

# **Efficacia dei CdA: impatto della diversità, equità e inclusione sulla performance del board**

scritto da Alfredo Romano

08/10/2024

Categoria: Strategia, Governance



## **Il modello CARE come approccio innovativo per massimizzare i benefici della diversità nei board e migliorarne concretamente l'efficacia nel tempo.\***

Negli ultimi due decenni, i Consigli di Amministrazione delle aziende hanno fatto progressi in termini di diversità rispondendo alle crescenti aspettative di azionisti e stakeholder. Tuttavia, nonostante questi miglioramenti, permangono dubbi sull'approccio alla Diversità Equità e Inclusione (DEI) e dunque sull'effettiva efficacia nel tempo di consigli più diversificati. Questo articolo esamina il modello CARE (Composition, Activation, Review & Report, Ecosystem), un approccio innovativo per massimizzare i benefici della diversità nei board e migliorarne concretamente l'efficacia.



*I benefici della DEI nei CdA sono attivabili solo favorendo dissenso costruttivo e sicurezza psicologica dei membri del board.*

Iscriviti a Spotlight!

## 2. *Activation*

L'attivazione è il punto di svolta critico per realizzare i benefici della diversità. È necessario:

- creare sicurezza psicologica per tutti i membri del board;
- costruire competenze DEI tra i membri nuovi e più anziani;
- coltivare una cultura dell'inclusione elevando e ascoltando tutte le voci;
- incoraggiare il dissenso costruttivo e l'esame di idee alternative;
- implementare piani d'azione condivisi e misurarne i progressi;
- incorporare momenti educativi su temi DEI coinvolgendo esperti esterni e leader dei gruppi di affinità interni.

## 3. *Review & Report*

Un processo di revisione e rendicontazione significativo va oltre la semplice misurazione di obiettivi numerici:

- condurre valutazioni qualitative per identificare successi e opportunità di miglioramento;
- utilizzare le valutazioni del board per stimolare conversazioni produttive su temi come la composizione, le strategie di rinnovamento, lo sviluppo della leadership e la facilitazione di conversazioni inclusive;
- implementare il benchmarking per confrontare le metriche interne con i trend più ampi;
- aumentare la trasparenza divulgando aspetti del processo di valutazione del board agli stakeholder.

## 4. *Ecosystem*

I CdA hanno l'opportunità e la responsabilità di promuovere la DEI all'interno e all'esterno delle loro organizzazioni. Ecco alcuni ambiti di esempio:

- *forza lavoro*: esaminare i dati sui talenti per identificare potenziali fonti di disuguaglianze, analizzare la rappresentanza nelle posizioni di leadership e affrontare questioni come lo sviluppo delle competenze e la compensazione;
- *mercato*: capire e sfidare le pratiche della supply chain, valutare l'impatto che hanno prodotti e servizi acquistati sulla DEI;
- *crescita*: considerare l'impatto delle fusioni e acquisizioni sulla DEI;
- *società*: allineare le strategie DEI e di responsabilità sociale d'impresa per massimizzare l'impatto positivo nelle comunità in cui l'azienda opera.



*Integrare nella cultura di impresa la visione DEI richiede leadership forte e volontà di sfidare lo status quo.*

## **Conclusioni**

Il modello CARE è un valido esempio di un approccio strutturato per creare e attivare un CdA diversificato ed efficace, valutarne i progressi e gettare le basi per un impatto significativo all'interno dell'organizzazione che va oltre il semplice raggiungimento di obiettivi numerici di diversità concentrandosi invece sulla creazione di una cultura inclusiva che valorizzi attivamente i diversi contributi.

L'implementazione efficace di un tale modello richiede un impegno continuo, una leadership forte e la volontà di sfidare lo status quo. Tuttavia, i potenziali benefici in termini di miglioramento del processo decisionale, gestione del rischio, innovazione e performance complessiva dell'azienda rendono questo sforzo più che giustificato.

In un mondo aziendale sempre più complesso e interconnesso, la capacità di sfruttare efficacemente la diversità nei Consigli di Amministrazione non è più solo una questione di equità ma una necessità strategica. Il modello CARE in particolare fornisce una roadmap pratica per le aziende che cercano di realizzare il vero potenziale dei loro CdA diversificati, guidandole verso una governance più efficace e un impatto positivo più ampio sulla società.

*(\*) Commento al lavoro di Stephanie J. Creary, Janet Foutty, Kwasi Mitchell, 2023, "How Diversity Can Boost Board Effectiveness", MIT Sloan Management Review*

Iscriviti a Spotlight!

