

Leadership inclusiva e visione del futuro: le nuove forme dei Cda aziendali

LINK: <https://www.ilssole24ore.com/art/leadership-inclusiva-e-visione-futuro-nuove-forme-cda-aziendali-AESnhR3C>



Leadership inclusiva e visione del futuro: le nuove forme dei Cda aziendali. Un punto di vista distaccato consente di osservare ed interpretare senza pregiudizi la rotta seguita, i risultati ottenuti e i processi decisionali di Gianni Rusconi 4 aprile 2023. Ascolta la versione audio dell'articolo Professionalità esterne per sostenere trasparenza e visione e rafforzare il business: non sono pochi, ormai, gli esempi di aziende che sposano l'idea di un consiglio di amministrazione 'atipico', in cui siedono figure che non appartengono all'organizzazione perché ricoprono anche altri incarichi. Nuo, per esempio, il fondo della famiglia Pao Cheng di HK ed Exor, specializzato negli investimenti in eccellenze 'made in Italy', si è affidato a uno 'shadow board' a cui concorrono sei studenti (con differenti livelli di seniority) dell'Università Bocconi. A detta di Tommaso Paoli, il Ceo di

Nuo, i benefici che una 'vista' dall'esterno può portare in dote sono di diversa natura e rimandano sostanzialmente a una lettura più ampia e realistica dell'attività aziendale. 'Lo sguardo di un valutatore esterno rispetto a una qualsiasi realtà aziendale, sia essa grande e articolata o piccola e snella', spiega infatti il manager, 'fornisce una fotografia imparziale e un punto di vista distaccato al Consiglio di Amministrazione: consente, per esempio, di osservare ed interpretare senza pregiudizi la rotta e i risultati ottenuti nonché il funzionamento dei processi decisionali all'interno dell'organizzazione. La nostra convinzione è che tale figura sia fondante perché la compensazione dall'esterno è necessaria per acquisire competenze specifiche che permettano la creazione di un nuovo cruscotto di 'navigazione' da implementare in un rinnovato modo di fare impresa'. La competenza e

l'indipendenza che questi professionisti possono mettere in campo, secondo Paoli, sono anche di estremo supporto al top management o all'imprenditore nel processo decisionale ed evitano che, in assenza di confronto, si sviluppino dinamiche di autoreferenzialità. In un modello multi stakeholder, il ruolo dei valutatori esterni è dunque quello di facilitare la comprensione di variabili che possono impattare sul modo in cui l'azienda si muoverà in futuro. Per costituire un 'consiglio ombra' che funzioni non esiste una ricetta perfetta. Nuo promuove da una parte l'adozione di una governance che include la nomina nei board di direttori non esecutivi e di consulenti strategici esperti di settore o ancora di top executive di grandi aziende e dell'altra, come nel caso del proprio Cda, apre al coinvolgimento di figure che prestano il loro contributo al raggiungimento delle

strategie apicali e che permettono di poter prendere decisioni con gli occhi dei giovani talenti. 'Nel corso del primo anno di attività - conferma in proposito Paoli - è emerso il potenziale di questo nuovo organo a supporto di una governance inclusiva aperta a nuove prospettive e alla delicata tematica generazionale che molto impatta sulle piccole e medie aziende. E anche la leadership, alla luce dei cambiamenti dello scenario in cui viviamo, richiede una naturale evoluzione adattiva verso un modello più inclusivo e purpose driven'. Un altro caso di azienda con un board composto da figure esterne referenziate è Webidoo, Pmi innovativa italiana specializzata in soluzioni di marketing digitale. La visione del futuro, intesa come capacità di intravedere dettagli unici nello scenario di mercato, e le relazioni che il management stringe sia all'interno dell'organizzazione che con altre organizzazioni per accedere alle risorse di un'intelligenza di rete che ingloba conoscenze, esperienze e modelli, sono secondo Daniel Rota, co-founder e Ceo della società milanese, i tavoli dove si gioca il grande vantaggio di una 'vista' dall'esterno. La scelta di costituire un advisory board composto da

sei professionisti del mondo dell'innovazione e della finanza (fra cui Patrizio Caligiuri, Direttore affari Istituzionali e Comunicazione di PagoPa, Stefano Favale, Global Head of Global Transaction Banking di Intesa Sanpaolo, ed Enrico Deluchi, Ceo di PoliHub), 'risponde alla necessità strategica di rafforzare il management e il Cda attraverso il confronto quotidiano su temi centrali come strategia finanziaria, crescita internazionale, fintech e molto altro, stimolando una costante riflessione sull'identità del Gruppo e sui suoi valori. Nella complessità del panorama in cui ci muoviamo - spiega ancora il manager - queste relazioni ci permettono di entrare in contatto con esperienze e competenze altrimenti inaccessibili'. La 'vista' dall'esterno, insomma, diventa un fattore per ampliare l'orizzonte, stimolare il confronto e arricchire il set di strumenti attraverso i quali cogliere nuove strade per fare impresa, dare vita a nuovi modelli di business o ripensare quelli esistenti. 'In un mondo in cui l'innovazione è fondamentale - rafforza il concetto Rota - la visione più ampia e più acuta che ci permette di avere l'advisory board è un fortissimo driver di cambiamento'. Secondo il

Ceo di Webidoo, inoltre, non si può parlare di problema di leadership quale motivazione (e causa) per portare professionalità esterne a sedere nel Cda. 'Ogni organizzazione ha la sua storia e le sue problematiche e di certo per ognuna esiste il rischio del ripiegarsi su se stessa, su modi di fare conosciuti, sulle strade che appaiono più sicure a causa dell'abitudine. Per alcune aziende questo è un rischio accettabile, per chi invece fa dell'innovazione costante e della ricerca di nuove opportunità il cuore della propria mission aziendale, questo è un rischio che va prevenuto. E il ricorso a personalità esterne di alto profilo può dare un grande contributo alla capacità di un'organizzazione di evolvere organicamente i propri obiettivi e di raggiungerli in maniera efficiente'. Riproduzione riservata ©