



L'impatto del Board

Comprendere e misurare l'impatto del board di un'impresa familiare

I board delle imprese familiari hanno le stesse responsabilità di governance dei consigli di amministrazione delle altre realtà aziendali, anche se devono anche rispondere a una serie di sfide aggiuntive che rendono il loro lavoro più complesso. Questo articolo analizza il ruolo dei consigli di amministrazione delle imprese familiari e presenta un framework per comprendere se tali board stanno creando valore per i proprietari e per i più ampi stakeholder.

È naturale e non irragionevole pensare che quando un'azienda ha successo, il suo consiglio di amministrazione stia facendo un buon lavoro. La realtà, secondo la nostra esperienza, non è così semplice, soprattutto nel caso dei consigli di amministrazione delle imprese familiari.

Naturalmente, il successo di un'impresa familiare può essere dovuto a una serie di fattori, tra cui, ad esempio, un fondatore di grande talento e carisma che può essere l'amministratore delegato o il presidente del consiglio di amministrazione, condizioni di mercato o di finanziamento favorevoli, un marchio o una reputazione consolidati che attraggono una forza lavoro altamente motivata e di talento, nonché un consiglio di amministrazione efficace.

Infatti, è possibile che il successo di un'organizzazione mascheri le carenze del suo consiglio di amministrazione. Sulla base del nostro lavoro, ciò è particolarmente rilevante per i consigli di amministrazione delle imprese familiari, dove la combinazione unica di eredità, personalità e, molto spesso, mancanza di competenze e pareri esterni può dare origine a consigli disfunzionali e inefficaci, dominati da un singolo o più individui.

Perché i board delle imprese familiari sono importanti

Il purpose del consiglio di amministrazione di un'impresa familiare è quello di garantire il futuro dell'azienda e di preservare l'eredità della famiglia. Tutti i consigli di amministrazione tengono conto della sostenibilità futura ma, con l'esistenza di strumenti di supporto finanziario che dipendono potenzialmente dal successo di un'impresa familiare, la responsabilità di governare con efficacia e di salvaguardare il futuro è particolarmente sentita dai consigli di amministrazione familiari. A tal fine, i consigli di amministrazione definiscono, alimentano e proteggono tre risultati chiave a livello aziendale.

- **Una cultura aziendale basata sui valori** – esprimere, operare e vivere secondo un insieme condiviso di valori e comportamenti che si allineano ai valori, alla visione e al purpose della famiglia.
- **Una forte performance organizzativa** – realizzare con successo la visione e le priorità della famiglia per l'azienda, compresi gli obiettivi finanziari e i piani di crescita.
- **Un controllo efficace** – stabilire e applicare sistemi e processi solidi che proteggano il patrimonio e la reputazione della famiglia.

Quando i consigli di amministrazione riescono a conseguire questi tre risultati, è più probabile che godano della fiducia dei proprietari della famiglia e degli altri azionisti e stakeholder.

L'eredità e la sostenibilità dovrebbero essere le due aree principali su cui si concentra il consiglio di amministrazione di un'impresa familiare e tanto l'efficacia quanto l'impatto del consiglio dovrebbero interessare tutti coloro che sono coinvolti nell'impresa. Far parte di un consiglio di amministrazione di un'impresa familiare comporta una notevole responsabilità e richiede molto tempo e attenzione.

Le caratteristiche dei board familiari

Nell'adempiere ai loro scopi e nel cercare di aggiungere valore alla famiglia, agli altri beneficiari e agli stakeholder, i consigli di amministrazione delle imprese familiari devono affrontare alcune sfide che sono più pronunciate per loro di quanto non lo siano per i consigli di amministrazione di altri tipi di imprese. Queste challenge includono:

- **Personalità dominante** – questo aspetto è particolarmente rilevante nelle imprese familiari, dove il presidente del consiglio di amministrazione può essere molto "attivo" e talvolta addirittura operare come amministratore delegato de facto. In molti casi può anche essere il fondatore dell'impresa e la sua pietra miliare istituzionale.
- **Pianificazione della successione** – garantire che i membri del consiglio siano motivati, rilevanti per l'azienda e capaci, quando di solito si sceglie all'interno di un gruppo ristretto che può avere un'esperienza limitata al di fuori dell'impresa familiare.

- **Dinamiche del board vs. dinamiche familiari** – separare i ruoli del consiglio di amministrazione da quelli della famiglia (bagaglio storico ed emotivo) può essere difficile quando i singoli membri del consiglio di amministrazione possono essere cresciuti insieme, aver trascorso le vacanze e giocato insieme, aver discusso e litigato insieme, essere stati trascinati o guidati dal fondatore.
- **Coinvolgimento degli stakeholder** – I membri del consiglio di amministrazione, soprattutto quelli della famiglia, hanno un ruolo di advocacy da svolgere come collegamento tra l'impresa e la famiglia in generale. Il modo in cui comprendono ed eseguono questo ruolo è fondamentale.
- **Accordi di governance familiare** – quando la proprietà trascende dal fondatore, la governance familiare diventa sempre più importante. Per sostenere e gestire il rapporto della famiglia con l'azienda possono essere istituiti vari forum, come un family office o un consiglio di famiglia. I consigli di amministrazione delle imprese familiari devono comprendere la struttura complessiva della governance familiare, il ruolo di questi forum e le questioni riservate alle loro decisioni.
- **Passaggio generazionale** – inevitabilmente, le generazioni successive di membri della famiglia porteranno prospettive, livelli di impegno e priorità diverse nel loro coinvolgimento con l'impresa familiare. In breve, i membri della terza o quarta generazione, che sono nati e cresciuti nell'agiatezza e nella ricchezza, pensano in modo diverso dalla generazione fondatrice. Possono impegnarsi in modo diverso con l'attività principale dell'impresa, avere opinioni diverse su come gestire il capitale e il rischio e possono essere più inclini a concentrarsi sui "temi caldi" attuali, come ESG e digitale, per orientarsi verso nuove opportunità di investimento rispetto ai fondatori.
- **Dare forma all'innovazione** – il mantenimento di un'eredità è spesso basato sui successi del passato. Nell'ambiente attuale, in cui il ritmo dei cambiamenti tecnologici e il panorama geopolitico sono in costante evoluzione, i consigli di amministrazione delle imprese familiari devono trovare un equilibrio tra l'attenzione per l'eredità e il rispetto delle tradizioni e l'evoluzione e l'innovazione, in modo da continuare a sostenere i valori della famiglia.

Comprendere l'impatto del board

Come si può quindi comprendere e misurare l'impatto di un consiglio di amministrazione con un certo grado di coerenza e obiettività, tenendo conto del suo purpose e in questo contesto di sfide? Come separare le prestazioni del consiglio di amministrazione da quelle dell'impresa e vedere il valore aggiunto?

Un modo per affrontare questa domanda è esaminare il rapporto tra il consiglio di amministrazione e gli altri stakeholder, ad esempio i dirigenti e il management in senso lato, che di solito sono costituiti da membri non appartenenti alla famiglia e che non siedono nel consiglio di amministrazione, ma sono molto esposti ad esso e ne sono materialmente influenzati.

Osserviamo che i dirigenti delle organizzazioni con consigli di amministrazione ad alto impatto saranno in grado di descrivere iniziative e proposte che sono cambiate in meglio, come risultato diretto del controllo e del dialogo a livello di consiglio. Possono raccontare come i consigli e il sostegno ricevuti dai membri del consiglio di amministrazione abbiano aggiunto valore al loro lavoro. Allo stesso modo, i proprietari di famiglia saranno in grado di descrivere esempi positivi di come il consiglio di amministrazione abbia promosso gli interessi della famiglia, guidato efficacemente l'azienda o si sia impegnato positivamente con loro attraverso la struttura di governance familiare. I consigli di amministrazione possono però anche avere un impatto negativo o limitato sulle loro organizzazioni.

In questi casi, i dirigenti possono lamentare consigli e membri del consiglio che investono molto tempo e risorse, ma che non riescono a far progredire chiaramente il pensiero, le decisioni o le azioni del management, agendo come un freno per l'azienda e impedendole di andare avanti. Sulla base della nostra esperienza, basata su revisione e sviluppo di centinaia di consigli di amministrazione nel corso di molti anni, abbiamo sviluppato un framework che parte dall'esperienza delle persone nel consiglio di amministrazione e ne comprende e misura il suo impatto. Il quadro di riferimento si basa sui tre ruoli chiave, che sono peculiari dei consigli di amministrazione, vale a dire: gestione, supervisione e responsabilità, ognuno dei quali viene approfondito nella tabella 1 qui di seguito.

Tabella 1



1. Gestione

- Fornisce una leadership strategica per aiutare a garantire che purpose, vision e mission dell'impresa familiare - anche su eredità, sostenibilità e filantropia - siano chiaramente definiti e articolati, "posseduti" dal management e manifestati nelle attività dell'impresa e del personale.
- Articola chiaramente e modella visibilmente i valori dell'organizzazione definiti dai fondatori, alimenta e protegge in modo proattivo la sua cultura.
- Seleziona e aiuta a sviluppare il CEO e il team di gestione più ampio.
- Guarda al futuro e pianifica gli ordini del giorno per garantire che i membri del board si concentrino sulle aree giuste al momento giusto, anche analizzando attentamente l'ambiente commerciale e le circostanze familiari per individuare opportunità e rischi.
- Contribuisce a sviluppare disposizioni efficaci in materia di governance, assicurando che il consiglio abbia il giusto mix di competenze, conoscenze ed esperienze per governare bene e richiedendo competenze e consigli all'esterno della famiglia, quando necessario.
- Si impegna nell'auto-riflessione, valutazione, apprendimento e sviluppo, anche riconoscendo e rispettando i confini tra governance e gestione in un'impresa familiare.



2. Supervisione

- Supervisiona le prestazioni, la condotta e l'esecuzione della strategia aziendale, attraverso la ricerca di garanzie e l'assunzione di responsabilità da parte del management.
- Si adopera per garantire che il management fornisca tempestivamente informazioni adeguate, comprese quelle accessibili ai non addetti ai lavori.
- Controlla il rispetto degli obblighi a vari livelli organizzativi.
- Valuta le prestazioni del CEO.
- Supervisiona il quadro generale dei rischi e i principali rischi per l'azienda.
- Controlla il rispetto e l'efficacia complessiva degli accordi di governance dell'impresa.



3. Responsabilità

- Si impegna in modo proattivo e significativo con i proprietari della famiglia, gli altri beneficiari e i principali stakeholder e sollecita il feedback sulle attività e le prestazioni dell'impresa.
- Illustra in modo aperto e chiaro la direzione, le prestazioni e la condotta dell'organizzazione.
- Illustra apertamente e chiaramente l'impatto che ha il consiglio e l'efficacia dei suoi accordi di governance.

Il framework per misurare il contributo del board: Qual è il livello del vostro consiglio?

Nel nostro framework, l'impatto di un consiglio viene misurato lungo un continuum, da un consiglio -1, che perde valore, a un consiglio +2, che aggiunge valore in tutti e tre i ruoli (si veda la tabella 2 per una descrizione di ciascun livello).

Nell'utilizzo del quadro di riferimento, si raccomanda un approccio positivo e informativo che incoraggi conversazioni spontanee con i membri del consiglio e con coloro che sono esposti al lavoro e alle decisioni del consiglio. Applicando questo schema a molti board, compresi quelli delle imprese familiari, abbiamo riscontrato che pochissimi raggiungono il

livello 2 e lo mantengono costantemente. Ma, cosa importante, quelli che lo raggiungono sono meglio attrezzati per adattarsi ai cambiamenti del mercato, per far evolvere l'attività e per gestire con successo le successioni, consentendo in ultima analisi al consiglio di adempiere al suo scopo: garantire il futuro dell'impresa per le generazioni a venire e salvaguardare l'eredità della famiglia.

Tabella 2

Livello -1

Il board impiega molto tempo e risorse, distraendo la direzione dal lavoro a più alto valore aggiunto

- Ci sono molte richieste di ulteriori informazioni e analisi da parte del board che non aggiungono valore, richiedono molto tempo e risorse per essere gestite e impediscono alla direzione di andare avanti.
- Senza una giusta causa, il board è fortemente concentrato sui dettagli operativi.
- I membri del board perseguono "cavalli di battaglia" personali, riesaminando questioni "risolte", distogliendo il tempo del board e le limitate risorse di gestione.
- Lo stile di alcuni membri del board è poco stimolante, persino aggressivo, e ciò fa sì che il management non è trasparente con il consiglio di amministrazione e/o appare sulla difensiva durante le riunioni.
- Il board è eccessivamente direttivo nei confronti del management, confondendo la responsabilità dei risultati e gestendo essenzialmente l'azienda piuttosto che governarla.

Livello 0

Il board è passivo, si limita a ratificare ciò che il presidente del consiglio e/o la direzione gli sottopongono, aggiungendo poco o nessun valore

- Le riunioni vengono trattate come obblighi piuttosto che come opportunità per esplorare, comprendere e aggiungere valore.
- I membri del board sono poco preparati e non leggono i documenti del consiglio, ponendo domande che trovano risposta nei documenti.
- Il controllo del board e delle commissioni su attività o proposte del presidente del consiglio e/o della direzione è scarso o nullo.
- Se il board effettua un controllo, la qualità di tale controllo è spesso scarsa, con domande prevedibili, di facile risposta e prive di insight o lungimiranza.
- I membri del board accettano i report della dirigenza senza opporsi e/o si rimettono troppo facilmente al parere del presidente o del membro del board incaricato di supervisionare un'area specifica.
- La maggior parte dei punti all'ordine del giorno che richiedono una decisione del consiglio vengono approvati subito e/o c'è una certa riluttanza a richiedere alla direzione di svolgere ulteriore lavoro o fornire informazioni prima di prendere decisioni.
- C'è un'eccessiva dipendenza nell'approvare attività del board via e-mail.
- La partecipazione del board alle riunioni è scarsa da parte di alcuni membri, in particolare quelli familiari.
- Le riunioni del board vengono annullate con breve preavviso.
- La voce della famiglia allargata continua a risuonare nella sala del board. Il board dà spazio ed espone il management a tensioni, rivalità e scismi familiari di lunga data.

Livello 1

Il board è efficace nel suo ruolo di supervisione e responsabilità, impedendo che si verifichino eventi negativi

- Il management sa che sarà chiamato a rispondere in modo efficace e costruttivo da membri del consiglio ben preparati e pienamente impegnati, quindi si prepara bene per le riunioni del consiglio e delle commissioni.
- I rischi per l'azienda vengono individuati e mitigati attraverso un solido dialogo con il board.
- Le scarse prestazioni vengono monitorate attivamente a livello di consiglio di amministrazione e corrette tempestivamente.
- Sebbene il consiglio sia rispettato, è raro che le proposte del management vengano migliorate in modo significativo dal board stesso.
- Il board si concentra prevalentemente sulla performance rispetto ai KPI e ai rischi operativi, nonché sulle questioni di conformità, regolamentazione e controllo.
- Le agende del consiglio e delle commissioni sono stabilite dalla direzione e/o dal presidente del consiglio, con un contributo minimo o nullo da parte dei membri del board.
- Il management ha un rapporto gerarchico con il consiglio di amministrazione; c'è una forte sensazione di "dover rendere conto" al consiglio di amministrazione.
- Il coinvolgimento degli stakeholder, compreso quello con la famiglia, tende a concentrarsi principalmente sulla rendicontazione dei KPI, sulla gestione dei rischi e sugli aggiornamenti obbligatori.

Livello 2

Oltre a essere efficace nella supervisione e nella responsabilità, il consiglio è efficace nel suo ruolo di gestione, consentendo che si verifichino eventi eccellenti

- Ci sono chiari esempi di proposte del management che cambiano in meglio come risultato del dialogo a livello di consiglio di amministrazione e migliorano la comprensione del purpose dell'impresa.
- Il management dialoga con i membri del board condividendo con loro insight e opportunità utili basate sulla loro esperienza e sulla loro rete, compresa l'intelligence sulle condizioni e le tendenze del mercato.
- Il board e il management lavorano insieme in modo rispettoso, con quest'ultimo che cerca in modo proattivo consigli e collegamenti utili dai membri del consiglio al di fuori delle riunioni formali.
- Nessuna voce è dominante nella sala del consiglio. Il presidente del consiglio assicura che tutti i membri del consiglio abbiano le stesse opportunità di contribuire in modo significativo alle questioni del consiglio.
- Il management ha una chiara comprensione delle priorità e delle aspettative del consiglio di amministrazione, anche per quanto riguarda la visione e i valori, l'eredità e la filantropia, e ne risponde di conseguenza.
- Esiste un consenso a livello di consiglio di amministrazione e di management sulle ragioni del successo dell'organizzazione, e tali ragioni sono monitorate e protette.
- Il board dedica la maggior parte del suo tempo a questioni di gestione. Queste includono discussioni e decisioni relative al purpose dell'organizzazione, al management e all'esecuzione strategica, alla propensione al rischio, alla sostenibilità, alla cultura e al talento.
- Il consiglio stabilisce la propria agenda con il supporto del management.
- Il consiglio cerca attivamente di introdurre competenze e conoscenze esterne per promuovere gli obiettivi dell'impresa e i membri stessi del consiglio si impegnano ad ampliare le proprie conoscenze e capacità.
- Il consiglio è presente e si impegna in modo proattivo con i proprietari e gli stakeholder, interni ed esterni, per determinare le priorità strategiche e per cercare il loro feedback su come migliorare la governance.
- Il consiglio trascorre insieme un numero sufficiente di ore informali per conoscersi meglio e creare fiducia.
- Il board organizza "ritiri" e "trasferte" con una buona partecipazione e un buon impegno da parte dei membri del consiglio e anche della direzione.
- La successione e la preparazione dei membri della famiglia a diventare membri del consiglio di amministrazione sono una priorità attiva.

Ci auguriamo che il framework presentato sia utile per comprendere l'impatto del vostro consiglio. Vi invitiamo a farci sapere le vostre esperienze di utilizzo e come potrebbe essere migliorato. Negli articoli seguenti analizzeremo la composizione e il contributo dei membri del consiglio di amministrazione e 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.