



Il contributo dei membri del Board

Caratteristiche che aggiungono valore

Il nostro primo articolo di questa serie ha introdotto un framework per le imprese familiari per aiutarle a comprendere e valutare l'impatto dei loro consigli di amministrazione. Determinare quale sia l'impatto del consiglio di amministrazione è un tema, ma assicurarsi che tale impatto sia effettivo è un aspetto differente, considerate le sfide che i consigli di amministrazione delle imprese familiari devono affrontare per apportare valore all'azienda. In questo secondo articolo sui consigli di famiglia (family board), esaminiamo i singoli membri e ciò che serve per contribuire efficacemente a un consiglio di famiglia.

Nel nostro precedente articolo abbiamo affermato che l'impatto di un consiglio di amministrazione può essere misurato attraverso il modo in cui l'esecutivo o la direzione generale rispondono alle discussioni, ai dibattiti o alle sfide a livello di consiglio. Nei consigli di amministrazione ad alto impatto, è dimostrato che le proposte del management cambiano in meglio in seguito al dialogo in seno al consiglio. Ma perché ciò avvenga, i dirigenti e il management devono sentire la fiducia ed essere psicologicamente sicuri nella sala del consiglio e con i singoli membri del consiglio.

Se si sentono al sicuro, è più probabile che: condividano con il consiglio informazioni veritiere; richiamino l'attenzione dei consiglieri sugli aspetti più salienti dei documenti, anziché lasciare che siano loro a scoprirli da soli; si sentano a proprio agio nel condividere con il consiglio i propri dubbi, le proprie vulnerabilità e i propri fallimenti, così come le proprie idee più audaci. Allo stesso tempo, gli stessi membri del consiglio di amministrazione quando operano in un ambiente di fiducia hanno maggiori probabilità di essere efficaci come individui e come collettivo.

Paradossalmente, questa non è una situazione frequente all'interno delle imprese familiari, dove i consigli di amministrazione sono spesso composti da un elevato numero di membri della famiglia. Nonostante l'eredità condivisa, le storie personali e gli interessi a lungo termine, i consigli di famiglia possono anche nutrire rivalità di lunga data e relazioni intergenerazionali improntate alla deferenza o alla presunta autorità e possono essere caratterizzati da una mancanza di esperienza aziendale od organizzativa esterna. I consigli di famiglia possono anche manifestare una mentalità "noi e loro" o addirittura "noi contro loro" nei rapporti con il management, dove le persone esterne alla famiglia sono percepite e trattate in modo diverso da quelle interne, indipendentemente dalla loro esperienza, competenza o performance.

La fiducia in seno al consiglio di amministrazione è quindi importante, ma da dove nasce? In questo articolo esploriamo le qualità che i membri del consiglio di amministrazione devono mostrare per contribuire a creare un ambiente di fiducia e sicurezza psicologica, in cui le persone si sentano considerate, ascoltate e valorizzate, e in cui possano contribuire senza temere giudizi, imbarazzi o conseguenze negative. Ricordiamo alcune delle caratteristiche chiave della fiducia:

La fiducia è...

- Integrale per il successo di ogni individuo, organizzazione ed ecosistema.
- Guidata da competenze e azioni osservabili, oltre che da intenzioni positive.
- Dinamica, in continuo cambiamento, basata sugli eventi attuali.
- Reciproca e mutuale, piuttosto che spinta dall'alto verso il basso o verso l'esterno.
- Personale; basata su prospettive soggettive piuttosto che su regole e criteri oggettivi.

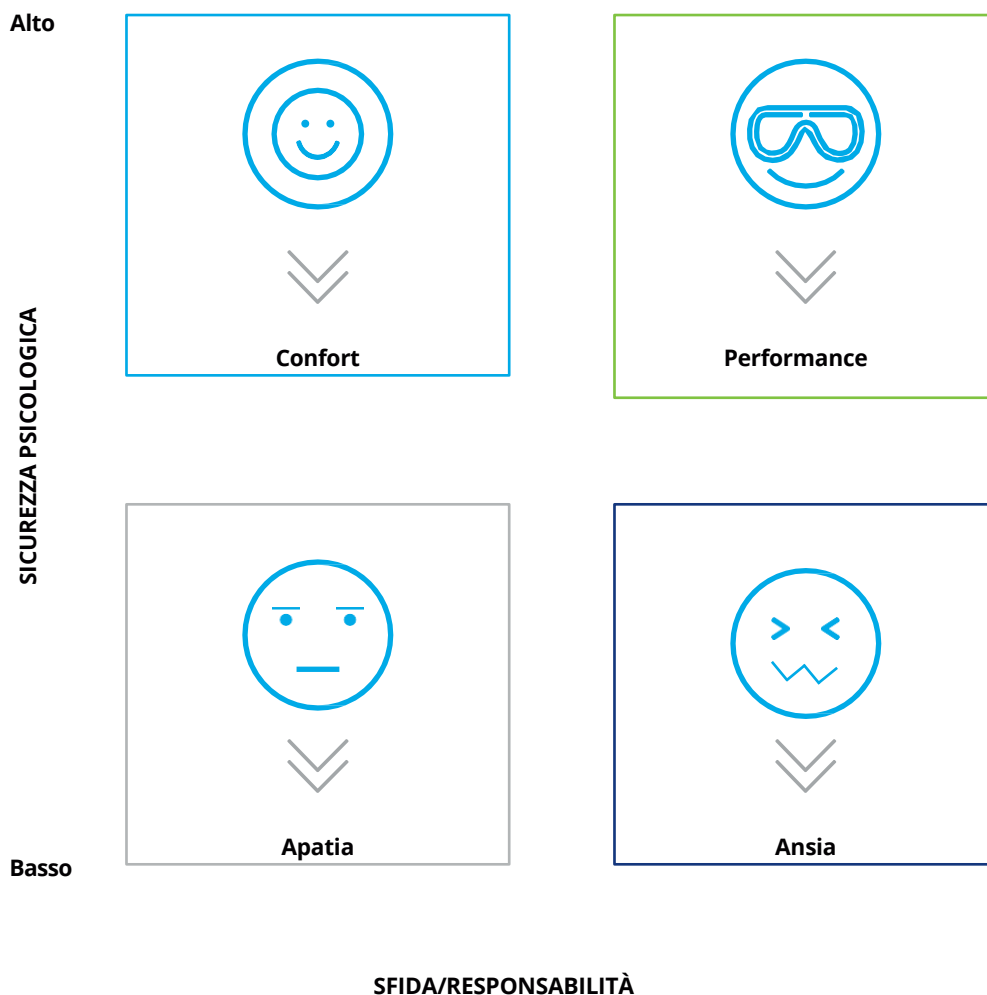
- Si costruisce in modi diversi – alcune persone si fidano facilmente, mentre altre cercano prima prove che dimostrino che ci si può fidare di qualcuno o qualcosa.
- È rilevante sempre, non solo nei momenti di crisi.
- Una scelta deliberata da parte di chi si fida.
- Necessaria per tutte le forme positive di interazione umana, compresi i colleghi e gli azionisti.

Come trovare il giusto equilibrio

Prima di passare ad esaminare come i membri del consiglio possono contribuire a creare questo ambiente di fiducia, è importante sottolineare che la fiducia e la sicurezza psicologica devono lavorare in equilibrio con un livello adeguato di sfida costruttiva per produrre un impatto significativo (si veda il diagramma sulla sicurezza psicologica e la responsabilità).

Così come la fiducia è essenziale per incentivare reporting veritieri e insight, i membri del consiglio di amministrazione devono instaurare un ambiente in cui le domande di approfondimento, le sfide genuine e la verifica rigorosa delle informazioni siano normali e attese.

Le riunioni del consiglio di amministrazione dovrebbero essere un'esplorazione esigente di strategia, rischi, performance, condotta e talento. L'assenza di fiducia è problematica, ma una sfida insufficiente porta a una serie di problemi che possono essere caratterizzati come forme di compiacimento, tra cui: mancanza di urgenza, priorità mal definite e mancanza di concentrazione, assenza di due diligence e di gestione del rischio, mancanza di preparazione per le riunioni, scarso rendimento giustificato. Al contrario, troppe sfide possono soffocare il dibattito e la creatività, favorire lo sviluppo di alleanze o fazioni segrete e portare i dirigenti a sentirsi attaccati, stressati ed esausti, con conseguenti problemi di fidelizzazione e reclutamento.



Costruire un ambiente basato sulla fiducia

La sicurezza o meno di un ambiente consiliare inizia e dipende in larga parte dalla misura in cui i consiglieri, compreso il presidente, mostrano tre qualità personali.

La prima è la **credibilità aziendale**. Nel corso degli anni abbiamo lavorato con i consigli di amministrazione, compresi quelli di molte imprese familiari, e abbiamo scoperto che i leader senior, gli investitori e le autorità di regolamentazione spesso descrivono il valore di un amministratore citandone le competenze, le esperienze, le reti e la capacità di applicarle efficacemente nella pratica. Ma l'impatto in seno al consiglio di amministrazione va ben oltre il possesso del giusto background.

Il secondo aspetto, forse il più intuitivo, è lo **stile personale**. Ovvero, avere membri del consiglio di amministrazione di buon carattere e intelligenti dal punto di vista emotivo. Tuttavia, anche con lo stile e il background giusti, abbiamo visto che i consiglieri non riescono a fornire il valore che ci si aspetta da loro in seno al consiglio. Sebbene ciò possa essere dovuto a diversi fattori, spesso è semplicemente perché non hanno investito tempo sufficiente per conoscere l'azienda e il contesto in cui opera. Questo può far sì che il loro contributo non trovi riscontro nel management, perché non sono radicati nella realtà dell'azienda.

C'è infine una terza qualità importante: la **comprensione dell'organizzazione e del contesto in cui si opera**. Insieme, queste tre qualità contribuiscono a determinare la capacità di un membro del consiglio di costruire un ambiente di fiducia e di apportare un valore reale, sia in seno al consiglio che al di fuori di esso. Abbiamo sviluppato una check-list che esamina la composizione di ciascuna di queste tre qualità-chiave. Utilizzando tale lista di controllo, i presidenti e i singoli membri del consiglio possono riflettere sulla loro posizione e capire dove poter concentrare ulteriormente i loro sforzi per migliorare l'ambiente in termini di fiducia, che è alla base dei consigli di famiglia ad alto impatto.

Credibilità aziendale

Il membro del consiglio è altamente competente e credibile. Questi profili...

- Hanno competenze in un'area allineata al purpose e alla visione dell'impresa, nonché alle opportunità e ai rischi che essa affronta.
- Comprendono i principi della corporate governance, il ruolo degli azionisti familiari, il ruolo del consiglio di amministrazione, le proprie responsabilità come membri del consiglio di amministrazione e come assolverle in modo efficace.
- Sono lungimiranti e non si addentrano in dettagli operativi senza specifici motivi.
- Si impegnano positivamente e attivamente in tutto lo spettro delle attività del consiglio, non solo nella propria area di competenza o di interesse privato.
- Hanno una forte rete di contatti e possono attingervi quando necessario per il bene dell'organizzazione.

Stile personale

Il membro del consiglio ha il carattere giusto ed è emotivamente intelligente. Questi profili...

- Sono cordiali, presenti e responsabili.
- Incarnano i valori dell'azienda e sono appassionati del loro ruolo e dell'attività aziendale.
- Operano con umiltà, alta integrità e autenticità, avendo anche il coraggio di sfidare o parlare anche se sono l'unica voce dissenziente.
- Sono obiettivi, imparziali, altruisti e non si preoccupano eccessivamente di come le decisioni possano influire sulla loro ricchezza o reputazione personale.
- Ascoltano attivamente ciò che viene detto e pongono domande piuttosto che fare affermazioni o dire alle persone cosa fare.
- Comunicano in modo conciso e chiaro utilizzando un gergo minimo.
- Sanno quando fidarsi e sostenere il management e quando sfidarlo e chiedere conto del loro operato.
- Considerano il fallimento come un'opportunità per imparare e non cercano di incolpare le persone.
- Sono adeguatamente tenaci e determinati nel perseguire soluzioni o accordi.
- Riflettono su ciò che si intende dire prima di parlare e non sentono il bisogno di commentare ogni argomento o di ripetere/sintetizzare ciò che gli altri hanno già detto solo per dare l'impressione di aver contribuito.
- Sostengono la responsabilità collettiva e attivamente le decisioni del Consiglio di amministrazione, anche quelle con cui non sono del tutto d'accordo.

Comprensione del contesto

Il membro del consiglio di amministrazione ha una buona comprensione dell'impresa familiare e del contesto in cui governa. Questi profili...

- Comprendono e sostengono la visione, i valori e il purpose dell'impresa familiare e la sua storia.
- Investono tempo sufficiente per conoscere l'impresa, le persone che ne fanno parte e il settore o i settori in cui l'azienda opera.
- Conoscono il core business, compresi i principali prodotti e servizi offerti, e il posizionamento aziendale sostenibile e competitivo.
- Capiscono come è strutturata e opera l'azienda e hanno una buona percezione del patrimonio, della cultura e dello stile di leadership che la famiglia vuole vedere.
- Lavorano partendo da una comprensione realistica della situazione attuale dell'azienda e del mercato piuttosto che da quella che si ritiene debba essere, basandosi su preconcetti, sulla comprensione della "storia della famiglia" o sulla propria esperienza.
- Comprendono e sono sensibili alla cultura e ai costumi locali, nonché alle dinamiche familiari.
- Hanno un'ampia conoscenza dell'ambiente normativo, legislativo e geopolitico in cui opera l'azienda di famiglia.
- Conoscono e comprendono la struttura di governance della famiglia e chi sono i principali stakeholder della famiglia e li reputano in modo appropriato nel processo decisionale, in particolare per quanto riguarda l'eredità.

Ci auguriamo che questa check-list per i membri del consiglio sia utile per esplorare le caratteristiche e i comportamenti desiderabili dei membri del consiglio. Vi invitiamo a farci sapere le vostre esperienze di utilizzo e come potrebbe essere migliorata. Nel prossimo articolo analizzeremo il ruolo del presidente nelle imprese familiari.

Contatti Italia



Ernesto Lanzillo

**Deloitte Private Leader
Deloitte Central Mediterranean
(Italia, Grecia e Malta)**

elanzillo@deloitte.it



Silvana Perfetti

**Partner, Deloitte Private
Responsabile Solution "Valore
d'impresa"**

siperfetti@deloitte.it

Autori



Jay Bevington

**Partner, Board and Executive
Advisory Leader**

Deloitte Middle East Tel

+971 54 304 0455

jabevington@deloitte.com



Scott Whalan

**Partner, Deloitte Private Family
Enterprise Leader**

Deloitte Middle East Tel

+971 50 590 2587

scwhalan@deloitte.com



Richard Nunn

**Director, Deloitte Private
Deloitte Middle East**

Tel +971 52 859 4132

rinunn@deloitte.com



Melissa Scully

**Director, Risk Advisory
Deloitte Ireland**

Tel +353 14178656

mmscully@deloitte.ie

Ringraziamenti

Si ringraziano Carolina Arbelaez de la Espriella e Jon Dewey per il loro supporto nella scrittura del presente articolo.

Deloitte.

Private

La presente pubblicazione contiene informazioni di carattere generale, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, le sue member firm e le entità a esse correlate (il "Network Deloitte") non intendono fornire attraverso questa pubblicazione consulenza o servizi professionali. Prima di prendere decisioni o adottare iniziative che possano incidere sui risultati aziendali, si consiglia di rivolgersi a un consulente per un parere professionale qualificato. Nessuna delle entità del network Deloitte è da ritenersi responsabile per eventuali perdite subite da chiunque utilizzi o faccia affidamento su questa pubblicazione.

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata ("DTTL"), le member firm aderenti al suo network e le entità a esse correlate. DTTL e ciascuna delle sue member firm sono entità giuridicamente separate e indipendenti tra loro. DTTL (denominata anche "Deloitte Global") non fornisce servizi ai clienti. 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.