

# Rinnovamento dei CdA: sfide e prospettive per una vera eterogeneità dei consigli

Categoria: Governance, Transizione

scritto da Alfredo Romano | 14/10/2024



**Nonostante le pressioni esterne e gli sforzi dichiarati di molte aziende, il progresso verso una reale diversificazione dei CdA rimane spesso limitato e superficiale.\***

Negli ultimi anni, la diversità nei Consigli di Amministrazione (CdA) è diventata un tema di crescente importanza e oggetto di intenso scrutinio da parte di investitori, regolatori e altri stakeholder. Nonostante le pressioni esterne e gli sforzi dichiarati di molte aziende, il progresso verso una reale diversificazione dei CdA rimane spesso limitato e superficiale. Partendo dall'analisi svolta da Cynthia E. Clarke e Jill A. Brown, analizziamo le sfide attuali nel processo di rinnovamento dei consigli e le principali cause sottostanti della persistente omogeneità, illustrando alcune proposte concrete per provare ad avviare un cambiamento significativo a favore di una maggiore eterogeneità dei board.

## Stato attuale del rinnovamento dei CdA

Il concetto di "board refreshment" ovvero il rinnovamento dei CdA, è emerso come risposta alla necessità di diversificare la composizione dei consigli e garantire una più ampia gamma di competenze e prospettive. Tuttavia, la ricerca mostra che molte aziende stanno effettuando solo cambiamenti cosmetici, sostituendo i membri uscenti con individui dalle caratteristiche simili anziché introdurre una vera diversità di background professionali, identità o prospettive.

Questa tendenza è particolarmente evidente nella persistente predominanza di consiglieri maschi con profili professionali simili. Nonostante l'aumento delle iniziative di rinnovamento, i CdA

continuano a riflettere una ristretta gamma demografica e di expertise, compromettendo potenzialmente l'indipendenza e l'efficacia della supervisione aziendale.



*L'influenza che l'amministratore delegato può avere nella selezione dei consiglieri è ancora rilevante.*

Iscriviti a Spotlight!

## **Impatto della mancata diversificazione**

La persistenza di CdA non eterogenei ha diverse implicazioni negative:

- *limitata capacità di adattamento*: i CdA con background e prospettive limitate possono essere meno efficaci nel navigare ambienti aziendali volatili e affrontare disruption impreviste. Dati recenti mostrano una correlazione positiva tra la diversità dei CdA delle società S&P 500 e la crescita dei ricavi durante la pandemia;
- *rischi reputazionali e legali*: la mancanza di diversità nei CdA espone le aziende a crescenti rischi reputazionali e legali. La ricerca riferisce che almeno una dozzina di società quotate sono state oggetto di cause legali da parte degli azionisti per non aver diversificato i propri consigli;
- *pressioni degli investitori*: grandi investitori istituzionali stanno adottando posizioni sempre più attive sulla diversità dei CdA. Ad esempio, BlackRock ha votato contro oltre amministratori in quasi società per azioni insufficienti nell'aumentare la diversità dei consigli;
- *conformità normativa*: nuove regole richiederanno presto alle società quotate di implementare consigli eterogenei o di spiegare perché non li hanno e cosa stanno facendo per risolvere.



*Creare una cultura più aperta e consapevole attraverso programmi di formazione sulla D&I.*

## **Conclusioni**

Il rinnovamento efficace dei Consigli di Amministrazione rappresenta una sfida cruciale per le aziende moderne, con implicazioni significative per la governance aziendale, la performance e la responsabilità sociale. Nonostante le pressioni esterne e gli sforzi dichiarati, molte aziende continuano a far fatica a raggiungere una vera diversità nei loro CdA.

Per superare questa impasse, è necessario un approccio più strutturato e intenzionale al rinnovamento del consiglio. Le aziende devono andare oltre le soluzioni superficiali e affrontare le cause profonde della persistente omogeneità inclusi i processi di selezione distorti, l'influenza eccessiva del CEO e le definizioni vaghe di diversità.

Implementando strategie concrete come la definizione chiara della diversità, l'adozione di processi di rinnovamento continuo, la limitazione dell'influenza del CEO nella selezione e l'ampliamento delle reti di reclutamento, le aziende possono fare progressi significativi verso CdA veramente diversificati e rappresentativi.

Questo cambiamento non solo migliorerà la capacità dei consigli di navigare in ambienti aziendali complessi e in rapida evoluzione, ma risponderà anche alle crescenti aspettative di investitori, regolatori e società in generale. In un'epoca di crescente scrutinio e responsabilità aziendale, un approccio proattivo e significativo al rinnovamento del consiglio non è solo una buona pratica di governance, ma una necessità strategica per il successo a lungo termine.

*(\*) Commento al lavoro di Cynthia E. Clark, Jill A. Brown, 2022, "Meet the New Board — Same as the Old Board", MIT Sloan Management Review*

Iscriviti a Spotlight!

