
Guida al verbale di riunione:

quando, perché e come scrivere un verbale

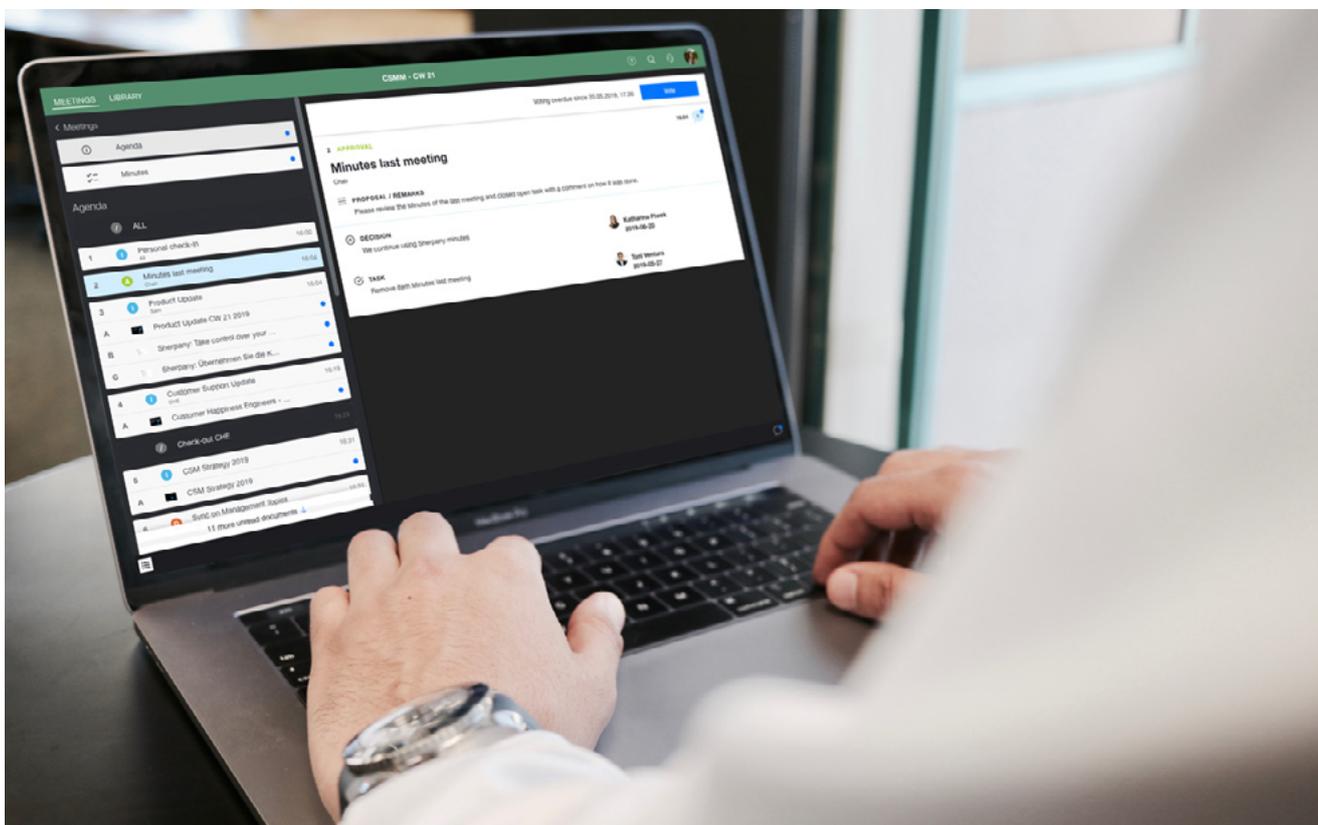
Table of contents

- 1 Cosa sono i verbali delle riunioni?**
- 2 Quando redigere il verbale della riunione?**
- 3 Come si redige il verbale?**
 - Stile generale e impostazione
 - Elementi essenziali del verbale della riunione
 - Approvazione del verbale della riunione
 - Pubblicare e concedere l'accesso ai verbali delle riunioni
 - Una breve checklist per i verbali delle riunioni

1. Cosa sono i verbali delle riunioni?

I verbali delle riunioni sono riconosciuti universalmente come la registrazione del processo decisionale che ha avuto luogo durante la riunione. Di solito vengono redatti da un segretario o da un membro designato che partecipa alla riunione.

Il verbale di riunione, e in particolare quello del comitato esecutivo e del Consiglio di Amministrazione, è anche riconosciuto dai tribunali e dai revisori dei conti come un documento legale. In molti casi, se una società ha bisogno di presentarsi in tribunale, il verbale di riunione costituisce una fonte e una prova. Ciò significa che se una decisione presa non è stata registrata all'interno del verbale di riunione, il tribunale può escludere questa decisione dalle prove.



2.

Quando redigere il verbale della riunione?

La questione di quando redigere i verbali delle riunioni dipende da alcuni fattori:

- Il tipo di riunione
- Dove si svolge la riunione
- Il settore in cui opera l'organizzazione
- La costituzione individuale dell'organizzazione

In Regno Unito, il Governance Institute del Regno Unito (ICSA) definisce le riunioni, e in particolare le riunioni del Consiglio di Amministrazione, come la "più alta forma di decisione interna di un'organizzazione".¹ Di conseguenza, prima che si svolga il meeting è importante che tutte le parti coinvolte comprendano il senso della riunione, il ruolo di ciascun membro e i rispettivi doveri legali.²

3.

Come si redige il verbale?

Stile generale e impostazione

È importante comprendere a fondo cosa sia il verbale di riunione e quando si deve redigere. Un altro aspetto essenziale da capire è come redigere i verbali. Ci sono diversi elementi da considerare, soprattutto per quanto riguarda stile e formato dei verbali delle riunioni. Di seguito ve ne presentiamo alcuni.

Il livello di accuratezza:

basandosi sulle opinioni di esperti del settore e sulla nostra esperienza, i verbali delle riunioni non dovrebbero concentrarsi troppo sui dettagli. Questo per evitare che chi legge si perda, rendendo inefficace l'utilità stessa del verbale. D'altra parte, i verbali non possono nemmeno essere troppo vaghi e generici. Un buon verbale dovrebbe riportare in generale ciò che è stato discusso e deciso durante la riunione, ma anche le attività realizzate a seguito del processo decisionale.³

Quando scrivete un verbale di riunione, tenete a mente le seguenti raccomandazioni:

- Ogni argomento in agenda dovrebbe essere spiegato in modo esauriente, includendo i nomi di chi ha proposto l'iniziativa e - se il tema è sottoposto a voto - di chi ha votato a favore, contro, o si è astenuto;
- I dettagli del verbale dovrebbero includere i nomi dei partecipanti, delle parti interessate esterne e il riferimento ai documenti utili;
- Deve essere registrata la data, l'ora e il luogo del verbale della riunione, e riportata una panoramica dei verbali, le conclusioni delle riunioni precedenti e le decisioni che sono state prese.

Il tempo verbale usato nel testo:

si dovrebbe sempre scrivere il verbale di riunione usando il passato e con verbi condizionali per quanto riguarda le possibili azioni future.⁴

La guida stilistica:

la vostra organizzazione dovrebbe avere come riferimento una guida di stile, che indichi il modo di utilizzare il grassetto e le lettere maiuscole per le parole chiave. Ad esempio: Approvato, Deciso, Risolto, Annotato, Accettato, ecc. Tutte queste azioni devono essere associate al relativo oggetto.⁵

Parole utili e acronimi utilizzati:

è necessario redigere i verbali delle riunioni nel modo più chiaro e conciso possibile. Evitate aggettivi inutili, linguaggio oscuro e acronimi incomprensibili. Inoltre, è il caso di evitare qualsiasi riferimento o terminologia interni all'azienda, a meno che non sia assolutamente necessario.⁶

Elementi essenziali del verbale della riunione

I verbali includono elementi essenziali che appaiono non solo all'interno del corpo del verbale, ma anche all'inizio e alla fine del verbale. Quali sono?

Inizio del verbale:

negli ultimi 50 anni, la durata e frequenza delle riunioni sono aumentate: attualmente, i dirigenti trascorrono anche 23 ore alla settimana in riunione.⁷ Eppure, non tutto questo tempo è efficace e produttivo. Le riunioni sono considerate efficaci quando un obiettivo viene fissato in anticipo e l'ordine del giorno riflette questo scopo. La preparazione include la messa a disposizione di materiale informativo e di un ordine del giorno strutturato, in condivisione con i partecipanti già prima che gli incontri abbiano luogo.⁸

Oltre a condividere il materiale informativo che supporta i membri nella fase di preparazione della riunione, una volta che la riunione è confermata si dovrebbero registrare anche le informazioni preliminari. Ad esempio:

- Data della riunione;
- Ora e luogo della riunione;
- Se la riunione si è svolta con i membri in presenza o da remoto
- Nome e ruolo dei partecipanti, e se sono stati presenti per tutta la riunione o solo in parte;
- Se viene raggiunto il quorum (secondo la costituzione di questa specifica organizzazione).

Fine del verbale:

una volta terminata la riunione, si dovrebbe pubblicare e distribuire il verbale della riunione e il piano d'azione stabilito. Curando questo passaggio subito dopo l'incontro, vi assicurate che i dettagli del verbale della riunione siano accurati, incoraggiando tutti i partecipanti a revisionare le azioni e a dar loro inizio.^{9,10}

Le best practice mostrano che a conclusione del verbale della riunione si dovrebbero riportare le seguenti informazioni:^{11,12}

- L'ora in cui si è conclusa la riunione;
- I nomi del Presidente e di chi redige il verbale;
- I nomi di tutti i membri presenti e le ragioni di eventuali assenze;
- Un breve riassunto dei verbali e delle conclusioni delle riunioni precedenti;
- L'ordine del giorno della riunione in corso;
- Qualsiasi azione concordata e il nome della persona assegnata a ciascuna azione;
- Ogni punto dell'ordine del giorno riassunto in 1-2 righe;
- La data e l'ora della riunione successiva.

All'interno del verbale:

quando si pensa a come redigere un verbale, va sempre tenuto presente che stiamo parlando della trascrizione di importanti decisioni aziendali. E che queste decisioni devono essere comprese anche da chi non ha partecipato alla riunione.¹³ Per chi redige il verbale, una delle maggiori sfide è comunicare sia il processo per cui sono state giunte a determinate decisioni, sia quali sono queste decisioni, pur senza entrare troppo nel dettaglio. Va inoltre tenuto a mente che, come dicevamo, i verbali delle riunioni, e in particolare quelli del Comitato Esecutivo e del Consiglio di Amministrazione, hanno valore legale in eventuali sedi di giudizio.

All'interno del verbale, l'ordine del giorno della riunione è un elemento molto importante. Il leader della riunione è, di norma, il responsabile dell'elaborazione dell'agenda. Grazie a un ordine del giorno strutturato, il responsabile della riunione può garantire che l'incontro sia razionale e produttivo, operando al meglio per guidare il processo. La condivisione di un ordine del giorno ben fatto aiuta coinvolgere i membri del team, permettendo ai partecipanti di esprimere un riscontro sui diversi punti in agenda e sulla globale utilità del meeting.¹⁴ Struttura dell'ordine del giorno e verbale della riunione sono fondamentali anche nell'ottica della preparazione ai meeting, perché permettono - fra le altre cose - anche di rifare il punto dei diversi argomenti discussi nelle riunioni precedenti.¹⁵ Questo assicura che sia mantenuto un approccio coerente su un problema specifico o su un obiettivo da raggiungere.

L'ordine del giorno della riunione viene dunque approvato attraverso il voto dei membri e firmato dal responsabile della riunione. Le modifiche sono possibili solo se ottengono il consenso generale, la maggioranza di due terzi dei voti.¹⁶ Inoltre, le decisioni finali della riunione devono essere registrate, ed eventualmente corredate dai nomi dei relatori dei singoli punti all'ordine del giorno. Questo chiarendo che secondo gli esperti, chi registra i verbali deve riportare al suo interno i nomi solo se è richiesto o se hanno una specifica esperienza professionale su un argomento.¹⁷

Robert's Rule of Order

le decisioni non sono prese da singoli individui, ma da un gruppo o da un quorum. La Robert's Rule of Order, considerata lo standard per le riunioni di governo negli Stati Uniti, definisce il quorum come un gruppo che è il più numeroso possibile, e che "dipende dall'essere presenti a tutte le riunioni quando il tempo non è eccezionalmente brutto".¹⁸

La maggior parte dei comitati direttivi definiscono i termini per il quorum nella loro costituzione individuale. Un voto di maggioranza del quorum significa che è stata presa una decisione. Ma, a volte, tale voto di maggioranza non viene raggiunto, perché non tutti i membri del quorum si sono presentati alla riunione. Sebbene non sia possibile condurre attività ufficiali in assenza di un quorum, vi sono delle eccezioni, come la definizione di quorum da parte del consiglio o la decisione di aggiornare la riunione.¹⁹ Il verbale della riunione deve rispecchiare ogni dibattito o discussione, senza indicare i singoli nomi dei manager o dei relatori - salvo specifica richiesta di questi ultimi. Alla base vi è l'idea di dimostrare che la discussione ha raggiunto un consenso e, allo stesso tempo, evitare di rendere responsabile qualcuno in particolare, anche per motivi legali.²⁰ Inoltre, la registrazione delle discussioni dovrebbe distinguere chiaramente tra gli argomenti importanti e le comuni questioni di carattere gestionale.²¹

Un'altra eccezione al nominare i singoli individui riguarda i casi di dissenso. Poiché la maggior parte delle delibere del Comitato Esecutivo e del Consiglio di Amministrazione sono unanimi, è fondamentale nominare le persone che si astengono o che sono in disaccordo, per una rappresentazione accurata del dibattito.²² Quando richiesto, i nomi di specifici soggetti in disaccordo devono essere registrati nei verbali delle riunioni, insieme al motivo del loro dissenso.²³

Inoltre, come si diceva, chi redige i verbali può includere i nomi delle persone responsabili di azioni specifiche per registrare l'esecuzione delle decisioni. Alcuni comitati hanno persino un calendario separato per le azioni, che include i responsabili di ciascuna azione e le relative scadenze. Una timeline di riferimento è una parte vitale per l'esecuzione dei diversi argomenti concordati. L'inclusione di un programma nel verbale della riunione aiuta anche a responsabilizzare il management.

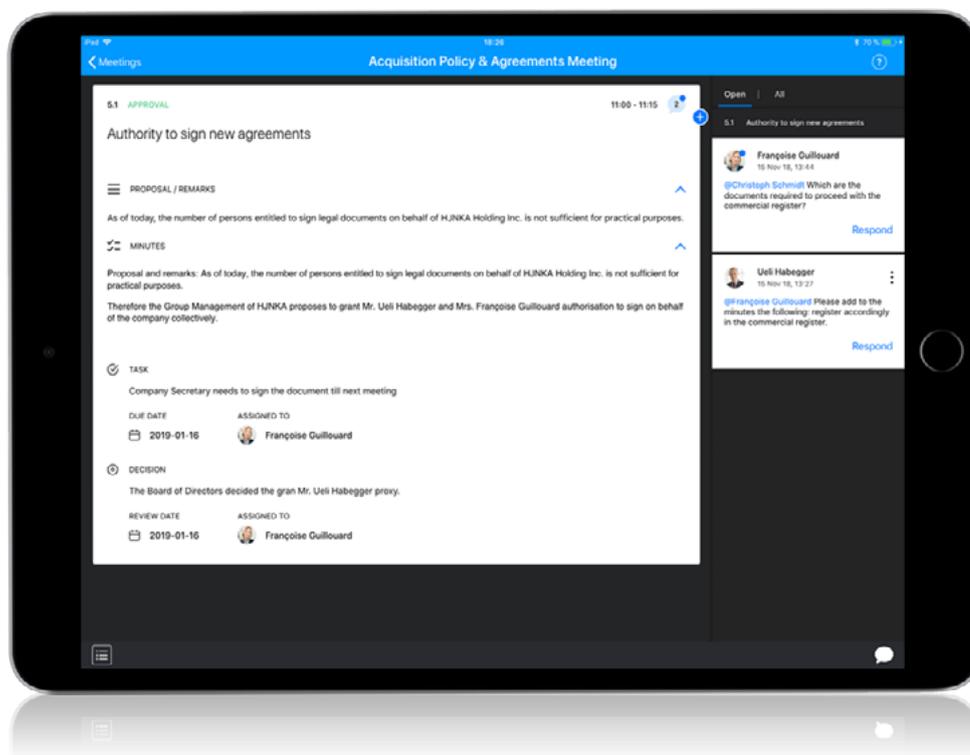
Un altro caso in cui i singoli nominativi devono essere registrati nel verbale della riunione è quello in cui si verifica un'astensione a causa di un conflitto di interessi. Non è necessario registrare nel verbale della riunione il motivo del conflitto di interessi della persona.²⁴ Gli amministratori dovrebbero evitare situazioni per cui sussista un conflitto fra i loro interessi personali e quelli della società. Nel caso in cui questo non sia possibile, e ci siano gli estremi per un conflitto di interessi che non può essere evitato, è responsabilità del segretario aziendale capire quali sono le azioni legali che l'amministratore può intraprendere a norma di legge (ad esempio, comunicare la questione al Consiglio di Amministrazione, votare o astenersi completamente dal voto).²⁵ Quando necessario, gli amministratori devono dichiarare il conflitto e farsi autorizzare dagli altri amministratori: di persona, durante la riunione o per iscritto.²⁶ La decisione può poi essere discussa e riportata nel verbale della riunione successiva.

Approvazione del verbale della riunione

A seguito di una riunione, spetta al responsabile del verbale, o - nel caso di riunioni del Consiglio di Amministrazione - al segretario della società, fare in modo che le bozze del verbale siano esaminate e approvate dai partecipanti. Al termine della revisione, il verbale della riunione può essere distribuito a tutti i partecipanti.²⁷

Il verbale viene spesso approvato formalmente nella riunione successiva.²⁸ Una volta approvato non può essere modificato, a meno che non si tenga un'altra riunione e la modifica sia annotata nel relativo verbale.²⁹ Inoltre, nel caso delle riunioni di CDA, è responsabilità del Segretario Aziendale conservare una copia di questi verbali.³⁰

Il processo di revisione dei verbali, così come la loro approvazione, avviene molto più velocemente con i verbali delle riunioni digitali. Questi possono essere facilmente rintracciabili, il che può essere particolarmente importante nei casi in cui i verbali delle riunioni vengono utilizzati in tribunale. Con un software di gestione delle riunioni, i verbali possono essere approvati subito dopo la riunione, il che accelera l'esecuzione delle attività di follow-up.³¹



Publicare e permettere l'accesso ai verbali delle riunioni

I verbali delle riunioni contengono spesso informazioni sensibili, che riguardano il funzionamento interno di un'organizzazione. Di conseguenza, esistono diverse politiche per indicare con chiarezza chi può avere accesso ai verbali delle riunioni.

Nel Regno Unito, ad esempio, i verbali sono considerati documenti interni della società, e solo gli amministratori delegati, i comitati e i membri del Consiglio di Amministrazione possono accedervi. Gli azionisti non possono. Tuttavia, esistono eccezioni a questa regola. Alcuni organismi normativi hanno iniziato a pubblicare i verbali sul sito web della loro società e, in qualità di revisori, possono aver bisogno di visionare i verbali per completare ispezioni. Alcune organizzazioni risolvono la questione dell'accesso a terzi proteggendo la riservatezza dei documenti, e quindi limitando l'accesso ai partner senior, o concedendo la visione solo se i documenti possono essere consultati in formato digitale.

Una breve checklist per i verbali delle riunioni

In precedenza abbiamo offerto un'ampia spiegazione di come redigere il verbale della riunione, inclusa un'introduzione per chiarire quali elementi lo costituiscono. Completiamo la nostra presentazione offrendovi una semplice e breve checklist da utilizzare per la redazione dei verbali delle riunioni:

- Nome dell'organizzazione;
- Ora, data e luogo della riunione;
- Obiettivo della riunione o riassunto dell'ordine del giorno;
- Nomi dei partecipanti;
- Nomi degli assenti e il motivo della loro assenza;
- Indicare se il quorum è stato raggiunto o meno;
- Chiara registrazione delle mozioni, se sono state accolte, oltre al nome del membro che le ha mosse, che si è astenuto o che ha respinto la mozione;
- Se c'è stato un conflitto di interessi;
- Ora in cui si è conclusa la riunione;
- Data, l'ora e il luogo della riunione successiva.

Fonti

- 1 ICSA, The Governance Institute. Feedback statement: The practice of minuting meetings. September 2016.
- 2 Ibidem.
- 3 Panning, Jeanette. Do's and Don't for Meeting Minutes. ASAE. September/October 2016 Issue.
- 4 CFR. ICSA 2016.
- 5 Releise, Dossier. Le procès-verbal du conseil d'administration en 15 questions/réponses. Les Echos Entrepreneurs. May 13, 2013.
- 6 Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals. Corporate Minutes: A Publication for the Corporate Secretary. February 2014.
- 7 Sherpamy website. Breaking away from today's meeting madness. February 28, 2019.
- 8 Heathfield, Susan M. How to Run Effective Business Meetings That Produce Results. The Balance. October 22, 2018.
- 9 Releise, Dossier. Le procès-verbal du conseil d'administration en 15 questions/réponses. Les Echos Entrepreneurs. May 13, 2013.
- 10 CFR. ICSA 2016.
- 11 Jay, Antony. How to Run a Meeting. Harvard Business Review. March 1976 Issue.
- 12 CFR. ICSA 2016.
- 13 Shekshnia, Stanislav and Zagieva, Veronika. The 3 Es of Effective Board Leadership. Knowledge. Insead: The Business School for the World. August 24, 2017.
- 14 Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals. Corporate Minutes: A Publication for the Corporate Secretary. February 2014.
- 15 Article 11-A. The Order of a Business Meeting. West Side Toastmasters Meeting.
- 16 CFR. ICSA 2016.
- 17 Robert's Rules Online. RulesOnline.com. 2013.

- 18 Corporate Board Minutes: A Director's Guide. National Association of Corporate Directors. 2013.
- 19 Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals. Corporate Minutes: A Publication for the Corporate Secretary. February 2014.
- 20 CFR. ICSA 2016.
- 21 Corporate Board Minutes: A Director's Guide. National Association of Corporate Directors. 2013.
- 22 Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals. Corporate Minutes: A Publication for the Corporate Secretary. February 2014.
- 23 Pearse Trust. A Conflict of Interest: When & How to Make the Declaration. August 29, 2016.
- 24 Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals. Corporate Minutes: A Publication for the Corporate Secretary. February 2014.
- 25 Ibid.
- 26 CFR. ICSA 2016.
- 27 Corporate Board Minutes: A Director's Guide. National Association of Corporate Directors. 2013.
- 28 Fiechter, Raffael. Digitalisation, a key tool in decision-making? Sherpany website. April 19, 2018.
- 29 CFR. ICSA 2016.
- 30 Wright, Porter. Developments in Corporate Minute Taking Best Practices. Banking and Finance Law Report. Porter Wright. February 17, 2011.
- 31 Matulich, Serge and Currie David M. Handbook of Frauds, Scams and Swindles: Failures of Ethics in Leadership. CRC Press. April 19, 2016. Pgs 225 -281.