



**Formare un consiglio d'amministrazione può rivelarsi ardua. Gli amministratori rappresentano risorse decisive per una PMI. Come procedere al meglio per selezionarli? Consigli da parte di alcuni esperti.**



Ogni società anonima ha l'obbligo legale di eleggere un consiglio d'amministrazione. In quanto organo di supervisione dell'azienda, gli competono le decisioni sui grandi orientamenti strategici e deve inoltre vigilare sul rispetto degli statuti e della legge. Ma gli amministratori possono anche costituire una preziosa risorsa per lo sviluppo degli affari. Gli esperti

raccomandano pertanto di puntare sulla diversità dei profili e dei generi, in particolare per rafforzare l'obiettività nelle decisioni strategiche.

"In Svizzera la legge è relativamente flessibile rispetto alla composizione del consiglio d'amministrazione", commenta Michael Hilb, presidente di Board Foundation, un'organizzazione non profit specializzata nella governance delle aziende, e dell' Swiss Institute of Directors. Una società può perciò trarre vantaggio dall'esperienza, dalle competenze e dal punto di vista esterno degli amministratori nella presa di decisioni strategiche. Spesso si rivela meno oneroso avvalersi dei servizi di un amministratore competente piuttosto che rivolgersi a dei consulenti esterni." Come scegliere bene il proprio consiglio d'amministrazione? Cinque consigli.

### **1. Scegliere le attitudini in funzione delle sfide strategiche**

La prima tappa consiste nel determinare quali sono le qualità essenziali che saranno utili all'impresa a medio termine. "Ad esempio, nel caso di un'espansione, una società potrebbe aver bisogno di competenze specifiche, soprattutto nell'ambito della capitalizzazione", afferma Michael Hilb. "Una visione panottica e precisa delle sfide che dovrà affrontare l'azienda aiuta a determinare le competenze che si desidera trovare in un amministratore."

La società VRMandat.com, un portale online che si propone di mettere in collegamento amministratori e società, recensisce più di 70 competenze specializzate tra i candidati iscritti al suo sito. La strategia, la gestione dei cambiamenti, l'esperienza nella direzione d'impresa e la digitalizzazione costituiscono gli ambiti più rappresentati. Anche alcune specializzazioni più specifiche nel settore della blockchain o della sicurezza informatica e

della protezione dei dati sono però altrettanto apprezzate dalle imprese.

## **2. Puntare sui valori personali**

"Bisogna anche chiedersi come potrebbe essere costituito il consiglio d'amministrazione ideale per la propria impresa", riassume Michael Hilb. Oltre alle competenze professionali pure e semplici, è importante anche puntare su altre qualità. "Gli amministratori, ad esempio, possono portare vantaggi alla società grazie alla loro rete e a nuove opportunità di mercato."

Le competenze comportamentali (o *soft skills*) sono pure da tenere in considerazione. Secondo Dominic Lüthi, fondatore di VRMandat.com, "l'integrità, l'affidabilità e la capacità nel far fronte alle sfide future dell'azienda sono le qualità fondamentali per un buon amministratore".

## **3. Ricercare l'indipendenza**

"All'interno delle PMI accade ancora di frequente che i membri del consiglio d'amministrazione vengano scelti tra i familiari o nella cerchia delle amicizie", constata Dominic Lüthi. Ma avvalersi di uno sguardo esterno di amministratori senza legami con la direzione o addirittura completamente indipendenti, può rivelarsi un vantaggio prezioso per un'impresa. "La diversità dei profili permette di migliorare considerevolmente il processo decisionale strategico, di ridurre i rischi operativi e di favorire l'espressione di opinioni più indipendenti e obbiettive."

## **4. Prendersi il tempo necessario**

Il diritto svizzero è relativamente flessibile in questo ambito ed è pertanto consigliabile prendersi il tempo necessario per costituire la propria squadra di amministratori. "Nelle piccole imprese può risultare pertinente includere il proprietario e il direttore generale in un'unione personale, almeno in un primo momento, precisa Michael Hilb. Gli altri membri possono poi essere scelti progressivamente uno alla volta. La società dovrebbe darsi il tempo di selezionare i profili che le corrispondono al meglio."

## **5. Esplorare al di fuori dalla propria rete**

Dopo aver recensito le sfide strategiche e aver definito il profilo ideale dell'amministratore, la missione più ardua consiste spesso nel trovare la perla rara. "Esistono diversi modi per riuscirci: i reti personali, le società di ricerca di dirigenti o i portali online", afferma Michael Hilb.

Per Dominic Lüthi la ricerca via internet resta però minoritaria. "Malgrado un crescente interesse da parte delle imprese, si stima che meno del 10% dei posti di amministratore siano oggi attribuiti grazie a dei servizi di collocamento professionali."

## Sul tema

### Almeno il 30% di donne

Nel 2021 la Svizzera ha promulgato una legge che impone una quota minima del 30% di donne nei consigli d'amministrazione delle imprese quotate in borsa. Questo meccanismo di *comply or explain* ("conformarsi o spiegarsi") obbliga le aziende a rispettare questa proporzione o a giustificare la loro mancata conformità. "Si tratta sicuramente di un passo avanti verso la promozione delle donne ai posti dirigenziali. Vi sono molte donne qualificate, le quali diventeranno sempre più visibili", reputa Dominic Lüthi, fondatore e direttore del portale VRMandat.com.

Queste regolamentazioni, che si applicano a meno dell'1% delle società in Svizzera, non dovrebbero tuttavia essere gli unici motori del cambiamento. "Anche altri aspetti della diversità, come l'età, la provenienza geografica e la personalità, dovrebbero essere incoraggiati nei consigli di amministrazione. Ad esempio, profili diversi arricchiscono il processo decisionale strategico. Ci auguriamo che questo sviluppo provenga dalle aziende stesse, e non solo dalle normative."

## In discussione

[Attribuzioni del consiglio d'amministrazione](#)

[Corporate Governance](#)

Ultima modifica 04.09.2024

A blue rectangular banner with white text. The word "Newsletter" is at the top in a large font. Below it, in a smaller font, is the text "Notizie e informazioni per imprenditori e futuri imprenditori. Pertinente, esaustiva e sintetica!". At the bottom right, there is a red button with the white text "ABBONARSI ORA".

**Newsletter**

Notizie e informazioni per imprenditori e futuri imprenditori. Pertinente, esaustiva e sintetica!

**ABBONARSI ORA**

[https://www.kmu.admin.ch/content/kmu/it/home/attualita/tema-del-mese/2024/cinque\\_consigli\\_per\\_scegliere\\_bene\\_il\\_proprio\\_consiglio\\_amministrazione.html](https://www.kmu.admin.ch/content/kmu/it/home/attualita/tema-del-mese/2024/cinque_consigli_per_scegliere_bene_il_proprio_consiglio_amministrazione.html)