

## 10 consigli per il CDA



I clienti spesso richiedono a Deloitte un aiuto per capire quali possano essere le migliori prassi di gestione in materia di corporate governance.

Uno dei “temi caldi” è rappresentato dalla necessità di individuare metodologie per supportare gli organi amministrativi ad essere più efficaci nello svolgimento dei loro compiti.

Sempre più spesso gli stessi membri dei Consigli si sono rivolti a Deloitte esprimendo la volontà di cambiare approccio e comprendere in particolar modo gli errori **che possono essere commessi** oppure **da evitare**.

Nel cercare quindi di formulare una risposta alla domanda “Cosa non dovrebbe fare un Consiglio di Amministrazione”, i professionisti di Deloitte si sono confrontati all’interno del network ed in base alla esperienza sul campo è stata redatta la lista, di seguito riportata, delle dieci attività che dovrebbero essere evitate per consentire un funzionamento del Consiglio quanto più possibile efficace.

I suggerimenti qui riportati e riferiti al Consiglio di Amministrazione, validi quindi per il sistema tradizionale e quello monistico, possono essere proposti anche ai membri del Consiglio di Sorveglianza o del Consiglio di Gestione previsti nel sistema dualistico. Il riferimento all’uno o all’altro, ovvero l’assimilazione dell’uno o dell’altro al Consiglio di Amministrazione, dipenderà dalle specifiche opzioni statutarie adottate ed in particolare dalla individuazione dell’organo a cui sono state attribuite le funzioni di alta amministrazione, la competenza di deliberare in merito alle operazioni strategiche, ai piani industriali e finanziari.

La lista non ha la presunzione di essere esaustiva, ma vuole dare l’opportunità di riflettere su alcuni temi ritenuti comuni a più aziende. Gli stessi Consiglieri potrebbero ovviamente fare ulteriori valutazioni tenendo in considerazione anche le dinamiche interne alla propria organizzazione.

## 1) Evitare la tendenza ad essere avversi al rischio

Anche a causa della recente e sempre più alta attenzione sull’eccessivo profilo di rischio delle Organizzazioni e sull’impatto della crisi economica, è possibile che le Organizzazioni e i Consigli di Amministrazione possano diventare eccessivamente avversi al rischio.

Una recente pubblicazione di Deloitte “*Risk Intelligence Governance: guida pratica per i Consigli di Amministrazione*” pone l’accento sulla tematica:

*“In molte Organizzazioni, la gestione del rischio e la creazione di valore sono considerate come elementi opposti o alternativi, quando – nella realtà – sono elementi inseparabili e complementari.*

*Ogni decisione, attività e iniziativa che ha l’obiettivo di creare o conservare valore determina vari livelli di rischiosità.*

*Una efficace governance prevede un’adeguata Risk Intelligence Governance - un approccio che richiede di non scoraggiare un’assunzione di rischio appropriata, ma piuttosto di considerare le necessarie procedure di gestione dei rischi all’interno dell’ Organizzazione con lo scopo di creare business e profitto.*

*Gestendo i rischi come una tematica intrinseca nella condotta di business, la Risk Intelligence Governance “eleva” il concetto di risk management da un puro esercizio teso a evitare il rischio ad un processo essenziale per considerare il rischio in ogni decisione, attività e iniziativa.*

*Questo approccio può rendere le Organizzazioni e i Consigli di Amministrazione pronti e reattivi in momenti di crisi, continuando a mantenere il focus su come produrre valore senza perdere le opportunità che si presentano sul mercato.”*

## **2) Evitare di concentrarsi solo sui risultati a breve – termine**

La visione di lungo periodo è alla base dello sviluppo di una Organizzazione, anche se la storia recente offre molti esempi di Organizzazioni moderne focalizzate esclusivamente su obiettivi e risultati di breve termine, a discapito di quelli a lungo termine.

Il Consiglio di Amministrazione dovrebbe dimostrare la propria autorità, dovrebbe rappresentare la voce della ragione e dovrebbe discutere – apertamente – della sostenibilità a lungo termine delle iniziative strategiche intraprese.

Questo atteggiamento potrebbe portare ad una gestione migliore dell'Organizzazione con una maggiore possibilità di perseguire i risultati di lungo termine e quindi di consentire il raggiungimento e mantenimento del successo dell'azienda nel tempo.

## **3) Evitare di non valorizzare adeguatamente l'esperienza**

E' importante sapere quale possa essere il contributo che ogni Membro del Consiglio può portare nella gestione dell'Organizzazione.

Sarebbe significativo mettere a fattor comune le diverse capacità ed esperienze dei Membri per poter indirizzare l'Organizzazione verso il successo, cercando di valorizzare adeguatamente il bagaglio professionale dei membri del Consiglio.

I Membri del Consiglio di Amministrazione sono in grado di definire le linee d'azione più chiare quando possono valutare con la maggiore consapevolezza possibile gli eventi e le loro eventuali ricadute.

Proprio come il capitano di una nave necessita di capire i diversi fattori ambientali che possono influenzare la navigazione, così nell'Organizzazione è fondamentale considerare il contesto in cui si sta conducendo l'analisi, capire se ci possono essere similitudini con altre situazioni e/o ci possono essere differenze rispetto ad esperienze precedenti, considerare quali alternative potrebbero essere incluse nel processo decisionale e come le forze esterne potrebbero impedire un risultato di successo.

## **4) Evitare la trappola della omogeneità di competenze**

Una adeguata composizione del Consiglio di Amministrazione, ovvero avere le persone “giuste” in termini di esperienza e competenza, è senza dubbio un argomento che merita molta attenzione.

Negli Stati Uniti la SEC, ossia l'ente governativo statunitense preposto alla vigilanza della borsa valori, ha proposto alcune regole che richiedono maggiori informazioni sulle qualifiche degli Amministratori, richiedendo anche di descrivere il ruolo che ciascun Amministratore dovrebbe avere all'interno dell'organo.

La tendenza a preferire una composizione del Consiglio con un numero sempre maggiore di membri definiti “indipendenti”, mostra il cambiamento in atto nella composizione e la volontà di costituire Consigli di Amministrazione caratterizzati da una maggior presenza di professionisti autorevoli e indipendenti.

In generale i Consigli dovrebbero avere un occhio di riguardo alle competenze, alle esperienze e alle qualità dei Membri selezionando, ove possibile, “caratteristiche” diverse tra loro, per assicurare un profilo del Consiglio il più possibile completo e capace di delineare diversi punti di vista.

In particolare, è opportuno sottolineare che la diversità di pensiero può fornire una prospettiva maggiormente completa e un confronto più approfondito. Tale diversità si rivela inoltre necessaria per indirizzare efficacemente le decisioni e per contribuire maggiormente alla creazione di un Consiglio più “forte”.

Nell’ambito della sua autovalutazione, processo richiesto sia dal Nuovo Codice di Autodisciplina delle società quotate, sia da alcuni enti regolatori<sup>1</sup>, il Consiglio di Amministrazione dovrebbe considerare se questo nuovo approccio sia in grado di rendere il Consiglio maggiormente dinamico.

## **5) Evitare di andare oltre il proprio ruolo, mettersi eccessivamente nei panni del management**

Un Consiglio di Amministrazione che prende decisioni manageriali potrebbe in realtà deresponsabilizzare l’Amministratore Delegato.

Il ruolo del Consiglio di Amministrazione è quello di supervisionare l’impegno del management piuttosto che mettersi nei panni dello stesso management.

I Consiglieri dovrebbero fare uno sforzo per assicurare che tutti i membri del Consiglio siano consapevoli del ruolo del management, ossia quello di far funzionare l’Organizzazione.

La distinzione tra il Consiglio e il Management può essere confuso, i Membri del Consiglio non dovrebbero occuparsi della gestione quotidiana dell’Organizzazione, compito assegnato, in una sana organizzazione, al management.

Ovviamente questo non deve impedire al Consiglio di chiedere approfondimenti sulle problematiche in esame, di capire le situazioni prospettate, di farsi un quadro generale e completo, ma il tutto senza oltrepassare la sottile linea di separazione che esiste tra il ruolo di Consigliere e il ruolo di Manager.

## **6) Evitare di rimandare la discussione sulla successione dell’Amministratore Delegato**

Pensare alla idoneità del proprio Amministratore Delegato è uno dei compiti di primaria importanza del Consiglio di Amministrazione.

---

<sup>1</sup> Nota Banca d’Italia del 11/01/2012 “Applicazione delle disposizioni di vigilanza in materia di organizzazione e governo societario delle banche”

Con i continui cambiamenti normativi e di governance, i punti all'ordine del giorno sono riempiti da presentazioni su questi temi.

Nonostante questi aggiornamenti dovuti, è importante che il Consiglio si ritagli un momento per riflettere collegialmente ed assicurarsi che abbia correttamente focalizzato la sua attenzione e rispettato le proprie responsabilità.

In questo momento di riflessione, in cui si analizza anche l'operato del Consiglio di Amministrazione, gli stessi consiglieri dovrebbero valutare in generale se il loro tempo è stato speso bene e in particolare richiamare l'attenzione sulla successione dell'Amministratore Delegato.

E' importante evidenziare che il processo di pianificazione della successione del CEO è un processo continuo e non termina quando il nuovo Amministratore Delegato è stato selezionato. Infatti - poiché le Organizzazioni cambiano continuamente - anche l'Amministratore Delegato potrebbe o dovrebbe cambiare poiché potrebbero essere richieste diverse competenze e abilità di leadership.

Anche se il Consiglio, gli azionisti e l'Organizzazione possono essere pienamente soddisfatti dell'operato dell'Amministratore Delegato fino a quel momento, gli scenari che si possono prospettare nel futuro possono essere tali da richiedere un diverso profilo di leadership, di programmare una successione.

Il Consiglio di Amministrazione, nelle sue responsabilità, ha la necessità di assicurare un processo di analisi della leadership ed è bene che i suoi Membri abbiano l'opportunità di essere in contatto con le nuove generazioni di leader.

## **7) Evitare presentazioni eccessivamente “pesanti”**

Le illustrazioni al Consiglio non dovrebbero “governare” le riunioni. Se le riunioni del Consiglio di Amministrazione sono guidate da una agenda scandita prevalentemente da presentazioni, potrebbe non esserci più tempo per discutere su alcune tematiche importanti.

La maggior parte delle riunioni del Consiglio di Amministrazione dovrebbero essere focalizzate sulle criticità insite nelle strategie aziendali che si stanno approntando tramite un dialogo trasparente tra i propri membri ed un ruolo attivo degli stessi nell'identificare e suggerire le linee da seguire.

Il materiale per la riunione dovrebbe essere fornito, con il congruo anticipo, ai partecipanti del Consiglio e dovrebbe includere le informazioni necessarie a garantire un confronto reale sui temi.

Il Management dovrebbe essere fiducioso e consapevole del fatto che il Consiglio di Amministrazione prenderà visione del materiale informativo con la giusta attenzione, il giusto grado di studio e approfondimento in modo da essere preparato alle riunioni.

## **8) Evitare di ricercare il consenso quando il problema non è chiaro**

Le problematiche complesse possono avere significative implicazioni sulla sopravvivenza di una Organizzazione.

È importante quindi che i Membri del Consiglio, prima di procedere con le votazioni, siano sicuri di aver compreso le problematiche e le conseguenze delle delibere che stanno emanando, specialmente sul futuro dell'Organizzazione.

Ovviamente ciò non significa sezionare ogni particolare, ma investigare in modo ragionevole e valutare i rischi e i benefici di ogni operazione proposta.

È responsabilità di ogni Membro chiedere maggiori informazioni, al Management o anche all'esterno, nel momento in cui ha la percezione di non aver compreso tutti i possibili risvolti della problematica.

È importante scendere ad un opportuno livello di dettaglio per essere in grado di approfondire con il Management le questioni più spinose e indagare ulteriormente gli aspetti che sembrano non avere senso.

Approvare, infatti, non significa aggregarsi alla maggioranza.

L'approvazione di una operazione dovrebbe essere il risultato di un dibattito ragionevole e ponderato, di una condivisione delle problematiche durante le riunioni, di un voto il più possibile consapevole.

## 9) Evitare di minimizzare l'importanza della compliance

Non c'è spazio e tempo per la cultura dell'ignoranza quando si è di fronte alla compliance di leggi e regolamenti. Come era già stato notato in una precedente pubblicazione di Deloitte *“Le Domande che i Consigli di Amministrazione dovrebbero considerare e chiedersi con riferimento a programmi di Etica e di Compliance”*, costruire una cultura etica e un efficace ed effettivo programma di compliance all'interno di un'Organizzazione è indispensabile.

Dai membri della organizzazione fino ai membri del Consiglio di Amministrazione, tutti dovrebbero aderire ad un identico – ed elevato - standard che incentivi i comportamenti verso ciò che è etico e alimenti l'impegno necessario per essere o rimanere conformi alla normativa.

## 10) Evitare di ignorare gli azionisti

Gli azionisti rientrano tra le componenti più importanti e al tempo stesso critiche di un'azienda.

Spesso l'azienda ha difficoltà nell'ascoltare gli azionisti, più specificatamente gli azionisti di minoranza hanno difficoltà ad incontrare i Membri del Consiglio di Amministrazione per presentare le proprie istanze.

Recentemente alcune Organizzazioni hanno sviluppato strumenti pratici per facilitare il dialogo con gli azionisti conducendo appropriati percorsi di training, pianificando e supervisionando discussioni e utilizzando, in generale, un approccio focalizzato all' "ascolto".

Il Consiglio non può dimenticare che gestire i rapporti con gli azionisti rientra tra i suoi compiti.

# Contatti

---

Per maggiori informazioni, vi invitiamo a contattare:

**Ciro Di Carluccio**

Amministratore Delegato Deloitte ERS Srl  
email: [cdicarluccio@deloitte.it](mailto:cdicarluccio@deloitte.it)

**Sylvia Gutierrez**

Partner Deloitte ERS Srl  
email: [sgutierrez@deloitte.it](mailto:sgutierrez@deloitte.it)

**Fabrizio Marcucci**

Director Deloitte ERS Srl  
email: [fmarcucci@deloitte.it](mailto:fmarcucci@deloitte.it)

**Silvia Quartullo**

Senior Manager Deloitte ERS Srl  
email: [squartullo@deloitte.it](mailto:squartullo@deloitte.it)

[www.corpgov.deloitte.it](http://www.corpgov.deloitte.it)

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata, e le member firm aderenti al suo network, ciascuna delle quali è un'entità giuridicamente separata e indipendente dalle altre. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).