



STRATEGIE

CORPORATE GOVERNANCE/1. Il carattere distintivo di un consiglio di amministrazione vincente



Board consapevoli

Per creare quella visione su cui il management può costruire le strategie di trasformazione di un'azienda, il board deve innanzitutto attivare i processi di ascolto degli stakeholder

di **Giovanni Medioli**

Parlamo – ancora – di *corporate governance*, perché è un fronte molto critico sul quale non basta pubblicare un articolo per contribuire alla profonda trasformazione culturale, che le imprese si trovano a dover affrontare.

Allora attenzione a non confondere la *governance* con la *compliance*, l'insieme delle regole che dovrebbero far funzionare un'azienda con i meri adempimenti burocratici e legislativi. Perché, come cercheremo di esporre in queste pagine, fra il primo e il secondo intento c'è di mezzo un abisso. La *compliance* può essere un mezzo. La *governance* rappresenta sempre un fine. O meglio una serie di obiettivi da raggiungere. Senza questi obiettivi l'azienda si muove a tentoni, come in una nebbia fitta. Può, tatticamente, sopravvivere al momento. Ma è praticamente impossibile che possa prosperare, crescere nel tempo, darsi un orizzonte temporale lungo. **Livia Piermattei**, Managing partner di Methodos, società di

consulenza specializzata in change management spiega come può funzionare: «Quello che facciamo sono progetti di cambiamento culturale per aiutare le persone nelle aziende a integrare nelle strategie risultati e conseguenze, aspettative di breve e di lungo periodo. E quello che riscontriamo è che la *governance* e, in particolare il ruolo del Consiglio di amministrazione, sono da considerare tra gli elementi essenziali per il cambiamento, perché il management, da solo, rischia di non farcela e resta concentrato e focalizzato sui risultati di breve: il *quarter*, la trimestrale. È necessario che il board dia un mandato esplicito al management perché, mentre gestisce l'ordinaria amministrazione, possa concentrarsi anche sulle aspettative di creazione di valore nel lungo periodo. In assenza di un mandato esplicito da parte del board incontriamo dei ceo "determinati e ispirati", capaci di orientare strategie, *business model* e *operations* verso l'obiettivo della crescita di lungo periodo, accele-

STRATEGIE



rando questo cambiamento con un forte intervento sulla cultura organizzativa. Ma anche i Consigli di amministrazione sperimentano la difficoltà di dedicare, oltre alle necessità da smarcare in agenda, del tempo di qualità per ragionare in termini di trasformazione e creazione di valore in tutte le sue forme, non solo economico finanziario».

Qual è il primo passo?

La creazione di consapevolezza, che innesca il cambiamento culturale. Anche per i Consigli di amministrazione, quindi, il primo passo è creare consiglieri consapevoli. Consapevoli prima di tutto delle aspettative degli stakeholder sul medio lungo periodo, superando l'idea del risultato di esercizio come unico obiettivo. La creazione di valore nel tempo, per l'azienda come per le comunità dove l'azienda opera, l'impatto ambientale e sociale, l'innovazione, la reputazione, la motivazione e il sostegno dei dipendenti diventano elementi essenziali di crescita. Ovviamente non è sufficiente enunciarli, questi concetti. Il *Board* deve essere in grado di formulare risposte convincenti alle aspettative degli stakeholder dopo averle inserite nello scenario all'interno del quale l'azienda si trova a lavorare. Quando parliamo di leadership di lungo periodo con i board, ci concentriamo molto sul tema della *compliance* inquadrandola come una grande opportunità di cambiamento. Infatti, uno dei tratti distintivi di una cultura orientata alla generazione di valore in tutte le sue forme è l'andare "oltre la *compliance*": usare le norme, che diventano sempre più complicate e stringenti, come, opportunità per creare una differenza e darsi un posizionamento specifico sul mercato. Un esempio in questo senso viene dall'applicazione della direttiva sulle *non financial information* che, imponendo attenzione e misurazione per i capitali non finanziari dell'azienda, consente di concentrarsi sulla performance e sulla capacità di creare valore in queste dimensioni e di usarle come base per lanciare trasformazioni del modello di business e delle strategie.

Non è da ieri che si parla di questi temi. E nei convegni sembrano tutti d'accordo. Ma nella pratica?

La consapevolezza sta aumentando, anche se non sempre si sta traducendo in azioni. Ci sono i pezzi, ma non ancora il quadro. Sicuramente si sta diffondendo l'idea che il Board è in grado di inquadrare e guidare il cambiamento necessario. Nella recente assemblea di Nedcommunity (l'associazione degli amministratori non esecutivi e indipendenti italiani che conta più di 600 soci) abbiamo presentato il Nuovo

modello di leadership per i Consigli di amministrazione capaci di guidare le aziende nella creazione di valore nel lungo periodo. Nei processi di cambiamento della cultura di un'organizzazione, un modello di leadership condiviso serve a creare coerenza tra aspettative e comportamenti, tra detto e fatto. Finora i board sono stati più impegnati nell'approvare piani proposti dal management che non nel creare la visione su cui poi il management può costruire le strategie di trasformazione. In questo senso, il primo passo per un board dovrebbe essere assicurare l'attivazione di processi di ascolto delle aspettative degli stakeholder e su queste mettere a punto le "domande potenti" su cui costruire le strategie di sviluppo e crescita.

Ma esiste veramente questa capacità di ascolto?

È esattamente quella che va creata. Farsi le domande giuste ed essere proattivi verso le esigenze dei diversi portatori di interesse non è affatto scontato. Quando le imprese lo fanno, arrivano a soddisfare istanze socio-economiche che oggi, sempre più spesso, i governi non riescono a intercettare o alle quali non sono in grado di rispondere.

Se parliamo di imprese con un potenziale impatto sociale forte parliamo per forza di grandi aziende quotate, italiane o multinazionali, che hanno già consiglieri indipendenti nel board. Non molto consolante in un paese fatto di Pmi familiari dove le decisioni si prendono spesso in cucina o in salotto...

Non è affatto detto che siano solo le grandi imprese a farsi le domande giuste o a elaborare le strategie vincenti. Ci sono anche Pmi italiane, familiari e non quotate, che cominciano a ragionare in un'ottica strategica come e meglio di molte multinazionali. E non sono solo necessariamente start-up. Un esempio che mi viene in mente viene da una piccola azienda non quotata che seguiamo: opera nel medtech, l'integrazione fra medicina e nuove tecnologie, e sta dando una spinta verso una forte trasformazione della sanità in Italia non più basata sul prodotto-farmaco, ma sulla generazione di valore che le terapie e i percorsi di

cura generano per il paziente e dunque sulla conseguente riduzione delle inefficienze dei servizi sanitari. Ma, lo ripeto, è solo un esempio possibile. I campi di applicazione sono moltissimi e molto spesso le Pmi sono molto più "agili" delle grandi multinazionali nel trovare risposte a bisogni specifici. Tant'è che le stesse multinazionali sono sempre più attente alle soluzioni che vengono dalle Pmi.



Livia Piermattei, Managing partner di Methodos

Che cosa serve per cambiare governance? E quali sono i fattori di resistenza?

La questione dirimente è farsi (o intercettare) le domande giuste e avere un sufficiente grado di *accountability*: responsabilità e credibilità. Non rispondo alle aspettative solo di oggi, ma anche di domani. Non lo faccio per farmi bello, ma perché è parte integrante delle mie strategie di crescita e di trasformazione. Recentemente, in un appuntamento organizzato da Nedcommunity sul rapporto fra amministratori non esecutivi e investitori istituzionali, è emerso con chiarezza che uno dei punti di svolta è il coinvolgimento da parte degli investitori istituzionali, i fondi che decidono se e quando investire in un'impresa. Non più solo nel confronto con l'*investor relator* (la figura preposta, in una società quotata, a relazionarsi proprio con gli investitori istituzionali) ma, sempre di più, confrontandosi direttamente con il management e il board per capire come l'azienda intende costruire valore nel breve e nel lungo periodo e con quali metriche misura la sua performance in tutte le forme di valore. Al di là dei report, parlandosi.

Come devono lavorare allora i board member?

Sempre più oggi si richiede ai componenti di un Consiglio di lavorare sul *mindset* (l'atteggiamento), i valori, i comportamenti, di analizzare gli scenari di medio e di lungo termine, collaborando in modo informale e creando sinergie tra comitati, selezionando i temi rilevanti per la crescita nel tempo, con una mente aperta a tutte le forme di *diversity* presenti in azienda ma anche nella clientela, nei fornitori, nei partner, nella società, in un clima di fiducia e trasparenza che accoglie il pensiero indipendente e usa la *compliance* per avviare la trasformazione. Non come un fine ma come un mezzo. ■