 – F +39 02 7631 9070

aidaf@aidaf.it – aidaf.it
