



# Il ruolo del presidente del Consiglio di Amministrazione nelle imprese familiari

Un modello per avere un impatto

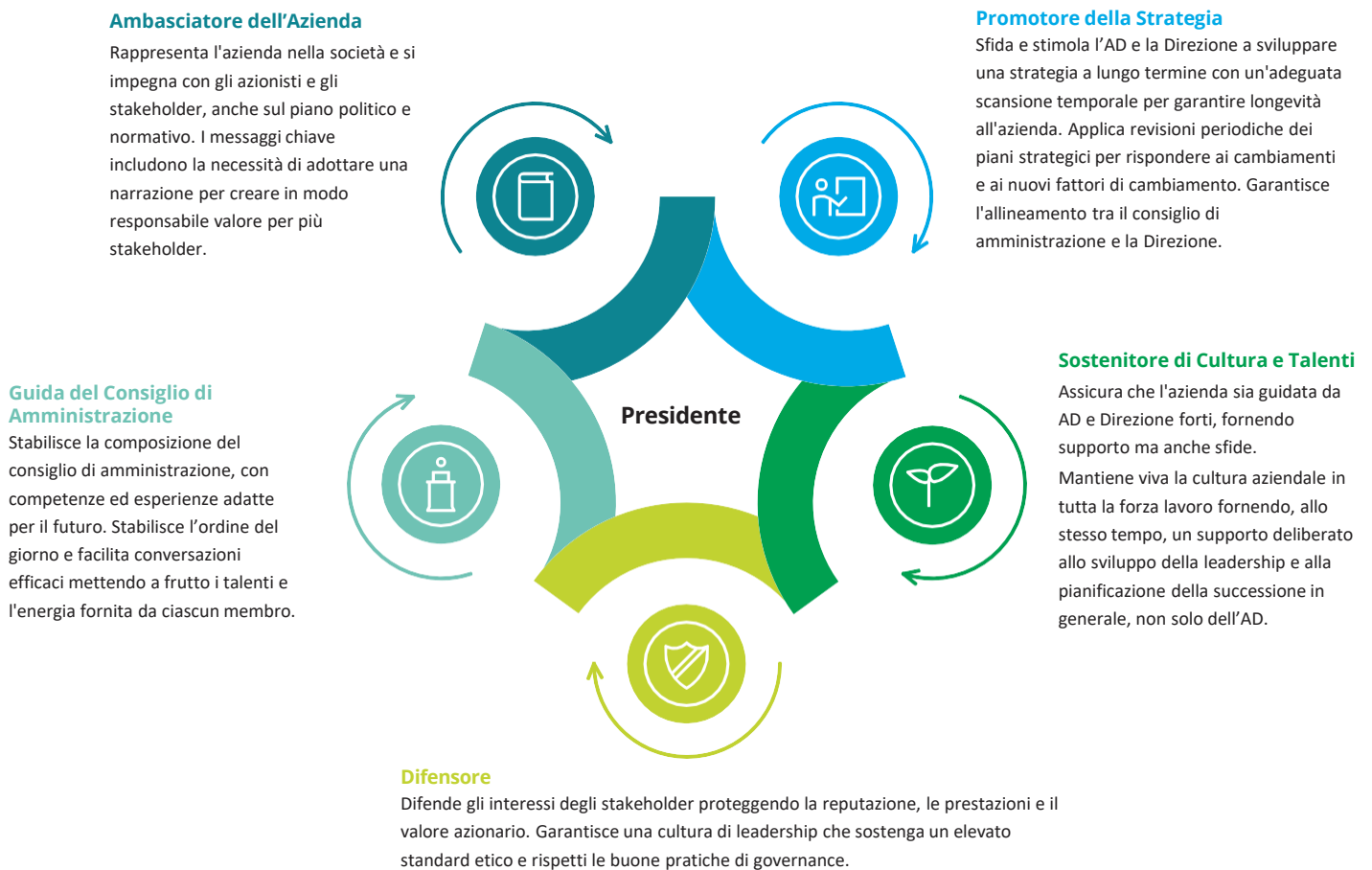
Sulla base dell'esperienza acquisita negli ultimi 20 anni nell'interazione con numerosi consigli di amministrazione, compresi quelli delle imprese familiari, siamo giunti ad una conclusione semplice ma opportuna: circa il 70% dell'efficacia e dell'impatto di un consiglio dipende dall'azione di un presidente efficace e viceversa, il 70% del mancato impatto del consiglio è attribuibile ad un presidente inefficace. La posizione di presidente del consiglio di amministrazione è apicale all'interno di qualsiasi organizzazione. Tipicamente tale ruolo è assunto da una persona di rilievo che suscita rispetto per la sua esperienza, che comprende l'eredità e i valori familiari e la cui autorevolezza e integrità sono indiscutibili all'interno dell'azienda.

Nelle imprese familiari, molto spesso è il fondatore ad assumere la veste di presidente e può mantenerla per molto tempo, dato il modo in cui funziona la successione in queste imprese. Tuttavia, sia i presidenti sia i membri del consiglio di amministrazione hanno spesso una comprensione distorta di quale sia effettivamente il ruolo del presidente e, di conseguenza, delle qualità e dei comportamenti da assumere per eccellere. Dopo aver esaminato le caratteristiche dei consigli di amministrazione di grande impatto e dei membri che ne creano valore nelle imprese familiari, questo terzo articolo della serie si concentra sul presidente - figura di spicco dell'azienda e custode ultimo di una buona governance.

## Un presidente efficace

Il ruolo del presidente è stato ampiamente trattato da riviste e commentatori in ambito economico e l'intenzione non è quella di riprendere qui l'intero repertorio di suggerimenti e considerazioni. La Figura 1 fornisce una panoramica di come Deloitte vede tale ruolo, sulla base di approfondite interviste con i principali presidenti dei consigli di amministrazione di aziende private di diversi settori<sup>1</sup>. In particolare, questo articolo si concentra sulla figura del presidente del consiglio di amministrazione di imprese familiari. Sebbene il ruolo e il modo in cui questo viene svolto possano variare da impresa a impresa, ci sono alcuni principi guida che, nella nostra esperienza, tutti i presidenti delle imprese familiari dovrebbero considerare e cercare di interpretare, poiché è quando tali principi vengono sottovalutati che l'efficacia dell'azione può essere pregiudicata.

Figura 1. Il ruolo del presidente



## Il presidente non è il referente dell'Amministratore Delegato

Il problema che riscontriamo più di ogni altro nelle imprese familiari è che il presidente si considera il capo dell'Amministratore Delegato (AD) e si comporta da tale. La questione è particolarmente sentita in queste aziende perché il presidente è molto spesso il fondatore, o un suo successore, non più direttamente operativo, ma ancora desideroso di svolgere un ruolo attivo. Tuttavia, il ruolo del presidente è di ordine fondamentalmente diverso da quello dell'AD, con responsabilità, mentalità e comportamenti differenti. Questa correzione del ruolo è particolarmente difficile per quei presidenti che sono anche i fondatori. In questo caso il presidente ha fondato l'azienda, probabilmente ha avuto le idee che hanno portato alla creazione e successo della stessa, definendone valori fondanti ed etica dell'agire ed ha svolto un ruolo cruciale in tutte le decisioni importanti prese lungo il percorso. Inevitabilmente si sentirà proprietario dell'azienda come anche depositario dello spirito dell'azienda, soprattutto quando ha una partecipazione azionaria, quindi una continua proprietà effettiva. Ad ogni modo il presidente deve discostarsi dalla catena di comando operativa. Se non può o non vuole farlo, l'AD non avrà alcuna possibilità di gestire l'attività e finirà per diventare l'assistente costoso e insoddisfatto del presidente. Naturalmente, ciò presuppone che i ruoli di AD e di presidente siano distinti; come sostenuto in questo articolo, uno dei principali ruoli, ma anche vantaggi, di un presidente efficace è quello di fornire supporto informato e provocazioni positive all'AD. Alcune imprese familiari, tuttavia, preferiscono il modello ibrido del presidente esecutivo; in questo caso, è fondamentale che tale figura sviluppi l'abitudine all'autoriflessione critica e risoluta e si assicuri che ci siano persone intorno a lui con cui comunicare in modo regolare e proattivo.

## È importante chiarire i ruoli del presidente e dell'AD

Una delle priorità più importanti del presidente è stabilire una relazione efficace con l'AD. Nella nostra esperienza abbiamo notato che tale rapporto deve essere gestito in modo tempestivo e ben delineato fin dall'inizio, così da evitare disfunzionalità. Nelle società quotate in borsa non è molto comune che il presidente sia l'AD e/o il fondatore dell'azienda. A differenza del presidente fondatore delle imprese familiari, la maggior parte dei presidenti delle società quotate è assunta nel ruolo dopo aver trascorso la propria carriera lavorando in differenti aziende e settori. L'esperienza pregressa garantisce l'indipendenza mentale che può essere cruciale e che permette al presidente di concentrarsi sulla gestione in senso profondo. Nelle imprese familiari, se il presidente non può o non vuole cambiare mentalità e continua a pensare e comportarsi come un AD, il rischio è che i confini di responsabilità si offuschino: chi sta davvero prendendo le decisioni, l'AD o il presidente? Quando ciò accade, diventa impossibile per il consiglio di amministrazione considerare l'AD come il responsabile della performance e dei risultati. Un modo per affrontare questo tema è redigere un documento, per presidente e AD, che delimiti formalmente sia i rispettivi ruoli sia quanto rientra nella sfera di competenze di ciascuno. Osserviamo numerose imprese familiari fare ciò ma ciò che conta davvero, a prescindere che il processo venga formalizzato o meno, è la discussione e il riconoscimento esplicito dei confini tra i due ruoli ed il dialogo aperto e regolare. Infatti, il rapporto presidente-AD è più efficace quando si basa sulla fiducia e sul rispetto.

## Il presidente è il primo tra pari

È importante sottolineare che anche il presidente è un membro del consiglio di amministrazione come lo sono gli altri ed ha gli stessi doveri e le stesse responsabilità. Le responsabilità del presidente sono aggiuntive piuttosto che alternative. Tali responsabilità aggiuntive sono incentrate sull'essere il leader o il direttore del consiglio di amministrazione - con la responsabilità verso la composizione e performance del consiglio di amministrazione - ed ha una posizione predominante in termini di contatto con l'AD e difesa degli stakeholder. Inoltre, deve certamente presiedere le riunioni del consiglio di amministrazione: ciò richiede di per sé una competenza particolare ed è il momento dove il suo ruolo di guida è più visibile.

**Il ruolo del presidente è differente da quello dell'AD, avendo responsabilità, mentalità e comportamenti diversi.**

## Il presidente è il primo difensore degli stakeholder

La sostenibilità e l'eredità nelle imprese familiari dovrebbero essere al centro del pensiero e dell'attività di ogni membro del consiglio di amministrazione e del presidente in particolare. Salvaguardare il brand, i valori e la reputazione dell'azienda è fondamentale per il ruolo del presidente ma lo è anche garantire che ci sia una direzione futura percorribile e autentica per l'impresa familiare. In questo modo, i membri del consiglio di amministrazione aiutano a creare un ponte tra passato e futuro. Nella nostra esperienza, il presidente, più di chiunque altro, è il tramite tra la famiglia e l'impresa. È molto comune che il presidente di un'impresa familiare sia il "capofamiglia" e, a tal proposito, il ruolo e la sua figura sono molto diversi da quelli di un presidente della maggior parte delle società quotate in borsa. È probabile che un presidente di un'impresa familiare abbia rapporti stretti e di lunga data con i principali direttori e stakeholder dell'azienda: potrebbe aver trascorso il tempo libero con loro, celebrato ricorrenze importanti e condiviso l'infanzia e traguardi personali. È quindi importante che il presidente dell'impresa familiare sia in grado sia di attingere a ciò che sa delle preoccupazioni e dei desideri di queste persone, sia di mettere da parte i pregiudizi personali e le tensioni storiche che si potrebbero creare. Questi problemi sono spesso più pronunciati laddove un'azienda familiare abbraccia più generazioni ponendo una sfida maggiore al presidente. Nella nostra esperienza abbiamo notato che spesso i problemi

tendono a ruotare attorno ai parenti più lontani, anche se nessuno dovrebbe ignorare il potenziale dirompente delle rivalità tra fratelli. Il passaggio ad una governance incentrata sugli stakeholder significa che occorre prestare attenzione a queste figure oltre che agli azionisti. È un difficile atto di equilibrio ma un presidente efficace riconosce l'importanza sia delle dinamiche familiari sia della difesa degli stakeholder e cerca di mantenere le proprie opinioni personali lontane dal ruolo professionale.

## La successione e la transizione sono fondamentali

In qualsiasi impresa familiare, l'uscita di scena del fondatore dalla gestione attiva dell'azienda è un momento cruciale e il modo in cui viene gestita la successione avrà un ruolo significativo nella definizione della sostenibilità dell'impresa e dell'eredità per la generazione successiva. Questi momenti sono carichi di significato poiché, nella maggior parte dei casi, l'AD entrante è figlio/figlia del fondatore. Ma in che modo il presidente guida il consiglio di amministrazione nel determinare chi è il più adatto al ruolo?

Andando avanti di circa un decennio, il consiglio di amministrazione dovrà

affrontare tale sfida quando il presidente fondatore deciderà di ritirarsi. Dunque, la sfida è riferita sia al presidente fondatore che al consiglio di amministrazione. Anche quando il fondatore riesce a lasciare andare la propria mentalità da AD e adottare la mentalità da presidente, i direttori e i dirigenti dell'azienda potrebbero continuare a vederlo come l'ultimo «arbitro», in particolare nella sala del consiglio di amministrazione. Avendo avuto successo nella creazione dell'attività, la parola del presidente fondatore è palesemente valida e, con ogni probabilità, si tratta del padre o la madre dell'AD e di uno degli amministratori. Questa situazione si porta dietro tutto il rispetto e la deferenza accordati da tale status. In alcune culture, inoltre, è considerato irrispettoso sfidare una persona più anziana, come un genitore, in presenza di altri o obiettare il suo punto di vista. Ciò rende doppiamente importante che nelle riunioni del consiglio di amministrazione di un'impresa familiare i presidenti si trattengano dal pronunciarsi fino a quando tutti gli altri non hanno detto la loro. Altrimenti, il rischio è quello di non sentire mai tutte le opinioni. Abbiamo riassunto le caratteristiche di un presidente efficace e di uno inefficace nella Figura 2.

**È importante che il presidente attenda a pronunciarsi fino a che non lo hanno fatto tutti gli altri, così da poter ascoltare le opinioni altrui.**

Figura 2. L'essenza del presidente di un'impresa familiare efficace

### Un presidente efficace è (o dovrebbe essere):

- Facilitatore e responsabile dell'efficacia del consiglio di amministrazione nel suo insieme
- Il principale sostenitore della famiglia e degli stakeholder all'interno del consiglio di amministrazione
- L'ultimo a pronunciarsi su una determinata questione
- Nominato per la sua capacità di ricoprire il ruolo di presidente
- Determina l'equilibrio e dà vita alla visione e ai valori dell'organizzazione
- Responsabile dell'efficacia del consiglio di amministrazione, compresa la diversa composizione, successione e sviluppo

### Il presidente efficace non è (o non dovrebbe essere):

- Il referente dell'AD
- La voce più forte o più importante nel consiglio di amministrazione
- Nominato per continuare a gestire l'attività dalla sala del consiglio di amministrazione

## Un framework per il presidente delle imprese familiari

Dopo aver esaminato alcune sfide che il presidente del consiglio di amministrazione di imprese familiari deve affrontare, trattiamo ora di come questi spunti possono essere utilizzati per guidare le strategie per il successo nel ruolo. Di seguito, viene delineato il profilo del presidente che si basa su: 1) focalizzarsi su ciò che conta; 2) fare ciò che funziona; 3) essere curioso, umile e sostenitore dell'impatto del consiglio di amministrazione.

### 01. Focus su ciò che conta

#### Sviluppare e mantenere la direzione dell'AD

Questa dovrebbe essere la priorità numero uno di un presidente. È sia l'aspetto più importante che il più difficile del ruolo poiché, in particolare nelle imprese familiari, comporta un adattamento della mentalità e un equilibrio delicato tra fiducia, rispetto e indagine. Nel secondo articolo di questa serie sul contributo dei membri del CdA<sup>2</sup>, è stata evidenziata la condizione di sicurezza psicologica all'interno del consiglio di amministrazione che vale anche per il rapporto presidente/AD. Anche mentre il presidente e l'AD stanno sviluppando e dando valore alla loro relazione, il presidente dovrebbe considerare la successione dell'AD come una questione sempre viva.

#### Investire tempo nell'agenda del CdA e gestirla

Un presidente efficace trascorre molto tempo consultandosi con i suoi colleghi: membri del consiglio di amministrazione, AD, dirigenti e altri stakeholder, inclusi staff e familiari, per sviluppare programmi che evidenzino preoccupazioni strategiche, per allinearsi con il purpose dell'impresa familiare e per promuovere la cultura aziendale desiderata. In questo modo, il presidente può creare un'agenda condivisa con l'AD in cui sia il CdA che il management si concentrano sulle stesse priorità ma dai punti di vista dei rispettivi ruoli. Spetta quindi al presidente guidare il consiglio di amministrazione - e i singoli membri - per dare all'agenda tempo e attenzione appropriati.

#### Aggiornarsi sui temi emergenti

Liberi dalla pressione quotidiana della gestione in prima linea del business, il presidente è ben posizionato per avere una

visione più ampia. In effetti, è senza dubbio uno dei suoi doveri più importanti. In un altro studio Deloitte sul Consiglio di Amministrazione<sup>3</sup>, che ha raccolto la visione di più di 300 presidenti di aziende in 16 Paesi nel mondo, è evidenziato che questi vedono i loro ruoli evolversi ed espandersi via via che si adattano a nuovi trend. Ad esempio, le crescenti aspettative dei cittadini in termini di etica e sostenibilità (soprattutto intorno al "net zero"), una maggiore attenzione nei confronti dei dipendenti, la digitalizzazione, il cyber risk e l'emergere dell'AI. Questi trend hanno un ruolo cruciale anche per le imprese familiari, date le pressioni del mercato e dei consumatori, le mutevoli preoccupazioni degli stakeholder familiari e il purpose aziendale in evoluzione. Un presidente efficace esplorerà in modo proattivo i temi emergenti, considererà il loro potenziale impatto, si consulterà con gli stakeholder e allocherà le risorse del consiglio di amministrazione per sviluppare una risposta coerente.

Figura 3. I comportamenti all'interno del consiglio di amministrazione che il presidente può assumere



<sup>2</sup> Deloitte Private, [Il contributo dei membri del Board, 2023](#).

<sup>3</sup> Deloitte, [Board Effectiveness and the Chair of the Future, 2022](#)

## Costruire resilienza e prepararsi all'ignoto

La pandemia ha dato prova della necessità di prepararsi alle crisi per tutte le imprese. Non vincolato dalle priorità quotidiane, il presidente è ben posizionato per incoraggiare la pianificazione di scenari futuri e di stress test per la struttura e i processi aziendali, oltre a considerare questioni come la sicurezza e il benessere dei dipendenti durante i periodi di estrema pressione.

## Gestire le antitesi

Un presidente di successo è consapevole e bilancia costantemente le antitesi del consiglio di amministrazione: priorità interdipendenti ma opposte (si veda Figura 3). La più semplice tra queste è la tensione tra impostazione del futuro e gestione del presente. Nelle imprese familiari, dove l'eredità e la sostenibilità sono fattori trainanti, un'antitesi si manifesterà anche tra conservatorismo, ottimizzazione e prevenzione dei rischi e la necessità di innovare, trasformare ed osare. Un presidente efficace prende tempo per comprendere le contrapposizioni del consiglio di amministrazione, consultare gli stakeholder e comunicare un equilibrio in continua evoluzione delle priorità.

## Essere sia ambasciatore sia difensore

Un'antitesi chiave che il presidente del consiglio di amministrazione deve gestire è quella di essere sia ambasciatore dell'azienda che difensore di azionisti e stakeholder. Il presidente è la figura di spicco dell'azienda e dovrebbe utilizzare questo status per raggiungere gli stakeholder e rappresentare l'azienda, il purpose ed i valori a lungo termine. Ciò non solo per gli investitori/beneficiari familiari, ma anche per gli investitori esterni, il personale, i clienti, i fornitori chiave e la collettività in senso più ampio. In virtù della separazione dalla gestione quotidiana e dal processo decisionale, il presidente può sia avere conversazioni con gli stakeholder - che reggono e sono influenzati dall'attività e verso i quali il consiglio di

amministrazione è responsabile – sia ottenere gli approfondimenti che l'AD non può ricavare. Il presidente può quindi portarli nella sala del consiglio di amministrazione, non per indebolire o aggirare l'AD, ma per fornire una comprensione più ampia e sfumata dello stato dell'azienda. Per una buona governance, questa combinazione di canali formali e informali può essere preziosa per evidenziare questioni di cui la Direzione non è a conoscenza o che ha scelto di non condividere con il consiglio di amministrazione.

## 02. Fare ciò che funziona

### Presiedere efficacemente le riunioni del consiglio di amministrazione

Il presidente ha la responsabilità di gestire le riunioni del consiglio di amministrazione in modo mirato, collaborativo e senza dominare. È suo compito ottenere la migliore «performance» dai talenti riuniti. Inoltre, dovrebbe riconoscere che gestire efficacemente le riunioni è un lavoro importante che attinge a competenze molto diverse, finalizzate a gestire l'azienda. Un presidente efficace dovrebbe sia capire chi vuole contribuire ad un progetto, assicurandosi che tutti siano ascoltati in modo appropriato, sia essere in grado di leggere tono e linguaggio del corpo dei membri del consiglio di amministrazione e dei dirigenti per garantire che le dinamiche siano e rimangano costruttive.

### Assumersi la responsabilità della composizione e della diversità del consiglio di amministrazione

Indipendentemente dal settore, spetta al presidente garantire che il consiglio di amministrazione sia composto da persone con competenze, esperienza e network per supportare e valutare la Direzione nel compimento della strategia e nella mitigazione dei rischi. Ciò è particolarmente rilevante nelle imprese familiari dove alcuni AD possono essere stati nominati più per il loro status o grado di anzianità all'interno della famiglia che per la loro idoneità o competenza.

Il presidente dovrebbe anche essere consapevole della necessità del consiglio di amministrazione di rappresentare e

rispondere a prospettive diverse e mutevoli. Pertanto, un consiglio di amministrazione composto dai membri della famiglia non è diverso da qualsiasi altro consiglio di amministrazione aziendale tranne per il fatto che in genere inizia con un gruppo ristretto: la famiglia. A tal fine, laddove il modello di governance familiare lo consente, il presidente dovrebbe essere disposto a guardare oltre la famiglia e cercare attivamente individui la cui esperienza, in altre organizzazioni e settori, introdurrebbe intuizioni e prospettive nuove al consiglio di amministrazione. Il presidente dovrebbe anche sviluppare e supervisionare un processo di coinvolgimento completo per garantire che i membri comprendano veramente la visione e i valori dell'impresa familiare, le preoccupazioni della famiglia e le esigenze degli stakeholder familiari e non.

### Creare un'atmosfera inclusiva e sicura nel consiglio di amministrazione

Abbiamo già visto come il presidente sia il depositario della cultura aziendale dell'impresa familiare, soprattutto quando ne è il fondatore. Oltre ad avere un ruolo fondamentale nel definire e modellare i valori, il presidente detta anche la condotta all'interno della sala riunioni. I membri del consiglio di amministrazione e i dirigenti aziendali saranno più aperti e avranno prestazioni migliori quando si sentiranno psicologicamente sicuri e liberi di poter contribuire senza timore di giudizi o ritorsioni.

**Spetta al presidente garantire che il consiglio di amministrazione abbia le capacità, l'esperienza e il network per supportare e valutare la Direzione.**

### Istituire e utilizzare i comitati

Potrebbe essere un'esagerazione affermare che le riunioni del consiglio di amministrazione spesso riguardano più la ratifica delle decisioni che la loro valutazione per successiva adozione; tuttavia, la loro efficacia può migliorare notevolmente attraverso l'uso di comitati dotati di risorse adeguate. Delegare compiti e aree di supervisione ai comitati è un modo efficace per ampliare la portata del consiglio di amministrazione e migliorarne l'agilità nell'affrontare questioni strategiche, dai temi normativi e di governance alla fidelizzazione dei talenti fino alla trasformazione digitale. È anche un modo per sviluppare il talento del consiglio di amministrazione per il futuro e garantire che le persone si sentano coinvolte e apprezzate, in particolare per la generazione successiva.

### Padroneggiare una buona rendicontazione del CdA

Spetta al presidente garantire che i membri del consiglio di amministrazione ricevano informazioni di alta qualità - fascicoli informativi - rilevanti per l'agenda e in tempo utile per consentire loro di comprendere i problemi e valutare le risposte prima delle riunioni. Data l'importanza delle decisioni assunte dalle informazioni contenute nei fascicoli informativi, dovrebbe essere appurato che il consiglio di amministrazione delle imprese familiari dia la priorità alla qualità di questi. Purtroppo, spesso non è così. La nostra esperienza ci insegna che la maggior parte dei redattori dei fascicoli informativi ha ricevuto poca o nessuna formazione su come produrre e presentare tali report. Il presidente deve essere chiaro sulle sue aspettative:

- I fascicoli sono appropriati in termini di lunghezza e dettagli?
- I dati e i messaggi chiave sono chiari?
- I comitati forniscono le informazioni giuste e nel giusto formato?
- Le informazioni sono sufficientemente strategiche o sono obsolete?
- I fascicoli informativi supportano oppure impediscono un buon processo decisionale?

- I fascicoli informativi sono documenti protetti? Come vengono condivisi?
- I membri del consiglio cosa pensano del valore e della qualità dei fascicoli informativi?

Affrontare queste domande e considerare il reporting del consiglio di amministrazione nel contesto delle decisioni assunte dovrebbe aiutare il presidente ad apprezzare il valore aggiunto di un buon reporting – e il rischio e lo spreco associati a un reporting scadente.

## 03. Essere curioso, umile e sostenitore dell'impatto del CdA

### Accrescere le qualità di un presidente efficace

Oltre alle caratteristiche che abbiamo precedentemente evidenziato nel secondo articolo di questa serie sul contributo dei membri del Consiglio di amministrazione, il presidente dovrebbe avere, o cercare di sviluppare e modellare, due qualità in particolare: umiltà e curiosità intellettuale. Come già detto, è facile che lo status, il rispetto e la deferenza del presidente fondatore possa limitare dibattiti e provocazioni e precludere il pensiero creativo o divergente. Il presidente dovrebbe fare pressione su questo e lasciare il proprio ego alla porta. Il disinteresse di un presidente dalle minuzie del lavoro quotidiano dovrebbe aumentare la sua capacità critica, funzionale al porre domande sullo sviluppo e il successo futuro. Piuttosto che rivisitare continuamente i successi del passato, l'attenzione dovrebbe essere focalizzata su come la Direzione si sta avvicinando alle opportunità e alle sfide del futuro, incluso l'ascolto di nuove idee che la generazione futura può portare. Il fine è evolvere e sostenere l'azienda nel cambiamento strategico, commerciale e di contesto.

### La cultura a supporto della trasformazione

Il presidente di imprese familiari, soprattutto quando è anche fondatore, ha un acuto senso della cultura aziendale. Ha forgiato tale cultura che invariabilmente riflette alcuni dei suoi valori personali. Tuttavia, mentre i valori possono essere costanti, la cultura deve evolvere nel tempo per riflettere il cambiamento della strategia e dei rischi. Il presidente, lavorando a stretto contatto con l'AD e la Direzione, dovrebbe cercare di comprendere e supportare eventuali cambiamenti culturali richiesti dal mutevole focus dell'azienda.

**Il presidente dovrebbe cercare di comprendere e sostenere eventuali cambiamenti culturali richiesti dal mutevole focus dell'azienda.**

### Utilizzo del framework Deloitte per la misurazione dell'impatto e dell'efficacia del CdA

Il presidente dovrebbe essere attivo nella valutazione della performance del consiglio di amministrazione e attento alle aree di miglioramento. Nel precedente articolo della serie sul comprendere e misurare l'impatto del consiglio di amministrazione di un'impresa familiare è stata fornita una scala per valutarne l'impatto che va da -1 a 2. È bene sottolineare che presidente e consiglio di amministrazione dovrebbero impegnarsi costantemente per raggiungere il 2 come valutazione.

Il Framework di Deloitte per valutare l'efficacia del consiglio di amministrazione (Figura 4) fornisce un valido modello per mappare le aree di interesse rispetto ai tre pilastri di una governance efficace: amministrazione, responsabilità e supervisione. Nelle imprese familiari, il presidente dovrebbe incoraggiare i membri del consiglio di amministrazione ad avere piani di sviluppo personale pertinenti ai loro ruoli e, laddove i membri abbiano poca o nessuna esperienza esterna, valutare di affrontare questo problema con formazione, tutoraggio e/o coaching.

Il presidente, più di chiunque altro, è il tramite tra la famiglia e l'impresa.

Figura 4. Il framework per valutare l'efficacia del consiglio di amministrazione

#### Competenze e Valutazioni del CdA

Il consiglio di amministrazione e i comitati, così come i singoli membri, riesaminano e riflettono continuamente sull'impatto del consiglio di amministrazione. Di conseguenza, possono evidenziare miglioramenti.

#### Leadership del Presidente

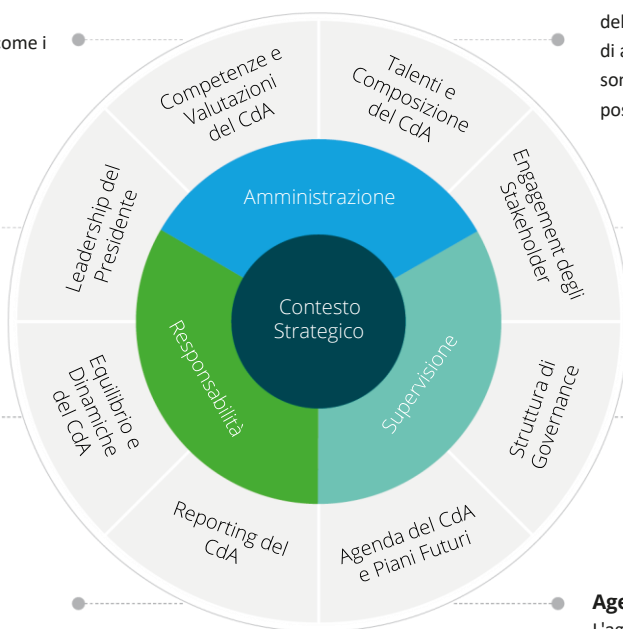
Il presidente è un leader efficace del consiglio di amministrazione. E' supportato da una leadership di governance efficace da parte dei presidenti di commissione e da una leadership esecutiva dell'AD.

#### Equilibrio e Dinamiche del CdA

I membri del consiglio di amministrazione lavorano come una squadra in modo efficace, trovando il giusto equilibrio tra una gestione fiduciosa e allo stesso tempo stimolante.

#### Reporting del CdA

Le informazioni ricevute dai membri del consiglio di amministrazione sono complete, accurate, di facile comprensione, tempestive e pertinenti.



#### Talent e Composizione del CdA

Il consiglio di amministrazione ha il giusto equilibrio di competenze e network per la gestione efficace, tenendo conto di purpose, strategia, rischi e ambiente operativo dell'organizzazione. Il mandato dei membri del consiglio di amministrazione e la pianificazione della successione sono tenuti sotto controllo. Ogni membro ha un impatto positivo sulle prestazioni del consiglio.

#### Engagement degli Stakeholder

Su base regolare, il consiglio di amministrazione comunica e si impegna in modo significativo con i suoi "proprietari" e principali stakeholder.

#### Struttura di Governance

I comitati e gli altri forum di governance istituiti per supportare il lavoro del consiglio di amministrazione sono appropriati, efficaci ed efficienti.

#### Agenda del CdA e Piani Futuri

L'agenda ed il piano previsionale del consiglio di amministrazione assicurano che i membri si concentrino sugli argomenti giusti al momento giusto. Ciò riguarda l'efficacia e l'impatto del consiglio di amministrazione.



# Contatti Italia



## Ernesto Lanzillo

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

[elanzillo@deloitte.it](mailto:elanzillo@deloitte.it)



## Silvana Perfetti

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

[siperfetti@deloitte.it](mailto:siperfetti@deloitte.it)

## Autori



### Jay Bevington

**Partner, Board and Executive  
Advisory Leader**

**Deloitte Middle East Tel**

+971 54 304 0455

[jabevington@deloitte.com](mailto:jabevington@deloitte.com)



### Scott Whalan

**Partner, Deloitte Private Family  
Enterprise Leader**

**Deloitte Middle East Tel**

+971 50 590 2587

[scwhalan@deloitte.com](mailto:scwhalan@deloitte.com)



### Richard Nunn

**Director, Deloitte Private**

**Deloitte Middle East**

Tel +971 52 859 4132

[rinunn@deloitte.com](mailto:rinunn@deloitte.com)



### Melissa Scully

**Director, Risk Advisory**

**Deloitte Ireland**

Tel +353 14178656

[mscully@deloitte.ie](mailto:mscully@deloitte.ie)

## Riconoscimenti

I nostri ringraziamenti a Carolina Arbelaez de la Espriella e Jon Dewey per il loro sostegno nella produzione di questo 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](http://www.deloitte.com/about).