

# ANALISI E MODELLIZZAZIONE SULLA MANAGERIALIZZAZIONE NEI CDA DELLE IMPRESE DELLA PROVINCIA DI PIACENZA, ATTRAVERSO L'INSERIMENTO DI GIOVANI MANAGER

## RELAZIONE FINALE

Iniziativa Strategica CIG Z07378FE69 di



*Realizzata da Forpin Scarl, Confindustria Piacenza e Federmanager Piacenza  
in collaborazione con Mondani Partners*



## INDICE

### PREMESSA

1. OBIETTIVI DELL'INIZIATIVA
2. MACRO FASI E PRINCIPALI RISULTATI
3. GUIDA ALLO SVILUPPO DEL SELF ASSESSMENT

## PREMESSA

Nel territorio di Piacenza, e più in generale in Italia, oltre il 70% dei Consigli di Amministrazione (CDA) delle aziende familiari italiane non comprende alcun componente sotto i 40 anni. In dieci anni (dal 2010 al 2020) la presenza di leader under 40 è crollata dal 17% al 9%, se si considera il leader più giovane dei team di vertice; addirittura, dal 9% al 3% se si considera il più anziano. In questo quadro, il 73% dei CDA delle imprese più piccole e il 71% di quelle più grandi (con ricavi sopra i 50 milioni) non comprende neppure un under 40, con un netto peggioramento rispetto al 53% e 54% del 2010. Il progressivo invecchiamento delle aziende familiari non è un buon segnale e diventa ancora peggiore nel momento in cui il Paese si appresta a investire le risorse del PNRR soprattutto in nuove tecnologie.

Sul territorio di Piacenza, Federmanager e Confindustria sono in campo per facilitare questi cambiamenti ed è proprio dal confronto tra il Gruppo Giovani di Federmanager ed il Gruppo Giovani di Confindustria che è emersa la necessità, di favorire i processi di managerializzazione dei CDA delle PMI attraverso l'inserimento di giovani manager che, in virtù delle proprie skills e abilità (specie sul versante della sostenibilità), possano indirizzare scelte strategiche e attuazioni di soluzioni innovative delle organizzazioni che non hanno ancora maturato competenze "in-house".

L'obiettivo dell'iniziativa strategica è di modellizzare percorsi virtuosi di "managerializzazione" delle PMI tramite l'inserimento di giovani manager nei CDA delle aziende del territorio di Piacenza, e che possano essere utilizzati e diffusi anche su altri territori.

Il progetto aiuterà ad approfondire la conoscenza della situazione "AS IS" in materia di "managerializzazione" e "sostenibilità di impresa", e anche della possibile situazione di "TO BE" per portare a un livello più avanzato la cultura manageriale su questi temi nel territorio di Piacenza.

Il valore aggiunto per le imprese e i manager, ma anche per Fondirigenti e le parti sociali proponenti, consiste nella messa a punto e nella diffusione, di un modello per il rinnovamento delle competenze e dei profili manageriali nella governance delle PMI idoneo a identificare una strada sostenibile per affrontare le sfide del futuro imminente.

In particolare, il progetto porterà ad individuare il profilo delle competenze da attivare per realizzare un modello di "managerializzazione" dei "board", tramite l'inserimento di giovani manager, e il "cascade" di questo sui territori – anche grazie alle successive possibili sperimentazioni che potranno essere promosse e attivate dalle Parti a valle della conclusione del progetto e della diffusione del modello.

## **PARTNER DELL'INIZIATIVA**

Alla realizzazione dell'iniziativa ha collaborato la società Mondaini Partners - società di consulenza strategica che si occupa di riorganizzazione, rilancio e sviluppo di medie e piccole imprese alla quale sono state affidate specifiche attività progettuali.

Le parti promotori dell'iniziativa sono state Forpin Scarl, Confindustria Piacenza e Federmanager Piacenza.

## **DESTINATARI DELL'INIZIATIVA**

I destinatari del progetto sono 10 manager di altrettante imprese, prevalentemente di PMI, di cui 5 aderenti a Fondirigenti, con caratteristiche rappresentative del territorio e dei fabbisogni emergenti sul tema della "managerializzazione" dei CDA tramite l'inserimento di giovani manager (di età inferiore ai 40 anni) nei CDA.

## OBIETTIVI DELL'INIZIATIVA

Gli obiettivi generali che l'iniziativa strategica ha perseguito sono stati:

1. Identificare un paniere significativo di aziende, prevalentemente PMI, del territorio di Piacenza per costruire uno Stato dell'Arte AS IS sulla "managerializzazione" dei CDA tramite l'inserimento di giovani manager.
2. Analizzare i comportamenti dei CDA delle suddette aziende, "buone" e "cattive" pratiche per individuare esempi virtuosi di "managerializzazione" dei CDA tramite l'inserimento di giovani manager.
3. Realizzare due Focus Group con le aziende del paniere individuato per sviluppare un confronto concreto al fine di aumentare l'interesse ad esplorare un percorso di "managerializzazione", aprendo alle fasce più giovani e alle opportune "competenze", individuate con il confronto nei focus group.

## MACRO FASI E PRINCIPALI RISULTATI

Le azioni previste dall'iniziativa strategica sono riconducibili alle seguenti **macro fasi**.

**FASE 1** - Valutazione dello Stato dell'Arte AS IS delle aziende del territorio di Piacenza, prevalentemente PMI, sul tema della "managerializzazione" dei CDA.

**FASE 2** - Approfondimenti, tramite questionario diagnostico e successive elaborazioni dei sistemi di governance, di un sotto-campione.

**FASE 3** – Proposte operative per sviluppare una governance strutturata anche il contributo dei giovani.

**FASE 4** - Azioni di diffusione sul territorio delle attività realizzate

Riportiamo ora i **principali risultati** ottenuti dalla survey.

**FASE 1** - Valutazione dello Stato dell'Arte AS IS delle aziende del territorio di Piacenza, prevalentemente PMI, sul tema della "managerializzazione" dei CDA - **I RISULTATI**

A) L'analisi del sotto-campione 143 imprese.

1. composizione dell'organo amministrativo (OA) ed età media;
2. grado di sovrapposizione fra membri dell'OA e soci;
3. presenza di membri donne sia come Amministratori Unici (AU) sia come membri del Consiglio di Amministrazione (CDA);
4. presenza di parentele in base al medesimo cognome all'interno degli OA e quindi presenza di aziende di famiglia.

1. Composizione dell'organo amministrativo (OA) ed età media

Tipologia OA	Numero aziende	Età media
AU	33	62 anni
CDA	110	59 anni
<b>Totale</b>	<b>143</b>	<b>61,5</b>

Si registra quindi ancora, nonostante si tratti di aziende di dimensioni medie (fatturato maggiore di 10 milioni di euro) una buona presenza di OA a membro unico Amministratore Unico, circa il 23% del totale. Come mostra la tavola, l'età media risulta leggermente superiore per gli OA con AU.

## 2. Grado di sovrapposizione fra membri dell'OA e soci

Tipologia OA	Numero membri	Membri anche soci	%
AU totale membri	33	26	78%
CDA totale membri	448	111 membri di 58 aziende	25%
<b>Totale</b>	<b>481</b>	<b>137</b>	<b>28%</b>

La tavola mostra come, nel caso di AU circa 78% dei membri siano anche soci, “soltanto” circa il 25% nel caso di membri del CDA.

## 3. Presenza di membri donne sia come Amministratori unici (AU) sia come membri del Consiglio di Amministrazione (CDA)

Tipologia OA	Numero aziende	Membri donne	%
AU totale membri	33	4	12%
CDA totale membri	448	73 in 49 aziende	16%
<b>Totale</b>	<b>481</b>	<b>77</b>	<b>16%</b>

Soltanto 4 donne, circa il 12% di presenza nel caso di AU, 73 donne circa il 16% nel caso di CDA. Quindi dati che segnalano una presenza di “quote rosa” ancora piuttosto scarsa.

4. Presenza di parentele in base al medesimo cognome all'interno degli OA e quindi presenza di aziende di famiglia.

Tipologia OA	Aziende di famiglia
AU totale membri	Su 33 aziende 16 aziende hanno + soci (n. soci 53) con medesimo cognome
CDA totale membri	Su 110 aziende 50 aziende hanno + soci e membri del Cda (complessivamente n. soci + n. membri CDA 215) che hanno medesimo cognome
<b>Totale</b>	<b>66 sono aziende familiari</b>

È stato utilizzato il criterio del “cognome che si ripete” per individuare gradi di parentela fra membri dell’OA ed i soci. Classificando l’azienda come azienda familiare ove siano presenti + membri e/o soci con il medesimo cognome.

**Quadro di Sintesi:** si registra all’interno del campione analizzato ancora una quota importante di OA con AU e con una età media intorno ai 62 anni. Come era prevedibile una grande parte dei membri degli OA sono anche soci circa il 28%. La presenza di donne, all’interno degli OA, è ancora piuttosto scarsa e pari a circa il 16%. Tantissime le parentele fra membri degli OA e i soci a identificare la configurazione piuttosto frequente di impresa familiare e una composizione guidata più dal grado parentale piuttosto che dalle competenze.



## B) L'analisi del sotto-campione 28 imprese.

Le informazioni raccolte sul sotto campione di 28 imprese hanno consentito di misurare i seguenti parametri:

1. composizione dell'organo amministrativo (OA) ed età media;
2. grado di sovrapposizione fra membri dell'OA e soci;
3. presenza di membri donne sia come Amministratori unici (AU) sia come membri del Consiglio di Amministrazione (CDA);
4. presenza di parentele in base al medesimo cognome all'interno degli OA e quindi presenza di aziende di famiglia.

### 1. Composizione dell'organo amministrativo (OA) ed età media

Tipologia OA	Numero aziende	Età media
AU	4	66 anni
CDA	24	61 anni
<b>Totale</b>	<b>28</b>	<b>63,5</b>

Trattandosi di aziende più strutturate, rispetto al campione più ampio delle 143 imprese, si registra una minore presenza percentuale di AU 16% contro il 23%, a con una età media più alta.

## 2. Grado di sovrapposizione fra membri dell'OA e soci

Tipologia OA	Numero membri	Membri anche soci	%
AU totale membri	4	1	25%
CDA totale membri	107	35 membri di 16 aziende	33%
<b>Totale</b>	<b>111</b>	<b>36</b>	<b>32%</b>

Nel caso di AU il 25% dei membri sono anche soci, il 33% nel caso di membri del CDA.

## 3. Presenza di membri donne sia come Amministratori unici (AU) sia come membri del Consiglio di Amministrazione (CDA)

Tipologia OA	Numero aziende	Membri donne	%
AU totale membri	4	2	50%
CDA totale membri	107	16	15%
<b>Totale</b>	<b>111</b>	<b>18</b>	<b>16%</b>

Su 4 AU 2 sono donne, il 15% di presenza femminile invece nel caso di CDA.

4. Presenza di parentele in base al medesimo cognome all'interno degli OA e quindi presenza di aziende di famiglia.

Tipologia OA	Aziende di famiglia
AU totale membri	Su 4 aziende 4 aziende hanno + soci con medesimo cognome
CDA totale membri	Su 24 aziende 12 aziende hanno + soci e membri del Cda (complessivamente n. soci + n. membri CDA 19) che hanno medesimo cognome
<b>Totale</b>	<b>16 sono aziende familiari</b>

È stato utilizzato il criterio del “cognome che si ripete” per individuare gradi di parentela fra membri dell’OA ed i soci. Classificando l’azienda come azienda familiare ove siano presenti + membri e/o soci con il medesimo cognome. Circa il 70% del sotto campione sono, quindi aziende familiari.

**Quadro di Sintesi:** si registra all'interno del sotto-campione analizzato una quota di OA con AU inferiore rispetto al campione più ampio e con una età media più alta, intorno ai 63,5 anni. Sul resto delle informazioni i dati del sotto-campione si presentano in linea con quelli del campione.

---

**FASE 2 - Approfondimenti, tramite questionario diagnostico e successive elaborazioni, dei sistemi di governance delle 21 imprese aderenti alla seconda fase - I RISULTATI**

---

**A) Introduzione al modello e al diagnostico utilizzato per il checkup dei modelli di governance delle 21 aziende partecipanti.**

Il modello d'indagine messo a punto per la survey e in base al quale è stato configurato il questionario di analisi e diagnosi è stato strutturato in 4 aree d'indagine. Ovvero nei 4 principali compiti di chi deve governare l'azienda.

Sotto si riportano le 4 aree di indagine ed i relativi 12 sotto-argomenti.

- 1.** Amministrare la società, il che significa:
  - a. Assicurare un dialogo efficace fra tutti i soci
  - b. Garantire un corretto funzionamento dell'organo amministrativo
  - c. Trasferire adeguatamente le indicazioni dell'organo amministrativo alla Direzione Generale.
- 2.** Guidare l'organizzazione, il che significa:
  - a. Chiarire ruoli, deleghe e responsabilità
  - b. Adottare un modello di gestione e controllo
  - c. Attivare il processo di gestione strategica delle risorse umane.
- 3.** Gestire i rischi, il che significa:
  - a. Identificare e analizzare i rischi aziendali
  - b. Gestire e mitigare i rischi di business e operativi
  - c. Monitorare e controllare l'evoluzione dei rischi.
- 4.** Comunicare con gli stakeholder, il che significa:
  - a. Adottare processi e strumenti di comunicazione adeguati
  - b. Comunicare efficacemente verso gli stakeholder interni
  - c. Comunicare efficacemente verso gli stakeholder Estero.

B) Sviluppo del checkup sulla governance tramite l'utilizzo del modello e del relativo questionario di rilevazione.

Per ognuno degli elementi sopra riportati il Check-up Governance (questionario/diagnostico) ha previsto alcune domande a risposta chiusa, alle quali il compilatore ha risposto selezionando le affermazioni che più delle altre rispecchiano la situazione attuale presente all'interno dell'azienda.

Ogni Area include 3 sotto-aree (si veda paragrafo precedente), per ognuna delle quali sono presenti 5 domande, che riportano le opzioni di risposta. Le domande identificate con \* (asterisco) prevedono la possibilità di risposte multiple, tutte le altre sono a risposta singola.

Ad ogni risposta è assegnato un punteggio che va da 0 (minimo) a 4 (massimo), per le domande a risposta multipla il massimo ottenibile è comunque sempre 4.

Non vengono assegnati punteggi quantitativi alle risposte "altro". Si tratta di una risposta che viene processata a livello qualitativo. Serve a catturare altre informazioni ad integrazione.

Le motivazioni legate all'attribuzione dei punteggi sono "empiriche" e si basano sull'esperienza e sull'applicazione del questionario su tantissimi casi aziendali. Va da sé che l'attribuzione dei punteggi e quindi l'elaborazione di una configurazione di governance è soltanto una parte dell'analisi che viene sempre completata da elementi qualitativi ottenuti da confronti diretti con la Direzione aziendale.

Una volta "inquadrate" il modello di governance viene suggerito un percorso di potenziamento dello stesso che passa attraverso l'adozione di nuovi strumenti, nuovi metodi e nuove capacità e competenze queste ultime apportate anche dai giovani manager.

I punteggi ottenuti per ogni risposta vengono ponderati all'interno della sotto-area di competenza con il medesimo peso al fine di determinare lo score per la relativa sotto-area (20 punti max) e Area di competenza (60 punti max). In questo modo viene determinato lo score di ogni Area, che può andare da un minimo di 0 punti (0%) a un massimo di 60 punti (100%), e che determina 5 gradi di giudizio possibili:

- \_ Attenzione: score pesato inferiore a 20%
- \_ Inadeguato: score pesato tra 20% e 40%
- \_ Migliorabile: score pesato tra 40% e 60%
- \_ Adeguato: score pesato tra 60% e 80%
- \_ Ottimale: score pesato superiore a 80%

Successivamente, gli score pesati delle 4 Aree vengono sommati con il medesimo peso al fine di determinare lo score pesato complessivo, che quindi può andare da un minimo di 0 punti (0%) a un massimo di 240 punti (100%), e che determina le 5 classi di rating finali:

- \_ Governance 1.0: score pesato inferiore a 25%
- \_ Governance 2.0: score pesato tra 25% e 50%
- \_ Governance 3.0: score pesato tra 50% e 75%
- \_ Governance 4.0: score pesato superiore a 75%

All'interno di ogni classe di rating vi sono 5 scalini intermedi a intervalli di 5% ciascuno.

Il report conclusivo elaborato dal modello quindi:

- \_ esprime una prima valutazione in merito alle 4 aree della Governance su una scala qualitativa che va da "Attenzione" (punteggio minimo) a "Ottimale" (punteggio massimo)
- \_ posiziona il sistema di governance attuale dell'azienda su una scala quali-quantitativa che prevede le seguenti classi.

## I 4 possibili modelli di governance

### 1. Governance 1.0 – Modello Estemporaneo

L'imprenditore è l'unico soggetto coinvolto nella conduzione e nei processi decisionali chiave. Ha capacità più orientate a gestire i processi operativi piuttosto che quelli strategici. A volte il capo azienda ha difficoltà a riconoscere i propri limiti soprattutto se l'impresa consegue buone prestazioni. È il modello tipico di tante Medie e Piccole Imprese che si rassegnano o scelgono di non sviluppare l'impresa pur di mantenere "tra le mura" leadership e informazioni.

## 2. Governance 2.0 – Modello Desstrutturato

Il capo azienda inizia a comprendere i benefici di una attività di direzione e controllo efficace. Tuttavia, innovazione e vantaggio competitivo dipendono fortemente dalla sua figura. Permane inoltre la commistione fra proprietà, amministratori e responsabili delle funzioni operative. Per contro l'imprenditore aumenta la propria disponibilità a tessere relazioni e confronti di soggetti interni ed esterni.

## 3. Governance 3.0 – Modello Strutturato

L'imprenditore ha compreso appieno i vantaggi di una buona governance. Viene configurata la Direzione Generale con deleghe e potenziata la managerializzazione, è attivo un Advisory Board (ti parlerò tra poco di questo organo). Il Consiglio di amministrazione è ancora parzialmente chiuso a nuove competenze e poco efficace. Le attività di indirizzo strategico e comunicazione cominciano ad assumere contenuto e visibilità.

## 4. Governance 4.0 – Modello Aperto

L'imprenditore è il leader di una squadra, ed è in grado di guidarla con sistemi e metodi adeguati. I tre livelli (Proprietà, Organo amministrativo, Funzioni operative) sono ben organizzati e interconnessi. Il Consiglio d'Amministrazione svolge efficacemente il proprio ruolo fornendo indirizzi strategici e monitoraggio nel controllo e nella gestione dei rischi. La Governance diventa aperta e pronta ad accogliere nuove competenze utili a dare un contributo all'esecuzione delle strategie formulate dall'imprenditore. La crescita è anche sviluppo organizzato, manageriale e finanziario.

In funzione dei risultati di questa autovalutazione quindi l'imprenditore / leader potrà prendere consapevolezza dello stato di evoluzione dell'attuale sistema di governance della sua azienda e identificare alcuni primi spunti e suggerimenti operativi per costruire il piano di sviluppo dello stesso fino al "Modello Aperto".

C) Classificazione delle imprese del campione in base alle attività svolte dalla Direzione, relativamente ai 4 principali compiti della Governance e dichiarate tramite le risposte al questionario.

In base alla elaborazione delle risposte contenute nei questionari/diagnostici sopra descritti sono emersi i seguenti risultati. Prima però di esaminare i risultati vediamo ora alcuni dati inerenti il campione composto dalle 21 aziende.

Dati in milioni di euro

<b>Ricavi aggregati delle 21 imprese</b>	<b>Ricavi medi per azienda</b>	<b>Ebitda aggregato 21 imprese</b>	<b>Ebitda medio per azienda</b>
<b>1.720</b>	<b>82</b>	<b>109</b>	<b>5,2</b>

In base alle risposte fornite nel questionario di rilevazione questi sono stati i risultati:

- \_ 7 imprese sono risultate adottare un modello di governance 2.0 ovvero un modello destrutturato;
- \_ 13 imprese un modello strutturato;
- \_ 1 il modello aperto.

Quindi:

- \_ 33% delle aziende Modello di Governance 2.0;
- \_ 62% delle aziende Modello di Governance 3.0;
- \_ 5% delle aziende Modello di Governance 4.0.



I dati del sotto-campione: 7 imprese con modello destrutturato -  
Governance 2.0

Dati in milioni di euro

Ricavi medi per azienda	Ebitda medio per azienda
52	7,6

I dati del sotto-campione: 13 imprese con modello strutturato -  
Governance 3-0

### L'andamento dei fatturati

Dati in milioni di euro

Ricavi medi per azienda	Ebitda medio per azienda
93	6%

Dati in milioni di euro

Tipo Governance	Ricavi 2018	Ricavi 2022	Delta % ricavi 2022/2018 - crescita
Governance 2.0	316	402	27%
Governance 3.0	947	1.236	31%
Governance 4.0	52	82	57%
<b>Totale</b>	<b>1.315</b>	<b>1.720</b>	<b>31%</b>

## L'andamento dell'EBITA (redditività)

Dati in milioni di euro

Tipo Governance	Ebitda 2018	Ebitda 2022	Delta % Ebitda 2022/2018
Governance 2.0	25	30	22%
Governance 3.0	49	73	49%
<b>Totale</b>	<b>74</b>	<b>104</b>	<b>40%</b>

Il gruppo delle 7 imprese classificato in Governance 2.0 ovvero Governance destrutturata registra una crescita (2022 su 2018) del 27% ed un miglioramento dell'ebitda percentuale nello stesso periodo, del 22%.

Il gruppo delle 13 imprese classificato in Governance 3.0, ovvero Governance strutturata, registra una crescita (2022 su 2018) del 31% ed un miglioramento dell'ebitda percentuale del nello stesso periodo del 49%.

L'unica azienda classificata nella modello 4.0 ovvero Governance aperta registra una crescita nello stesso periodo ancora maggiore e pari al 57%.

D) L'analisi del campione delle 21 imprese in base alle prestazioni registrate nelle 4 aree di analisi.

Valutazione	Aree del diagnostico			
	Amministrare la società	Guidare l'organizzazione	Gestire i rischi	Comunicare con stakeholder
Attenzione	5%	5%	5%	5%
Inadeguato	29%	24%	19%	28%
Migliorabile	47%	32%	9%	27%
<b>Adeguato</b>	<b>14%</b>	<b>29%</b>	<b>29%</b>	<b>29%</b>
<b>Ottimale</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>38%</b>	<b>10%</b>
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

La tavola riporta i risultati della elaborazione delle risposte alle domande del questionario classificate per in base ai pilastri della Governance e per livelli di valutazione.

Analizzando i risultati riportati nella tavola, l'unica area che presenta risultati soddisfacenti è l'area "Gestione dei rischi". Tutte le altre aree presentano criticità significative.

**Quadro di sintesi:** come illustrato, l'analisi è stata basata su un modello molto strutturato che ha consentito di sviluppare un checkup approfondito e completo sui modelli di Governance delle 21 aziende coinvolte. I risultati mostrano chiaramente che a modelli di Governance più strutturati corrispondono performance migliori sia in termini di crescita che di redditività. Tante sono ancora però le aree di miglioramento, per potenziare la Governance, in effetti ad eccezione dell'area gestione dei rischi tutte le altre mostrano evidenti segnali di debolezza.

---

### **FASE 3** – *Proposta operativa per sviluppare una governance strutturata anche il contributo dei giovani* – **I RISULTATI**

---

In questa fase sono state analizzate le seguenti tematiche.

- A) *Come sviluppare una Governance strutturata;*
- B) *Quale contributo possibile da parte dei giovani;*
- C) *Le competenze chiave per il contributo dei giovani.*

#### A) *Come sviluppare una Governance strutturata*

Come dimostrato, il modello consente di isolare le aree su cui lavorare maggiormente consentendo quindi interventi di miglioramento chirurgici su ognuna della 4 aree oggetto di indagine. Per sviluppare una Governance strutturata è necessario attuare i seguenti steps:

- a) esame del proprio sistema di Governance (anche attraverso il diagnostico di self assessment);
- b) analisi dei punti deboli e dei punti forti;
- c) definizione del modello di governance obiettivo;
- d) individuazione del percorso e delle competenze necessarie.

#### B) *Quale contributo possibile da parte dei giovani*

*Dall'analisi sono emerse anche le aree sulle quali il contributo dei giovani potrebbe essere determinante. Nel caso specifico sono 6 le aree a maggiore priorità di supporto.*

## IL CONTRIBUTO DEI GIOVANI I temi principali

<b>IMPOSTAZIONE DI UN SISTEMA DI MANAGEMENT STRUTTURATO</b> , che includa chiarezza nei ruoli, assegnazione obiettivi, valutazione e sistema premiante	<b>VALUTARE MANAGER ESTERNI O INTERNI PER UN RUOLO ALL'INTERNO DAL TEAM DI DIREZIONE GENERALE</b> (e non come Direttori generali) e lasciare l'AD alla proprietà
<b>INTRODUZIONE MODELLO DEL PROCESSI CHIAVE</b> a fianco all'organigramma	<b>PIANI E STRATEGIE MAGGIORMENTE STRUTTURATI</b> . processo strategico come perno della governante
<b>FORMAZIONE DI UN SISTEMA DL COMUNICAZIONE</b> interno ed esterno e valorizzazione dei risultati	<b>SISTEMA DL MARKETING</b> attento al risk management ed ai temi ESG

C) Le competenze chiave per il contributo dei giovani.

Tali priorità di supporto necessitano che i giovani sviluppino e curino,  
nel tempo le seguenti capacità e competenze

## Le 6 competenze chiave PER UN CONTRIBUTO ALLA GOVERNANCE

<b>impostazione di un sistema di execution</b> strutturato, che includa: chiarezza nei ruoli, assegnazione obiettivi, valutazione e sistema premiante	<b>PIANIFICAZIONE E CONTROLLO</b>
<b>introduzione modello dei processi chiave</b> a fianco all'organigramma	<b>ORGANIZZAZIONE E PROCESSI</b>
<b>formalizzazione di un sistema di comunicazione</b> interno ed esterno e valorizzazione dei risultati	<b>COMUNICAZIONE INTERNA - ESTERNA</b>
<b>valutare manager esteri o interni per il ruolo di Direzione generale (e non di Direttore generale)</b> e lasciare l'AD alla proprietà	<b>EXECUTION E LEADERSHIP</b>
<b>piani e strategie maggiormente strutturati.</b> processo strategico come perno della governance	<b>MARKETING STRATEGICO E OPERATIVO</b>
<b>sistema di marketing</b> attento al risk management ed ai temi E5G	<b>RISK MANAGEMENT E ESG</b>

---

**FASE 4** - Azioni di diffusione sul territorio delle attività realizzate.

---

Le azioni di diffusione sono state trasversali all'intera iniziativa al fine di valorizzare le attività messe in campo, anche nei confronti di una platea più ampia di imprese e dirigenti rispetto a quella coinvolta direttamente nelle attività progettuali.

Si sono previsti: comunicati stampa, campagne social, articoli su quotidiano locale per la diffusione di risultati del progetto.

Al termine del progetto si è realizzato un evento finale che si è tenuto il 20/02/2024 presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Piacenza al quale hanno preso parte gli stakeholder territoriali e Fondirigenti; tale iniziativa è stata realizzata con la collaborazione e il supporto di Confindustria Piacenza e Federmanager Piacenza.

## Conclusioni

La survey ha messo in evidenza i seguenti aspetti. I sistemi di Governance all'interno delle medie imprese sono ancora poco sviluppati e strutturati. Diversi Organi Amministrativi sono ancora con Amministratore Unico che in molti casi conferma il paradigma dell'"uomo solo al comando".

Quindi poca profondità e dialettica nelle fasi decisionali che contano. Diversi sono ancora i punti deboli da migliorare sia nell'ambito delle competenze per Amministrare e organizzare adeguatamente le società sia in ambito di comunicazione verso tutti gli stakeholder interni ed esterni.

Unico aspetto sul quale le imprese hanno fatto "qualcosa in più" riguarda la gestione dei rischi, ambito nel quale probabilmente anche le normative (esempio legge 231 sulla responsabilità degli amministratori) hanno dato la loro spinta.

Emergono quindi tutta una serie di punti deboli evidenziati nella ricerca che devono essere colmati. Il modello proposto è quello del check-up iniziale finalizzato a comprendere la situazione attuale a livello di governo per poi sviluppare interventi mirati.

Relativamente a questi ultimi, emerge la necessità di affiancare alla Direzione, all'imprenditore figure anche giovani portatrici di nuove competenze e nuova vitalità indispensabile per "svecchiare strutture e approcci" incompatibili con il "nuovo che avanza".

Le imprese potrebbero registrare passi in avanti nei loro modelli di governance aziendale, nel momento nel quale, all'interno di un percorso strutturato di potenziamento, potessero utilizzare nuove competenze (anche dei giovani) e nuovi strumenti chiave.



## GUIDA ALLO SVILUPPO DEL SELF ASSESSMENT

Il Check-up Governance è uno strumento che ha l'obiettivo di aiutare imprenditori e leader delle Medie e Piccole Imprese a fare un test di autovalutazione per comprendere e valutare qual è lo stadio attuale del sistema di governance presente all'interno della loro azienda, e soprattutto quali sono le azioni che devono mettere in atto per innovarlo e farlo evolvere fino al "Modello Aperto".

Tale diagnosi riguarda le 4 Aree Chiave della Governance, ovvero i 4 compiti principali di chi deve guidare e controllare l'azienda, ovvero:

1. Amministrare la società, il che significa:
  - a. Assicurare un dialogo efficace fra tutti i soci
  - b. Garantire un corretto funzionamento dell'organo amministrativo
  - c. Trasferire adeguatamente le indicazioni dell'organo amministrativo alla Direzione Generale
2. Guidare l'organizzazione, il che significa:
  - a. Chiarire ruoli, deleghe e responsabilità
  - b. Adottare un modello di gestione e controllo
  - c. Attivare il processo di gestione strategica delle risorse umane
3. Gestire i rischi, il che significa:
  - a. Identificare e analizzare i rischi aziendali
  - b. Gestire e mitigare i rischi di business e operativi
  - c. Monitorare e controllare l'evoluzione dei rischi
4. Comunicare con gli stakeholder, il che significa:
  - a. Adottare processi e strumenti di comunicazione adeguati
  - b. Comunicare efficacemente verso gli stakeholder interni
  - c. Comunicare efficacemente verso gli stakeholder esterni

Per ognuno di questi elementi il Check-up Governance prevede alcune domande a risposta chiusa, alle quali il compilatore dovrà rispondere selezionando le affermazioni che più delle altre rispecchiano la situazione attuale presente all'interno dell'azienda.

Le domande identificate con \* prevedono la possibilità di risposte multiple, tutte le altre sono a risposta singola.

Una volta risposto a tutte le domande il modello elabora un report che:

- esprime una prima valutazione in merito alle 4 aree della Governance su una scala qualitativa che va da "Attenzione" (punteggio minimo) a "Ottimale" (punteggio massimo)
- posiziona il sistema di governance attuale dell'azienda su una scala quali-quantitativa che prevede le seguenti classi:

#### 1. Governance 1.0 – Modello Informale

L'imprenditore è l'unico soggetto coinvolto nella conduzione e nei processi decisionali chiave. Ha capacità più orientate a gestire i processi operativi piuttosto che quelli strategici. A volte il capo azienda ha difficoltà a riconoscere i propri limiti soprattutto se l'impresa consegue buone prestazioni. È il modello tipico di tante Medie e Piccole Imprese che si rassegnano o scelgono di non sviluppare l'impresa pur di mantenere "tra le mura" leadership e informazioni.

#### 2. Governance 2.0 – Modello Estemporaneo

Il capo azienda inizia a comprendere i benefici di una attività di direzione e controllo efficace. Tuttavia, innovazione e vantaggio competitivo dipendono fortemente dalla sua figura. Permane inoltre la commistione fra proprietà, amministratori e responsabili delle funzioni operative. Per contro l'imprenditore aumenta la propria disponibilità a tessere relazioni e confronti di soggetti interni ed esterni.

### 3. Governance 3.0 – Modello Strutturato

L'imprenditore ha compreso appieno i vantaggi di una buona governance. Viene configurata la Direzione Generale con deleghe e potenziata la managerializzazione, è attivo un Advisory Board (ti parlerò tra poco di questo organo). Il Consiglio di amministrazione è ancora parzialmente chiuso a nuove competenze e poco efficace. Le attività di indirizzo strategico e comunicazione cominciano ad assumere contenuto e visibilità.

### 4. Governance 4.0 – Modello Aperto

L'imprenditore è il leader di una squadra, ed è in grado di guidarla con sistemi e metodi adeguati. I tre livelli (Proprietà, Organo amministrativo, Funzioni operative) sono ben organizzati e interconnessi. Il Consiglio d'Amministrazione svolge efficacemente il proprio ruolo fornendo indirizzi strategici e monitoraggio nel controllo e nella gestione dei rischi. La Governance diventa aperta e pronta ad accogliere nuove competenze utili a dare un contributo all'esecuzione delle strategie formulate dall'imprenditore. La crescita è anche sviluppo organizzato, manageriale e finanziario.

In funzione dei risultati di questa autovalutazione quindi l'imprenditore / leader potrà prendere consapevolezza dello stato di evoluzione dell'attuale sistema di governance della sua azienda e identificare alcuni primi spunti e suggerimenti operativi per costruire il piano di sviluppo dello stesso fino al "Modello Aperto".

## **I PARTNER DELL'INIZIATIVA**

- Forpin Scarl
- Davide Mondaini - Mondaini Partners
- Confindustria Piacenza
- Federmanager Piacenza