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

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.



Nonostante i progressi nelle considerazioni di DEI nei CdA, c'è ancora molto da fare per chiudere il gap con le categorie sottorappresentate.

Il contesto attuale

Sebbene molte aziende abbiano compiuto progressi significativi nell'aumentare la diversità dei propri Consigli di Amministrazione, i dati mostrano che c'è ancora molta strada da fare per assicurare che le nuove nomine di amministratori permettano di chiudere il gap con le categorie sottorappresentate. È pertanto fondamentale dimostrare concretamente l'efficacia di Consigli di Amministrazione diversificati, al di là dei semplici numeri e statistiche.

Gli studi condotti finora hanno prodotto risultati contrastanti riguardo alla relazione tra diversità del board e performance finanziaria. Ciò suggerisce che la mera presenza di diversità non è sufficiente: è fondamentale creare una cultura inclusiva che valorizzi attivamente i diversi contributi. Un CdA efficace adotta buone pratiche di governance che siano anche inclusive, incoraggiando discussioni aperte e oneste per guidare conversazioni robuste sulla supervisione.

Il modello CARE: un approccio olistico

Per affrontare queste sfide, il modello CARE offre un percorso strutturato per migliorare l'efficacia della governance attraverso quattro aree chiave:

1.Composition

La composizione del consiglio deve riflettere la diversità degli stakeholder e supportare la strategia complessiva dell'azienda. Ciò implica:

- diversificare il comitato nomine stesso impostando chiare aspettative sul suo ruolo di custode della diversità del board;
- ampliare i criteri di ricerca dei candidati guardando oltre i titoli tradizionali;
- espandere la ricerca al di fuori del proprio settore e costruire relazioni con candidati storicamente sottorappresentati;
- considerare competenze specifiche necessarie all'azienda per il settore in cui opera e per il momento storico in cui si trova.



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.



Un CdA diversificato può meglio intercettare le diverse esigenze degli stakeholder.

Implementazione e benefici del modello CARE

L'adozione del modello CARE richiede un impegno costante e una leadership forte. I presidenti e CEO dei CdA giocano un ruolo cruciale nel mantenere il board aggiornato sugli approcci DEI e nel guidare l'implementazione del modello.

I benefici attesi da una piena implementazione di un modello del genere sono molteplici:

- *miglioramento del processo decisionale*: la diversità di prospettive porta a decisioni più robuste e innovative;
- *maggiore comprensione degli stakeholder*: un board diversificato può meglio comprendere e rispondere alle esigenze di una base di stakeholder sempre più variegata;
- *gestione del rischio migliorata*: la diversità di esperienze e background può aiutare a identificare e mitigare rischi che potrebbero altrimenti passare inosservati;
- *rafforzamento della reputazione aziendale*: un impegno visibile verso la diversità e l'inclusione può migliorare la percezione dell'azienda da parte di clienti, investitori e talenti potenziali;
- *innovazione accelerata*: la diversità di pensiero può stimolare nuove idee e approcci innovativi ai problemi aziendali;
- *miglioramento delle performance finanziarie*: sebbene i risultati degli studi siano misti, molte ricerche suggeriscono una correlazione positiva tra diversità del board e performance finanziaria.



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!

Data di creazione
08/10/2024