

# Mondaini Partners Magazine

Ottobre 2022

Il mensile monotematico  
dedicato alle imprese  
che fanno grande l'Italia

La Governance  
Aziendale come  
fondamenta  
dell'Execution

Il Modello  
Open Governance

**Stefano Maglia**  
Fondatore e leader  
di TuttoAmbiente Spa

# GOVERNANCE E AMBIENTE

indice dei  
**CONTENUTI**

**3**

**BENVENUTI**

**Editoriale**

**4**

**GOVERNANCE E AMBIENTE**

**TuttoAmbiente Spa e  
la Corporate Governance Ambientale**

**7**

**LA GOVERNANCE AZIENDALE**

**Come fondamenta dell'Execution**

**10**

**LA RILEVANZA DELLA  
GOVERNANCE AZIENDALE**

**Nelle PMI a conduzione familiare**

**11**

**MODELLI DI  
GOVERNANCE AZIENDALE:**

**Il mio modello "Open Governance"**

**12**

**IL CDA NELLA GOVERNANCE  
AZIENDALE**

**Ruolo, buone prassi, funzionamento**

**14**

**I 10 PASSI VERSO LA  
GOVERNANCE AZIENDALE**

**Secondo il "Modello aperto"**

**16**

**MONDAINI PARTNERS**

**Chi siamo, in cosa crediamo, i nostri  
servizi**

**18**

**LE TESTIMONIANZE  
DEI NOSTRI CLIENTI**

**Colla Spa e SAS Sinterizzati Srl**



DAVIDE MONDAINI  
dmondaini@mondainipartners.com

{ editoriale }



Gentile Imprenditore,

ho dedicato questo nuovo numero alla **Governance Aziendale**.

Se ne parla troppo poco e troppo spesso è confusa con altri strumenti o con parti dell'azienda che sono invece ben lontani dal suo vero significato. **La Governance non è il Consiglio di Amministrazione**. E non è compito esclusivo degli amministratori.

**La Governance è piuttosto l'insieme di metodi e strumenti in mano alla leadership per amministrare e guidare l'organizzazione verso la propria visione, gestendo adeguatamente i rischi e i rapporti con gli stakeholder.**

Vedremo insieme, attraverso gli interventi contenuti nel magazine, che diversi sono i modelli di Governance Aziendale e che gli sforzi del management dovrebbero puntare a raggiungere il **“Modello Aperto”, il modello al passo con i tempi**, per trarre tutti i benefici possibili in termini di capacità di Execution, e per introdurre cambiamenti concreti nel modo in cui l'impresa viene diretta e controllata.

È ovviamente un percorso che si realizza passo dopo passo, con strategia e metodo, guidando un'evoluzione che tiene conto anche dei cambiamenti del mercato.

E per valorizzare ancora di più l'importanza della Governance come elemento strategico dello sviluppo aziendale, **questo numero raccoglie la preziosa testimonianza del Prof. Maglia, fondatore e leader di TuttoAmbiente Spa**. Quest'ultima punto di riferimento e vera autorità nella formazione e nella consulenza su tematiche ambientali anche complesse. Ed è l'**esempio concreto dell'importanza strategica della Corporate Governance Ambientale per tutte le aziende che vogliono costruire il loro futuro** nel rispetto del futuro del nostro straordinario pianeta.

Buona lettura e al prossimo numero,

Davide Mondaini

# Governance e Ambiente

*TuttoAmbiente Spa e la Corporate Governance Ambientale*

{ *intervista del mese* }

**Buongiorno Prof. Maglia, innanzitutto desidero ringraziarla per la gentile disponibilità all'intervista per il nostro magazine e vado subito alla prima domanda: TuttoAmbiente Spa ha una storia di successo, è una primaria azienda punto di riferimento nella formazione e nella consulenza su tematiche ambientali anche complesse. Allora Prof. Maglia ci può raccontare un po' di voi e delle tappe più significative del vostro sviluppo?**

Innanzitutto vi ringrazio per questa occasione. Diciamo che l'evoluzione di TuttoAmbiente segue un po' la stessa evoluzione che ha avuto la disciplina ambientale e specialmente la consapevolezza sull'importanza della disciplina ambientale nel nostro Paese. Teniamo presente che fino alla metà degli anni '80 per tutte le imprese l'ambiente era considerato soltanto un freno, anche se contemporaneamente in Europa nasceva il concetto di sviluppo sostenibile che noi, pensate, abbiamo inserito soltanto quest'anno nella nostra Costituzione. **TuttoAmbiente Spa nasce** in quegli anni, **per rispondere sostanzialmente a due prioritarie esigenze** derivanti da una normativa ambientale sempre più rilevante e di difficile interpretazione: da un parte quella di **proporre una formazione autorevole** - e io la chiamerei più che altro la necessità di crescita e di affiancamento - relativamente alle competenze sia professionali che aziendali; dall'altra **svolgere delle attività di consulenza legale ambientale continuativa e tailor made**, altrettanto autorevole, per i nostri principali clienti, **avendo come mission la prevenzione dai rischi e sanzioni ambientali**. Nel tempo poi tutto questo è cresciuto ed evoluto, fino ad arrivare a gestire tutta la compliance ambientale delle imprese, soprattutto da

quando l'ambiente è diventato sempre più rilevante nel panorama non solo economico-sociale ma anche per la crescita aziendale. In particolare **nessuna azienda che ha una visione del futuro in questo momento può prescindere da una vera e propria Governance Ambientale Aziendale**.

**Parliamo quindi di un percorso di crescita importante che vi ha visto protagonisti nel progettare e nell'erogare sempre nuove soluzioni per i vostri mercati. A proposito di mercati, dunque, come siete percepiti oggi dai vostri clienti, qual è il vostro posizionamento e quali sono i principali elementi che vi differenziano dai competitor?**

Una domanda complessa... **Posso dire senza tema di smentita che effettivamente siamo diventati il punto di riferimento più importante nella formazione ambientale di qualità e nella consulenza legale ambientale autorevole**. E questo grazie alla nostra competenza, esperienza e autorevolezza sempre più accresciuta negli anni, facendo molto riferimento anche alle mutate esigenze delle imprese. L'impresa sempre più ha bisogno di essere guidata, specialmente nei confronti della percezione del rischio. Mi spiego meglio: già qualunque imprenditore ha connotato nella sua attività il concetto di rischio, altrimenti non farebbe l'imprenditore. **Oltre al rischio d'impresa, negli anni sono cresciute anche alcune altre esigenze obbligatorie di prevenzione: per esempio i costi da sostenere per quella nel campo della sicurezza sui luoghi di lavoro è sicuramente una prevenzione obbligatoria**. Nel campo ambientale questa prevenzione obbligatoria non esiste e molto spesso - io dico per incoscienza, ma sicuramente anche per poca cono-

scenza o sottovalutazione – **la componente del rischio ambientale è elevatissima e poco conosciuta dalle imprese che tuttalpiù cercano, o provano, da un lato a sottovalutare questo rischio e dall'altro, invece, a delegare queste responsabilità ad altri soggetti, ma senza né certezza né consapevolezza.** Le sanzioni in questo campo sono elevatissime, la normativa è in continua evoluzione e quindi tutto questo ha portato sicuramente noi a essere sempre più incisivi e importanti in quest'ottica di **aiutare le aziende a sviluppare la percezione del rischio supportandole nella formazione delle proprie competenze,** specialmente in questi ultimi anni in cui tutto questo diventa sempre più rilevante. E anche per questo adesso stiamo pensando addirittura di fare crescere un nuovo prodotto che vada in questa direzione.

**Parliamo dunque di una vera autorità nella copertura dei rischi ambientali. Su questo fronte allora come si inserisce la vostra nuova proposta nella più ampia attività di direzione di impresa?**

Come tutte le imprese, **anche noi dobbiamo puntare a evolverci in relazione alle esigenze del mercato.** Quindi abbiamo pensato che dovevamo evolverci rispetto a questa nostra grandissima autorevolezza sul terreno della prevenzione dei rischi, guardando più a 360 gradi il tema di una Governance Ambientale Aziendale, unendo la nostra esperienza in questo campo con una visione maggiormente

orientata verso l'organizzazione aziendale.

**Il nostro contributo, la nostra riflessione, va quindi in questa direzione: essere sempre più proattivi per essere ancor più una guida nei confronti delle aziende, verso un sistema di organizzazione dell'impresa che abbia non solo una percezione dei rischi ambientali sempre più importante e consapevole, ma che sia anche orientata verso un percorso di effettiva sostenibilità.** Il tipico esempio in Italia è il modello 231 che è spesso considerato quasi un peso dalle poche aziende che lo hanno adottato. Invece è uno dei sistemi più importanti per poter meglio organizzare l'impresa. **Se l'azienda non è organizzata non ha la possibilità neanche di avere un futuro nel campo ambientale,** proprio perché l'organizzazione e la gestione dell'organizzazione e dei rischi diventa essenziale specialmente in periodi complicati in cui, per esempio, c'è da un lato una carenza di materie prime, mentre dall'altro un mercato sempre più orientato alla sostenibilità. Quindi per un'azienda già sapere che può e come può dimostrare che alcuni residui d'attività di produzione possono essere gestiti non come rifiuti ma come sottoprodotti ha un evidente doppio vantaggio: di risparmio nell'utilizzo delle materie prime e di valorizzazione sul mercato. Oltre che, ovviamente, al vantaggio di contribuire ad un futuro sempre più sostenibile, senza rischi di greenwashing. **E così abbiamo creato, registrato e certificato un Metodo assolutamente innovativo che garantisce una vera Governance Ambientale Aziendale, che tenga conto di tutti questi fattori.**



**Parliamo dunque di sistema di Governance e rispetto a questo su quali elementi specifici la vostra nuova proposta va a supportare l'impresa? E perché un'organizzazione dovrebbe rivolgersi a TuttoAmbiente Spa per potenziare la propria Corporate Governance Ambientale?**

Nel concetto di Governance ci sono due elementi molto spesso sottostimati oppure analizzati da un solo punto di vista: parlo della parte dei rischi e della parte di comunicazione agli stakeholder. Ecco, noi riteniamo di essere in grado, anzi siamo sicuramente in grado di proporre attraverso questo nostro metodo un sistema che valorizzi queste due componenti, concentrando all'interno della Governance Aziendale sia sulla parte del rischio ambientale sia su quella relativa alla comunicazione verso gli stakeholder dal punto di vista della sostenibilità ambientale. Inoltre vorrei chiudere questa risposta ricollegandomi a quello che ho detto all'inizio: **noi siamo stati i primi a codificare il diritto ambientale - praticamente 35 anni fa facevo nascere il primo codice dell'ambiente italiano - e oggi saremo i primi a proporre questo nuovo sistema**, ovvero un **nuovo rivoluzionario metodo** che possa **aiutare le aziende a muoversi con sicurezza** nell'ambito di una vera e propria Governance Ambientale Aziendale **per affrontare i rischi e le sfide di un mercato sempre più esigente**. E

questo, secondo me, è un obiettivo che sicuramente non solo siamo in grado di raggiungere ma siamo in grado di proporre ed offrire in modo assolutamente qualificato. **C'è un concetto che amo ribadire spesso: impresa e ambiente oggi non solo possono, ma devono coesistere per avere un futuro con un futuro.**

**Come si sta organizzando quindi TuttoAmbiente Spa, anche grazie al supporto strategico di Mondaini Partners, per mettere a terra questa innovativa proposta e guidare l'evoluzione dei modelli di Governance delle imprese italiane?**

Faccio una premessa: a proposito di evoluzione, **senza Mondaini Partners non saremmo neanche giunti a questa nostra evoluzione**. Quindi non possiamo che apprezzare e ringraziare il fatto che ci sta seguendo e ci seguirà anche nei futuri percorsi della nostra attività e di questo nuovo metodo. È stato ed è un aiuto assolutamente indispensabile.

**Bene Prof. Maglia, la ringrazio per la disponibilità a questa intervista e non mi resta che dire... in bocca al lupo per il futuro!**

Ringrazio voi per questa opportunità e do appuntamento sulle pagine del sito di TuttoAmbiente Spa, [www.tuttoambiente.it](http://www.tuttoambiente.it), dove troverete tutto quello che può interessarvi a proposito della nostra nuova proposta.



Davide Mondaini

Stefano Maglia

# La Governance Aziendale come fondamenta dell'Execution

---

## **La Governance Aziendale non è il Consiglio di Amministrazione.**

Come si può definire dunque? Per condividere una definizione comune della Governance Aziendale ti propongo di partire dalle seguenti:

—“Il metodo attraverso il quale le organizzazioni sono dirette e controllate” (EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE INSTITUTE – CADBURY COMMITTEE)

—“Un insieme di norme, prassi e consuetudini operative che consentono alle organizzazioni di prendere decisioni tramite le persone” (PROCEDURE DI ALLERTA PER L'EMERSIONE TEMPESTIVA DELLA CRISI, LEGGE DELEGA 155/2017).

Mentre nelle società a proprietà diffusa e ancora di più nelle imprese quotate in borsa la Governance Aziendale è uno strumento indispensabile in mano agli azionisti e agli investitori per controllare e valutare gli organi amministrativi;

**nelle imprese a capitale concentrato e non quotate, la Governance Aziendale è invece “un insieme di metodi e strumenti in mano alla leadership (di uno o di pochi) per amministrare e guidare l'organizzazione verso la propria visione, mitigandone i rischi e relazionandosi efficacemente con tutti gli stakeholder”.**

Ti invito quindi a uscire dalla diffusa convinzione che la Governance Aziendale sia compito degli amministratori e l'Execution dei manager. Questi due aspetti sono strettamente collegati e soprattutto nelle medie e piccole imprese devono rimanere entrambi in capo al leader aziendale.





**mondaini**  
partners



**Sblocciamo  
il Valore  
nascosto**

## CHI SIAMO

Siamo uno studio-boutique di **consulenza strategica per la riorganizzazione, il rilancio e lo sviluppo di medie e piccole imprese ad imprenditoria familiare** che, per lungimiranza o per necessità, vogliono sbloccare il loro valore nascosto ed aumentare la competitività.

La nostra Mission è scoprire asset dormienti, sbloccare valore e spingere l'impresa di famiglia verso più alti livelli competitivi. E questo per i nostri clienti significa:

**Impresa forte, Famiglia di successo.**

## Consulenza strategica per lo sviluppo dei Family Business

## IN COSA CI DIFFERENZIAMO

I nostri interventi si concentrano sui punti di forza, visibili e nascosti, sugli asset sotto-utilizzati, sul potenziamento del management e della leadership dell'Impresa di Famiglia.

## IN COSA CREDIAMO

Crediamo nei Family Business e nella loro capacità di fare la differenza nella creazione di valore e nello sviluppo del nostro Paese. Per questo abbiamo fondato FamilyBiz, la prima rivista di management italiana focalizzata sui family business system.

SEGUICI SU:



Mondaini Partners



Mondaini Partners

# I NOSTRI SERVIZI PER SBLOCCARE IL VALORE NASCOSTO E RILANCIARE L'IMPRESA

## 4 SOLUZIONI

PER TRASFORMARE E RILANCIARE LA TUA IMPRESA

RIORGANIZZAZIONE  
E SVILUPPO  
AZIENDALE

1

CRESCITA E  
RICAMBIO  
GENERAZIONALE

2

RISTRUTTURAZIONE  
E RILANCIO  
D'IMPRESA

3

CESSIONE  
RAMI/AZIENDE,  
INGRESSO SOCI  
E INVESTITORI

4

[www.mondainipartners.com](http://www.mondainipartners.com)



Sblichiamo  
il Valore  
nascosto

# La rilevanza della Governance Aziendale nelle PMI a conduzione familiare

**Il tema della Governance Aziendale assume particolare rilevanza all'interno delle piccole e medie imprese a conduzione familiare.**

Queste infatti presentano spesso **diversi elementi di attenzione in termini di strategia aziendale e Corporate Governance**, tra cui:

\_\_\_ **Una maggiore frequenza dei modelli di Governance Aziendale basati sulla presenza di un amministratore unico:** sulla base dei dati raccolti dal centro studi visibile sul magazine FamilyBiz, su un campione di oltre 6.000 PMI, oltre il 30% delle imprese familiari è guidato da un amministratore unico, mentre ciò avviene solo nel 14% delle imprese non familiari

\_\_\_ **Una maggior commistione tra proprietà e governo:** sempre in base ai dati raccolti dall'osservatorio, le imprese familiari in cui l'amministratore è anche azionista sono il 76% del totale, mentre per le imprese non familiari questa percentuale scende drasticamente

\_\_\_ **L'assenza di principi, regole e procedure di governo formalizzate:** nelle imprese familiari spesso gli unici regolamenti in tal senso sono rappresentati dagli statuti, che tra l'altro quasi mai vengono costruiti né rivisti sulla base delle specificità dell'azienda

\_\_\_ **L'informalità dei consigli di amministrazione:** anche nei casi in cui siano presenti, i

CdA quasi mai sono convocati in base a un'agenda di incontri pianificata, non vengono preparati e condotti in modo strutturato, non ci sono ordini del giorno, i membri non ricevono alcuna informazione o documento prima degli incontri, le decisioni prese non vengono formalizzate

\_\_\_ **L'assenza di consiglieri indipendenti o comunque esterni alla famiglia,** che preclude la possibilità di avere un punto di vista esterno all'azienda, non condizionato dalle dinamiche familiari e con professionalità che spesso alla famiglia mancano

\_\_\_ **L'assenza di comitati di supporto agli amministratori,** che può portare all'interno dell'organo di Governance Aziendale quel fondamentale contraddittorio che altrimenti viene meno, aiutando gli amministratori nei loro processi decisionali

\_\_\_ **Una scarsa chiarezza sui ruoli, i compiti e le responsabilità degli amministratori:** la forte commistione tra proprietà, amministrazione e gestione tipica delle PMI familiari spesso crea una forte confusione a livello di ruoli e responsabilità organizzative.

**Per potenziare le capacità di Execution dell'organizzazione è necessario prima lavorare sul modo in cui l'azienda deve essere governata e controllata.**



# Modelli di Governance Aziendale: il mio modello “Open Governance”

**Per affrontare i modelli di Governance Aziendale, ti presento un modello messo a punto negli anni per aiutare i leader delle PMI a innovare i sistemi di Governance Aziendale all'interno delle loro specifiche realtà aziendali.**

L'ho chiamato **“Open Governance”** e prevede 3 fasi di lavoro sequenziali: 1. Diagnosi, 2. Valutazione, 3. Innovazione.

## La diagnosi.

**È la prima attività e prevede un'accurata e oggettiva diagnosi del sistema di Governance Aziendale di partenza dell'azienda.** Tale diagnosi deve riguardare le 4 aree chiave della Governance Aziendale, ovvero i 4 compiti principali di chi deve guidare e controllare l'azienda, ovvero:

- Amministrare la società
- Guidare l'organizzazione
- Gestire i rischi
- Comunicare con gli stakeholder.

## La valutazione.

**Il check-up della Governance Aziendale è funzionale alla comprensione e alla valutazione del sistema di Governance di partenza dell'azienda.** In base alla mia esperienza ho identificato 4 principali Modelli di Governance Aziendale:

- Governance 1.0 – Modello Informale
- Governance 2.0 – Modello estemporaneo
- Governance 3.0 – Modello strutturato
- Governance 4.0 – Modello aperto.

## L'innovazione.

**L'obiettivo è far evolvere il tuo attuale sistema verso il “Modello Aperto”** e sfruttare quindi tutti i benefici che ne possono derivare anche in termini di capacità di Execution, introducendo cambiamenti concreti nel modo in cui la dirigi e la controlli.

In questo senso ci viene in aiuto il Codice di auto-disciplina contenente i “Principi per il governo delle società non quotate a controllo familiare” progettato da Aidaf (Associazione italiana delle aziende familiari) in collaborazione con l'Università Bocconi.

**Il suo obiettivo è aiutare le imprese di famiglia e i loro leader a progettare e implementare, tra i modelli di Governance Aziendale, un sistema efficace e “ben funzionante” che favorisca il raggiungimento di due obiettivi principali:**

- 1) Esprimere una visione chiara del futuro dell'azienda da parte della famiglia proprietaria
- 2) Realizzare tale visione utilizzando le migliori risorse disponibili sul mercato.



# Il CdA nella Governance Aziendale: ruolo, buone prassi, funzionamento

**Il CdA deve occuparsi di temi strategici, e non operativi, ovvero di alcuni temi chiave per il governo dell'azienda. Approfondiamo dunque insieme i seguenti 3 aspetti.**

## **Il ruolo del Cda.**

Il CdA – dove presente - è un organo che per legge deve:

- Nominare l'amministratore delegato e il management aziendale definendone potere e retribuzioni e verificandone l'operato
- Approvare le scelte strategiche aziendali, i piani e i programmi e verificarne periodicamente la realizzazione
- Preparare le proposte da sottoporre all'assemblea dei soci in merito alle strategie, al progetto di bilancio e di distribuzione degli utili d'esercizio
- Adempiere ogni altro obbligo previsto dalle norme di legge o statuarie.

## **Le buone prassi per la composizione del CdA.**

Sono state identificate dall'Aidaf in collaborazione con la Bocconi a proposito della corretta composizione del CdA che:

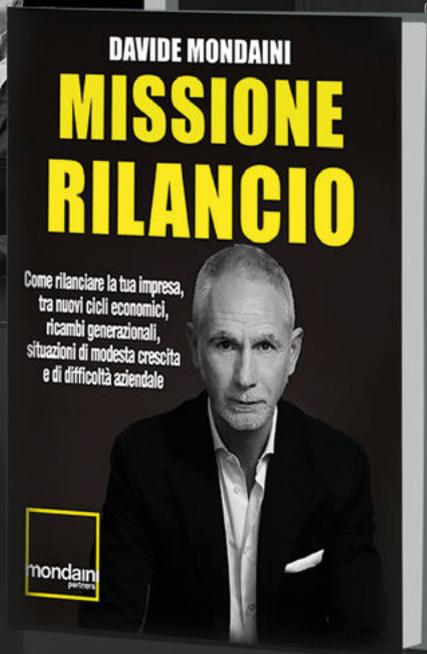
- Dev'essere un organo realmente funzionante, e non un organo formale o di ratifica
- Dev'essere composto da persone con elevate competenze e sufficiente tempo ed energia disponibili per fornire contributi efficaci

- Dovrebbe essere composto da consiglieri esecutivi, non esecutivi e indipendenti
- Deve nominare al proprio interno un presidente (senza deleghe sulla gestione), che organizza e gestisce i lavori del CdA, e un amministratore delegato (con deleghe) – tali poteri e deleghe dovrebbero essere ripartiti in modo che nessun soggetto possa esercitare un'influenza dominante.

## **I corretti meccanismi di funzionamento del CdA.**

Valgono le seguenti linee guida generali:

- Il CdA dovrebbe riunirsi almeno 6 volte all'anno, stilando un calendario degli incontri e predefinendo già anche i temi principali dei vari incontri
- Ogni incontro dev'essere preparato adeguatamente con ordini del giorno e documenti /informazioni consegnati in anticipo a tutti i consiglieri
- Ogni incontro dev'essere convocato, moderato e gestito dal presidente, che deve anche impegnarsi per promuovere un dialogo aperto e costruttivo tra tutti i consiglieri
- Nel corso di ogni incontro deve essere redatto un verbale con le decisioni prese e i compiti assegnati, da far circolare tra i consiglieri e da riprendere all'inizio della riunione successiva.



DISPONIBILI ANCHE SU AMAZON



[www.mondainipartners.com](http://www.mondainipartners.com)

# I 10 passi verso la Governance Aziendale secondo il “Modello aperto”

---

1

## **OCCUPATENE IN PRIMA PERSONA**

La Governance Aziendale è strettamente correlata all'Execution e il primo responsabile ne deve necessariamente essere il leader aziendale

2

## **FAI UNA DIAGNOSI DEL MODELLO DI GOVERNANCE ATTUALE DELLA TUA AZIENDA**

Il mio consiglio è fare questa analisi già oggi e ripeterla almeno una volta l'anno, per capire se gli investimenti che effettuerai avranno aiutato a innovare la Governance della tua azienda

3

## **VALUTA LA SITUAZIONE DI PARTENZA E STABILISCI UNA ROAD MAP PER L'EVOLUZIONE DEL MODELLO DI GOVERNANCE**

Molte PMI, soprattutto quelle a conduzione familiare, si trovano oggi a un livello di governance informale e destrutturata; in questi casi è indispensabile costruire un percorso che aiuti l'azienda ad andare gradualmente verso il “Modello Aperto”, facendo tutti i passaggi intermedi necessari

4

## **IDENTIFICA LE RISORSE E LE PROFESSIONALITÀ CHE TI MANCANO OGGI**

Uno dei pilastri di un sistema di governance efficace e ben funzionante è l'affiancamento agli amministratori di figure esterne, possibilmente indipendenti e non legate alla famiglia proprietaria o al management aziendale

5

## **CREA UN CDA**

Questo passaggio è imprescindibile per far evolvere la Governance Aziendale della tua azienda

le  
strategie

**DEFINISCI  
CHIARAMENTE RUOLI,  
RESPONSABILITÀ E  
COMPITI DI TUTTI GLI  
ORGANI DI GOVERNO  
DELL'AZIENDA**

Nelle PMI, soprattutto quelle a conduzione familiare, i soci sono spesso anche amministratori e manager e questo crea naturalmente confusione rispetto ai compiti e alle responsabilità che possono essere in capo alla stessa persona

6

**STABILISCI IL  
CALENDARIO DELLE  
ATTIVITÀ DEL CDA  
E I TEMI DI CUI  
SI DOVRÀ OCCUPARE**

Per far sì che il CdA possa lavorare bene, è importante stabilire chiaramente il calendario annuale delle sue attività, i temi di cui si dovrà occupare e le modalità di svolgimento degli incontri periodici

7

**FAI FUNZIONARE  
CORRETTAMENTE  
IL CDA**

Per far sì che questo nuovo organo di governo non resti solo sulla carta, ma eserciti al meglio il suo ruolo

8

**VALUTA  
PERIODICAMENTE  
L'OPERATO DEL CDA**

Come per tutte le attività chiave dell'azienda, anche quelle dei membri dell'organo di governo devono essere valutate con una certa periodicità per capire se stanno portando il contributo richiesto dalla proprietà e se stanno rispettando l'incarico a loro assegnato

9

**VALUTA E REVISIONA  
COSTANTEMENTE IL  
TUO MODELLO DI GO-  
VERNANCE AZIENDALE:**

Oltre all'operato dei membri dell'organo di governo, è fondamentale anche capire se il sistema messo in piedi produce i risultati attesi, funziona in modo efficace e sta effettivamente aiutando l'azienda a evolvere lungo il percorso prestabilito.

10



È IDEATORE E PROMOTORE DI

# familybiz

IL MAGAZINE  
delle imprese di famiglia

Registrata presso il Tribunale di Bologna  
n. 8590 il 21/07/2022

**FamilyBiz** è la prima rivista di management italiana focalizzata su temi specifici a maggior impatto sui **family business system**.

FamilyBiz prosegue il progetto, dedicato ai leader e ai futuri leader, avviato da Family Business Academy nel 2015 portando avanti, fra le varie cose, il superamento del concetto di **passaggio generazionale** come elemento chiave dei family business per valorizzare piuttosto il connubio tra le competenze che

caratterizzano le diverse generazioni, ovvero **la continuità d'impresa attraverso le generazioni**.

Attraverso l'attività del magazine, concentrata sui temi più rilevanti per le imprese a base familiare, fra i quali: **managerializzazione e governance, continuità e passaggio generazionale, finanza ordinaria e straordinaria, sviluppo e rilancio d'impresa**, si vuole mantenere alta l'attenzione sui Family Business italiani.

FamilyBiz inoltre sti-

mola lo sviluppo di relazioni e di opportunità di business fra i membri della **community** attraverso **Networking, Workshop** e confronti "one to one".

La rivista realizza **studi e ricerche** che veicola verso le Famiglie imprenditoriali, attraverso la nostra attività di aggiornamento e fornisce **video interviste** a imprenditori di aziende di famiglia che hanno raccontato, a iniziative organizzate del nostro centro studi, le loro esperienze.

**Diamo voce alle esperienze dei leader e dei futuri leader, coltiviamo la cultura d'impresa nei Family Business.**



[www.familybiz.it](http://www.familybiz.it)



# Check-Up

Nati dalla professionalità e dall'esperienza degli specialisti di Family Business di Mondaini Partners.

1

## MISURARE IL VALORE ECONOMICO DELL'IMPRESA DI FAMIGLIA

Confronto con la Famiglia Imprenditoriale sui criteri e sui metodi applicabili per la valutazione del **VALORE COMPLESSIVO DELL'IMPRESA** e/o di rami di essa.

2

## AGGREGAZIONI FRA IMPRESE E CONTINUITÀ GENERAZIONALE

Valutazioni sulle opportunità di AGGREGAZIONI FRA IMPRESE FUNZIONALE AL **POTENZIAMENTO COMPETITIVO** ed alla ricerca della dimensione ottimale anche in funzione del rafforzamento della continuità intra-generazionale.

3

## APERTURA DEL CAPITALE E SVILUPPO DEI FAMILY BUSINESS

Esame dei benefici e dei vincoli relativi all'apertura del capitale, ovvero all'**INGRESSO DI SOCI FINANZIARI O INDUSTRIALI**. Valutazioni degli impatti sulla governance dell'impresa di famiglia e sullo sviluppo aziendale.

4

## MANAGERIALITÀ E GOVERNANCE NEI FAMILY BUSINESS

Esame dei metodi adottati e consigli per **POTENZIARE L'ORGANIZZAZIONE** e le modalità per dirigere e controllare l'impresa di famiglia.

5

## PASSAGGIO – RICAMBIO GENERAZIONALE

Valutazione dei **PERCORSI OTTIMALI DI CRESCITA MANAGERIALE** per i discendenti al fine di massimizzare la loro auto-realizzazione nell'interesse della continuità d'impresa.

6

## ACCORDI – REGOLAMENTI DI FAMIGLIA

Analisi dei benefici che un **SISTEMA DI NORME COMPORTAMENTALI** per i familiari, a salvaguardia di interessi comuni e superiori, porterebbe all'impresa e alla Famiglia Imprenditoriale.

7

## START UPPER – NUOVA IMPRENDITORIALITÀ

**VALUTAZIONE E AVVIO DI NUOVI BUSINESS DA PARTE DEI DISCENDENTI**, primo supporto per la “messa a terra” di nuove iniziative imprenditoriali.

8

## DISCONTINUITÀ GENERAZIONALE – STRATEGIE DI EXIT

**VALUTAZIONE DEGLI SCENARI POSSIBILI** se mancano i discendenti o non sono pronti a guidare l'Azienda di Famiglia o ancora vogliono fare altro.



FamilyStories l'estratto mensile di FamilyBiz

**familybiz**  
IL MAGAZINE  
delle imprese di famiglia

Leggili sul sito

[familybiz.it/familystory/](http://familybiz.it/familystory/)



## COLLA SpA

FRANCESCA COLLA  
socio e responsabile  
assicurazione qualità

“*I professionisti di Mondaini Partners hanno affiancato la mia Società nel concepimento e nella **realizzazione di un nuovo modello organizzativo** in grado di fornire un **determinante contributo al SISTEMA DI GOVERNANCE** e alla **progressiva trasformazione e miglioramento dei principali processi aziendali**. Grazie all’approccio rigoroso e professionale, e alla formazione sul campo erogata dai loro professionisti, il progetto ha portato alla crescita delle risorse interne apicali e non, relativamente alla conoscenza e alla condivisione del modello organizzativo e del modello di risk management. Il progetto ha consentito di lavorare e confrontarsi a tutti i livelli aziendali in maniera specifica e rigorosa sulle tematiche organizzative: ufficializzando modalità operative, ove già in essere ma non formalizzate, e delineando nuove procedure ogni qualvolta sono emerse aree di rischio non adeguatamente attenzionate. **Il lavoro svolto ha rappresentato anche la base per innescare futuri progressi e miglioramenti in termini di efficacia ed efficienza dei flussi di lavoro aziendali**. I risultati ottenuti hanno confermato tutte le promesse di progetto, consiglieri senz’altro i professionisti di Mondaini Partners, professionali ed efficaci.*”



## SAS Sinterizzati Srl

FRANCESCA VALPIANI  
socio e responsabile risorse umane  
e processi in staff alla direzione

“*Mondaini Partners supporta la mia azienda da diversi anni nell’ambito di iniziative di trasformazione e rilancio dei business e dell’organizzazione. **Grazie al loro supporto siamo riusciti a superare i momenti di difficoltà e successivamente ad impostare un deciso rilancio del nostro core business ed a reimpostare “ex novo” tutto il SISTEMA DI GOVERNANCE**. Fondamentale è stato anche il loro affiancamento con il sistema bancario che ci ha consentito di riscadenzare i debiti e ottenere nuova finanza. Inoltre, i professionisti di Mondaini Partners, con la loro esperienza e conoscenza poliedrica e trasversale, sono entrati con entusiasmo e professionalità all’interno del nostro nuovo business, “Numbering”. Un progetto nato da una mia idea che sfrutta il processo di sinterizzazione di SAS per creare un anello personalizzato e unico nel suo genere. Per questa nuova sfida, il team di **Mondaini Partners mi ha supportato anche nel marketing strategico** e nei progetti social, stringendo collaborazioni efficaci e individuando “addetti ai lavori” competenti e professionali, che mi stanno affiancando con l’obiettivo di trasformare questo progetto in una concreta e solida realtà in continua crescita. Ho consigliato Mondaini Partners a diversi imprenditori-colleghi dai quali ho avuto veri ringraziamenti per la segnalazione.*”

# TESTIMONIANZE



I numeri precedenti

# Mondaini Partners Magazine

Leggilo sul [sito](http://www.mondainipartners.com)

[www.mondainipartners.com](http://www.mondainipartners.com)

