SWISS INSTITUTE OF DIRECTORS

SWISS BOARD SCHOOL

Membro svizzero di

GLOBAL NETWORK OF DIRECTOR INSTITUTES

ecoDa The European Voice of Directors

Organizzazione per la formazione continua dei CdA della

BOARD FOUNDATION

Migliori pratiche nelle PMI (MP-PMI)

Raccomandazioni per la conduzione e la supervisione delle piccole e medie imprese

Sono disponibili liste di controllo e strumenti sperimentati nella pratica per i CdA in relazione alle presenti raccomandazioni a titolo gratuito all'indirizzo:
www.boardfoundation.org → Services / Board Tools

Editore: Swiss Institute of Directors e Swiss Board School

Il team di progetto è composto dai seguenti membri del Consiglio di fondazione della Board Foundation:

Martin Hilb
Prof. Dr. oec.
(presidente)

Roland Müller
Prof. Dr. iur.

Nina Spielmann
Dr. oec.

Versione 2024
Versioni linguistiche: **tedesco, francese, italiano, romancio** e **inglese**

Situazione iniziale: il grande valore dell'autoregolamentazione

Siamo convinti che una conduzione e una supervisione basate sull'autoregolamentazione invece che su un numero crescente di norme statali creino un valore aggiunto per le PMI svizzere e, di conseguenza, per l'economia nazionale svizzera. L'autoregolamentazione persegue infatti un obiettivo diverso: puntare alla migliore prassi possibile per le PMI anziché limitarsi a rispettare gli standard minimi di legge. Questa focalizzazione su obiettivi elevati aiuta le PMI svizzere a competere a livello internazionale e garantisce opportunità di lavoro e prosperità a lungo termine.

La Svizzera è in testa alla classifica mondiale dei Paesi in termini di:

- competitività
- innovazione
- formazione continua
- grado di libertà.

La governance delle PMI deve continuare a contribuire a questi fattori di successo.

Obiettivo e destinatari delle presenti raccomandazioni

Le presenti raccomandazioni sono rivolte a

piccole imprese fino a 50 collaboratori,
medie imprese fino a 500 collaboratori,
sotto forma di società anonime svizzere non quotate in borsa

dopo la fase pionieristica e costituiscono la base per una conduzione e una supervisione responsabili e sostenibili, che creino un valore aggiunto. Le PMI di successo promuovono sempre in modo mirato la soddisfazione a lungo termine e la fedeltà volontaria di

clienti e fornitori,
collaboratori e pubblico,
proprietari di imprese.

In qualità di strumento di conduzione pratico e semplice, le raccomandazioni contengono suggerimenti sulle migliori pratiche per le piccole e medie società gestite in modo imprenditoriale. Sono intese come uno strumento di riflessione per i destinatari. Eventuali deroghe devono essere ragionevolmente giustificabili.

Per le microimprese e le aziende in fase pionieristica, le raccomandazioni sono da intendersi come un semplice suggerimento.

Opportunità per le PMI

Le PMI ottengono risultati sostenibili e superiori alla media quando

- si ispirano ad aziende esemplari
- ne adottano gli aspetti positivi
- sfruttano le giuste opportunità di digitalizzazione
- traggono allo stesso tempo beneficio dai particolari punti di forza delle PMI, come flessibilità, processi decisionali brevi e orizzonti temporali a lungo termine dei proprietari
- dispongono di una strategia orientata all'unicità

Struttura

Sulla base dei quattro fattori chiave di successo per un'efficace conduzione e supervisione delle PMI, le raccomandazioni si sviluppano su quattro dimensioni:

1. Dimensione situazionale: considerazione delle circostanze specifiche delle PMI
2. Dimensione strategica: conduzione mirata nelle PMI
3. Dimensione integrativa: efficienti team di CdA e comitato direttivo nelle PMI
4. Dimensione di controllo: supervisione efficace nelle PMI

Rapporto con lo «Swiss Code of Best Practice»

Economiesuisse ha pubblicato l'ultima versione 2023 dello «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» (Codice svizzero delle migliori pratiche per la governance aziendale), in particolare per le società quotate in borsa e per quelle di maggiori dimensioni.

Secondo tale Codice, per «governance aziendale» si intende:

«…l'insieme dei principi orientati agli interessi sostenibili dell'azienda, che mirano alla trasparenza e a un rapporto equilibrato tra conduzione e supervisione al più alto livello aziendale, pur mantenendo la capacità decisionale e l'efficienza. L'attività imprenditoriale è sostenibile se si tiene conto degli interessi dei vari stakeholder nell'azienda e se si perseguono obiettivi economici, sociali ed ecologici con un approccio globale».

Le presenti linee guida si applicano alle piccole e medie imprese non quotate in borsa, sotto forma di società anonime.

1. Dimensione situazionale: considerazione delle circostanze specifiche delle PMI

1.1 Vantaggi e svantaggi delle PMI

Per un'efficace conduzione e supervisione, è necessario sfruttare i seguenti vantaggi potenziali delle PMI:

+ orizzonti di business a lungo termine dal punto di vista economico, sociale, tecnologico ed ecologico
+ possibilità di creare un elevato valore per i clienti, i collaboratori, i proprietari e la società
+ strutture semplici, chiare e flessibili
+ processi decisionali brevi e rapidi
+ comunicazione formale adeguata e comunicazione informale fortemente sviluppata

Per un'efficace conduzione e supervisione, è necessario contrastare attivamente i seguenti svantaggi potenziali delle PMI:

- mancanza di tempo e, spesso, di know-how nell'ambito del management strategico
- ridotta attrattiva per i collaboratori qualificati
- mancanza di fondi per finanziare la crescita
- insufficiente pianificazione della successione

1.2 Rappresentanza degli interessi dei proprietari nelle PMI

Gli azionisti delle PMI devono definire una strategia del proprietario globale, da sottoporre all'attenzione del CdA, che rifletta gli interessi dei proprietari. Tale strategia deve essere periodicamente rivalutata e, se necessario, adeguata.

La strategia del proprietario si concentra sulla definizione degli obiettivi dei proprietari stessi, che possono essere suddivisi in:

- imprenditoriali
- economici
- sociali
- politici

La strategia del proprietario comprende in particolare i seguenti requisiti:

- valori e obiettivi aziendali
- indipendenza
- posizione
- orientamento ai risultati
- responsabilità nei confronti della società, dei collaboratori, dei clienti, dei fornitori, dei proprietari e dell'ambiente
- struttura della conduzione e tipo di influenza a livello di management
- orientamento all'innovazione
- obiettivi di crescita

- finanziamento
- gestione delle opportunità e dei rischi
- politica dei dividendi
- patto tra azionisti
- rapporto con gli azionisti di minoranza
- cambio di azionisti
- regolamentazione della successione a livello di CdA, comitato direttivo e personale

La strategia del proprietario può essere resa giuridicamente vincolante attraverso un patto tra azionisti.

Gli azionisti non hanno il potere di impartire istruzioni al CdA e al comitato direttivo e possiedono solo diritti di informazione e di consultazione legalmente limitati.

1.3 Rappresentanza degli interessi familiari nelle PMI a conduzione familiare

Nelle piccole e medie società familiari può essere necessario elaborare anche uno statuto familiare (che includa, ad esempio, i valori della famiglia, il rapporto con gli azionisti di minoranza, le procedure in caso di conflitto).

Nelle imprese familiari, i candidati per il CdA e per il comitato direttivo interni alla famiglia devono soddisfare gli stessi requisiti dei candidati esterni.

1.4 Dimensioni del CdA

Le dimensioni del CdA devono essere stabilite in base alla situazione. A titolo indicativo, consigliamo 3 membri del CdA per le piccole imprese (fino a 50 collaboratori) e 5 membri del CdA per le medie imprese (fino a 500 collaboratori).

1.5 Struttura del CdA

Il CdA dovrebbe includere un presidente indipendente e un altro membro indipendente. È necessario nominare un vicepresidente e iscriverlo nel registro di commercio.

Il verbalista non dovrebbe essere un membro del CdA e, per quanto possibile, dovrebbe essere indipendente e avere una formazione adeguata.

Se a questa persona vengono assegnati compiti aggiuntivi (come la gestione del libro delle azioni o l'aggiornamento dei documenti societari), occorre utilizzare la qualifica funzionale di «segretario del CdA».

Una persona è considerata indipendente se non vi sono circostanze che pregiudicano la sua libertà di formarsi un'opinione nei confronti degli azionisti, del CdA o del comitato direttivo.

2. Dimensione strategica: conduzione mirata nelle PMI

2.1 Compiti principali del CdA

Secondo il diritto svizzero in materia di società anonime, il CdA ha essenzialmente cinque compiti irrevocabili e inalienabili (le **5 «S»**):

- **Strategia:** il CdA assicura il futuro delle PMI, determina gli obiettivi strategici e i mezzi per raggiungerli e garantisce un equilibrio costante tra obiettivi e mezzi.
- **Sistemi:** il CdA definisce l'organizzazione ed è responsabile della struttura della contabilità, della pianificazione finanziaria e del controllo delle finanze (compreso il monitoraggio della solvibilità della società) nonché della gestione delle opportunità, dei rischi e delle crisi (compresa la sicurezza informatica).
- **Staff:** il CdA è responsabile della nomina, della revoca, della valutazione, della retribuzione e della pianificazione della successione delle persone incaricate della conduzione dell'azienda.
- **Supervisione:** il CdA funge da esempio ed è responsabile della cultura aziendale e della gestione delle persone incaricate della conduzione dell'azienda. Garantisce il rispetto di leggi, regolamenti, direttive e linee guida etiche (compliance).
- **Situazione speciale:** se necessario, il CdA è tenuto a presentare una domanda di moratoria o, in caso di sovraindebitamento, a notificarlo al giudice (avviso di sovraindebitamento).

2.2 Strategia aziendale nelle PMI

Sulla base della strategia del proprietario, il CdA deve formulare linee guida strategiche per il comitato direttivo, nell'ambito delle quali quest'ultimo sviluppa una strategia aziendale. La proposta viene esaminata e approvata dal CdA. La strategia aziendale deve essere periodicamente rivalutata e, se necessario, adeguata. Lo sviluppo e l'attuazione della strategia devono essere chiaramente sanciti all'interno di un processo e comprendono le seguenti sei fasi principali:

- **Analisi della situazione:** posizionamento competitivo, capacità e competenze chiave, sintetizzati in punti forti e punti deboli.
- **Prospettiva:** analisi delle tendenze future e degli sviluppi di mercato e della concorrenza, elaborazione di scenari alternativi, sintetizzati in opportunità e minacce.
- **Strategia:** linee guida strategiche dal CdA al comitato direttivo (derivate dalla strategia del proprietario), sviluppo della strategia aziendale da parte del comitato direttivo (derivata dalle linee guida strategiche del CdA) in relazione a prodotti/servizi, mercati target (segmenti e regioni di mercato), intensità del valore aggiunto, innovazione e finanziamento. Un'efficace conduzione e supervisione delle PMI deve essere orientata alla sostenibilità: tutte le decisioni importanti devono pertanto tenere conto allo stesso tempo delle esigenze di clienti, proprietari, personale, ambiente e posteri.
- **Decisione:** approvazione del documento strategico da parte del CdA.
- **Misure:** definizione dell'organizzazione, del programma di misure e del budget.
- **Controllo:** verifica periodica (ad esempio, trimestrale o semestrale) delle misure di attuazione e della loro efficacia nel raggiungimento degli obiettivi.

Se non è possibile sviluppare una strategia aziendale promettente sulla base della strategia del proprietario, il CdA deve proporre agli azionisti modifiche a quest'ultima.

2.3 Cultura aziendale

Il CdA è responsabile di una cultura aziendale basata sull'integrità e sulla fiducia e svolge una funzione esemplare. Deve esistere un equilibrio di potere tra il CdA e il comitato direttivo.

2.4 Divisione dei ruoli tra CdA e comitato direttivo

Il CdA è l'organo strategico delle PMI. Elabora i requisiti strategici (linee guida), approva la strategia aziendale e ne controlla l'attuazione. Il comitato direttivo sviluppa la strategia aziendale e la attua. Il CdA delega la conduzione operativa dell'azienda al comitato direttivo nella misura consentita dalla legge.

In situazioni di crisi, il CdA deve concentrarsi in modo particolarmente intenso sull'azienda, dedicarle il tempo supplementare necessario e, se necessario, intervenire operativamente in base alla situazione.

Occorre prestare particolare attenzione allo scambio regolare di informazioni e al rapporto di fiducia fiduciosa tra il presidente del CdA e il direttore del comitato direttivo.

2.5 Requisiti dei membri del CdA e del comitato direttivo

Il successo nella conduzione di una PMI richiede che il CdA e il comitato direttivo siano composti da persone dalla forte integrità, disposte a impegnarsi, che fungano da modello e dispongano di competenze professionali, di leadership e sociali.

A tal fine, è necessario definire per iscritto un profilo dei requisiti per il CdA e redigere una descrizione delle posizioni per il presidente e il segretario del CdA nonché per il direttore e i membri del comitato direttivo.

2.6 Regolamento organizzativo

Il regolamento organizzativo è indispensabile poiché la conduzione dell'azienda è delegata al comitato direttivo. Tale regolamento disciplina le funzioni e la collaborazione tra CdA e comitato direttivo, in particolare:

- l'assegnazione di compiti, competenze e responsabilità al CdA e al comitato direttivo
- il diritto di firma (solo diritti di firma collettiva)
- la frequenza delle riunioni del CdA (almeno 4 volte all'anno, con temi chiave in base al calendario di gestione, quali strategia, finanza, personale, organizzazione, mercati, prodotti e opportunità/rischi)
- il potere decisionale, il processo decisionale e la maggioranza necessaria, la possibilità di deliberazione per via circolare e di conferenze telefoniche e video
- la verbalizzazione delle riunioni e la gestione di un elenco dei punti in sospeso
- la regolamentazione della comunicazione interna ed esterna
- i requisiti in materia di conflitti di interessi e procedure di ricusazione

Il regolamento organizzativo è emanato dal CdA e deve essere regolarmente riveduto.

2.7 Processo decisionale nel CdA

Il CdA dovrebbe considerare gli interessi rilevanti dei vari stakeholder in tutte le decisioni importanti. Ciascun membro del CdA può rappresentare un gruppo diverso: «principio dei 4 cappelli» (clienti, proprietari, personale, ambiente e posteri). In caso di conflitti di interessi, i membri del CdA devono astenersi e non possono influenzare in alcun modo il processo decisionale.

2.8 Sostenibilità della conduzione e della supervisione

Un'efficace conduzione e supervisione delle PMI deve essere orientata alla sostenibilità.

3. Dimensione integrativa: efficienti team di CdA e comitato direttivo nelle PMI

3.1 Composizione del CdA

Il CdA lavora come un team sulla base di una cultura della fiducia.

La composizione del CdA deve basarsi sui seguenti criteri:

- Il CdA dovrebbe possedere le competenze necessarie e lo stesso know-how complessivo del comitato direttivo, in modo da poter svolgere efficacemente le funzioni di organizzazione e controlling.
- Il CdA dovrebbe avere diversi punti di forza rilevanti per la PMI, come la capacità di pensiero critico o innovativo e lo spirito del controllore, in modo da stimolare il comitato direttivo con domande rilevanti.
- Il CdA e il comitato direttivo dovrebbero includere almeno una donna nelle imprese più piccole e due o tre donne in quelle più grandi, al fine di incorporare esperienze il più possibile diverse e rilevanti per la PMI nei processi decisionali.
- Il CdA e il comitato direttivo dovrebbero avere ciascuno un membro con una comprovata esperienza nella digitalizzazione delle PMI e delle operazioni.
- Per quanto riguarda la pianificazione della successione, vale la pena di creare una matrice dei requisiti con il know-how strategicamente necessario e i ruoli all'interno del team sia per il CdA che per il comitato direttivo in qualità di organi.

3.2 Presidenza del CdA

Il presidente del CdA agisce come modello di leadership e promuove una cultura di fiducia costruttiva e aperta tra azionisti, CdA, comitato direttivo e collaboratori. È responsabile della tutela degli interessi dell'azienda, dell'adozione di nuove idee, della gestione delle sfide attuali e dell'efficace preparazione e conduzione delle riunioni del CdA. Garantisce che il CdA riceva tempestivamente le informazioni rilevanti.

Il presidente del CdA assicura che quest'ultimo affidi a suoi singoli membri (o a comitati, nel caso di aziende di medie dimensioni) compiti speciali nelle aree del controlling e della gestione

delle opportunità e dei rischi nonché in altre aree di competenza rilevanti.

È necessario nominare un vicepresidente del CdA competente.

Nelle PMI si raccomanda di avvalersi di un giurista esterno indipendente in qualità di segretario del CdA, che sia anche responsabile della compliance (etica e legale), impiegato a tempo parziale e con retribuzione su base oraria.

3.3 Impedirei di conflitti di interessi

Ciascun membro del CdA deve evitare i conflitti di interessi. Se si verifica un conflitto di interessi, il membro del CdA interessato deve segnalarlo al presidente del CdA.

Il CdA adotta le misure necessarie per la tutela degli interessi della società, tra cui, in particolare, la decisione di ricusazione.

3.4 Selezione dei membri del CdA e del comitato direttivo

Il CdA è responsabile della selezione professionale dei suoi membri e di quelli del comitato direttivo.

3.5 Obiettivi e valutazione del CdA e del comitato direttivo

Il CdA valuta periodicamente le proprie prestazioni in qualità di organo.

Il presidente del CdA, in consultazione con quest'ultimo, valuta annualmente le prestazioni dei membri del comitato direttivo che riferiscono direttamente al CdA e prende visione della valutazione degli altri membri del comitato direttivo effettuata dal direttore di quest'ultimo. Le valutazioni si basano su obiettivi qualitativi e quantitativi concordati.

3.6 Indennità per il CdA e il comitato direttivo

Il CdA assicura che la PMI corrisponda un'indennità totale al CdA, al comitato direttivo e ai collaboratori che sia in linea con i requisiti, il mercato e le prestazioni dell'azienda.

A titolo indicativo, per i membri del CdA si raccomanda un onorario giornaliero che sia in linea con quello del consulente strategico che lavora per la PMI e che tenga conto della particolare responsabilità del CdA. Ai membri del CdA o del comitato direttivo non devono essere corrisposte indennità iniziali e di buonuscita.

3.7 Promozione del CdA e del comitato direttivo

Il CdA garantisce il corretto inserimento dei nuovi membri e un'adeguata formazione continua dei membri del CdA e del comitato direttivo.

3.8 Regolamentazione delle sostituzioni e pianificazione della successione

Il CdA è responsabile della regolamentazione tempestiva e scrupolosa delle sostituzioni nonché della pianificazione della successione per i membri a livello di CdA, comitato direttivo e personale.

4. Dimensione di controllo: supervisione efficace nelle PMI

4.1 Informazione

Il presidente del CdA e il direttore del comitato direttivo garantiscono l'invio tempestivo di informazioni aziendali rilevanti e trasparenti.

4.2 Comunicazione

Il presidente del CdA e il direttore del comitato direttivo garantiscono una cultura di fiducia reciproca. Ciò costituisce la base per un successo aziendale sostenibile.

4.3 Reporting integrato (sistema d'informazione di gestione e del CdA)

Il CdA garantisce un sistema di reporting strategico adeguato alle esigenze della PMI e consente la necessaria gestione e supervisione di quest'ultima. Il sistema contiene tutti i dati relativi a clienti, personale, finanze e ambiente rilevanti per la conduzione e la supervisione, compreso un piano di liquidità per i successivi 12 mesi e un commento del comitato direttivo. È richiesto di norma un reporting mensile.

4.4 Gestione delle opportunità e dei rischi

Il CdA garantisce una gestione significativa e integrata delle opportunità e dei rischi adatta alla PMI. Ciò comporta l'analisi di tutte le aree e i processi della PMI per individuare eventuali fonti di rischio, identificare potenziali opportunità e arginare i pericoli, al fine di poter assumere rischi calcolabili.

4.5 Sistema di controllo interno (SCI)

A seconda delle dimensioni e della complessità della PMI, il CdA dovrebbe introdurre semplici meccanismi di controllo interno e verificarne periodicamente l'adeguatezza e la funzionalità.

4.6 Rispetto delle regole (compliance)

Il CdA adotta misure per garantire il rispetto delle norme giuridiche ed etiche pertinenti.

4.7 Verbalizzazione

Il CdA garantisce una verbalizzazione adeguata e sufficiente. A livello di comitato direttivo, è sufficiente un verbale delle decisioni. Il CdA e il comitato direttivo devono tenere un elenco dei punti in sospeso.

In base alla «business judgement rule», il processo decisionale deve essere chiaramente verbalizzato. Ciò include la situazione iniziale (comprese le proposte), i documenti disponibili, la ponderazione di vantaggi e svantaggi e le percentuali di voto nell'ambito del processo decisionale.

4.8 Organo di revisione

Il CdA richiede al comitato direttivo l'elezione di un organo di revisione competente e indipendente. Per valutarne l'efficacia, il CdA o un suo membro incontrano l'organo di revisione almeno una volta all'anno.

4.9 Rapporto di gestione agli azionisti

Il CdA risponde agli azionisti del suo operato e di quello del comitato direttivo. Il rendiconto dell'esercizio finanziario trascorso viene presentato in occasione dell'assemblea generale annuale.

Il rapporto scritto sulla situazione sottoposto all'attenzione dell'assemblea generale deve contenere, tra l'altro, informazioni sull'efficace conduzione e supervisione nella PMI.

4.10 Rendiconto ai proprietari

Il CdA effettua una valutazione annuale in merito alla conduzione e alla supervisione nella PMI. Tale valutazione deve tenere conto anche delle opinioni di proprietari, comitato direttivo, clienti, personale, pubblico e ambiente.

SWISS INSTITUTE OF DIRECTORS

SWISS BOARD SCHOOL

Membro svizzero di

GLOBAL NETWORK OF DIRECTOR INSTITUTES

ecoDa The European Voice of Directors

Organizzazione per la formazione continua dei CdA della

BOARD FOUNDATION

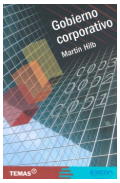
Il nostro concetto di governance di Martin Hilb:

5a edizione New York 2016

7a edizione Berlino 2019

Pechino 2008

Saigon 2008



Buenos Aires 2007

San Paolo 2009

Tokyo 2012

Losanna 2014

2a edizione Teheran 2019

La nostra serie di pubblicazioni «VR- und GL-Praxis», edita da Haupt-Verlag:

Volume 1: Mühlebach: «Familyness as a Competitive Advantage»

Volume 2: Dubs: «Verwaltungsrats-Sitzungen» 2a edizione

Volume 3: Kalia / Müller: «Risk Management at Board Level» 2a edizione

Volume 4: Hilb: «Integrierte VR- & GL-Honorierung»

Volume 5: Hilb / Höppner / Leenen / Mühlebach: «Wirksame Führung und Aufsicht von Familienunternehmen»

Volume 6: Hilb / Renz:: «Wirksame Führung und Aufsicht von Not-for-Profit-Organisationen»

Volume 7: Dubs: «Normatives Management» 2a edizione

Volume 8; Hilb / Müller / Hösly: «Wirksame Führung und Aufsicht von Öffentlichen Unternehmen»

Volume 9: Korine: «Preventing Corporate Governance Failure»

Altre nuove pubblicazioni dei nostri partner in materia di conduzione e supervisione:

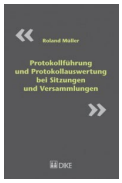
Hilb / Kueng / Schoss: «Wirksame Governance von Medienunternehmen»

Hilb: «Governance von Universitäten»

Brandenberger / Hilb (a cura di): «Pensionskassen-Governance»

Hilb: «New Hospital Governance»

Müller et al.: «Der Verwaltungsrat» 4a edizione



Müller: «Protokollführung» 2a edizione

Hilb (Hrsg.): «Corporate Governance im Praxistest» 2a edizione

«Migliori pratiche nelle PMI» (in tedesco, francese, inglese, italiano e romancio)

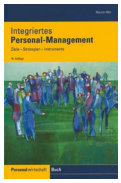
Hilb, Michael (ed.): «Governance of Ventures»

I nostri concetti di governance delle risorse umane, della digitalizzazione e della sostenibilità:

Hilb / Oertig (a cura di): «HR Governance»

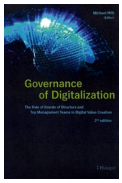
Hilb: «How to Develop Presidents», 3a edizione (in inglese e tedesco)

Hilb: «Glocal Management of HR», 2a edizione (in inglese, tedesco, cinese e spagnolo)



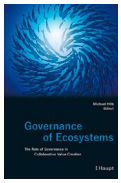
Hilb: «Integriertes Personal-Management», 21a edizione (in tedesco, cinese, vietnamita e russo)

Hilb / Jent: «Diversity Optima» per una composizione ottimale di CdA e comitati direttivi (in tedesco, inglese, russo, francese e cinese)



Hilb, Michael (ed.): «Governance of Digitalization»

Hilb, Michael (ed.): «Governance of Sustainability»



Hilb, Michael (ed.): «Governance of Ecosystems»

Lo Swiss Institute of Directors e la Swiss Board School sono organizzazioni della Board Foundation (boardfoundation.org).