L’importanza dei comitati nel migliorare la governance aziendale

I comitati hanno un ruolo centrale nella governance aziendale, spazio ideale per discussioni aperte e valutazioni critiche fuori dal formalista del CdA.*

La governance aziendale efficace è spesso associata all’immagine di un Consiglio di Amministrazione al completo, riunito attorno a un tavolo. Tuttavia, la realtà è che gran parte del lavoro cruciale viene svolto all’interno dei comitati consiliari. Questi gruppi più ristretti, che operano lontano dai riflettori, rappresentano il cuore pulsante della governance aziendale, offrendo uno spazio per discussioni approfondite, valutazioni critiche e formulazione di raccomandazioni. Questo articolo esplorerà il ruolo fondamentale dei comitati nel migliorare l’efficacia dei Consigli di Amministrazione, analizzando alcune best practice e strategie per massimizzare il loro potenziale.



I comitati facilitano la discussione e la partecipazione attiva dei consiglieri in un contesto meno formale del consiglio

Il ruolo chiave dei comitati nella governance aziendale

I comitati consiliari svolgono un ruolo multifunzionale all’interno della struttura di governance aziendale. In primo luogo, fungono da piattaforma primaria per la partecipazione e il coinvolgimento dei consiglieri. Mentre le riunioni plenarie del consiglio possono talvolta inibire il contributo di tutti i membri, i comitati offrono un ambiente più riservato e meno formale dove ogni voce può essere ascoltata.

Questo aspetto è particolarmente rilevante per diverse ragioni:

- *personalità dei consiglieri*: alcuni membri possono sentirsi più a loro agio nell’esprimere le proprie opinioni in un gruppo più ristretto;
- *inclusione di nuovi membri*: i comitati facilitano l’integrazione di consiglieri appena nominati, permettendo loro di familiarizzare con le dinamiche del consiglio in un contesto meno intimidatorio;
- *rappresentanza delle minoranze*: i comitati offrono uno spazio dove le prospettive minoritarie possono emergere e essere adeguatamente considerate;
- *gestione delle personalità dominanti*: in un gruppo più piccolo, è più facile moderare l’influenza di membri particolarmente assertivi o autoritari.

Inoltre, i comitati consentono un’analisi più approfondita e dettagliata delle questioni, fornendo il tempo e lo spazio necessari per discussioni esaustive che spesso non sono possibili durante le riunioni plenarie del consiglio. Questo processo favorisce un maggiore apprendimento e un coinvolgimento da parte dei consiglieri, portando a decisioni più informate e ponderate.

I comitati sono un'eccezionale piattaforma per accelerare l'integrazione dei nuovi consiglieri
Iscriviti a Spotlight!

Strategie per massimizzare l'efficacia dei comitati

Per sfruttare appieno il potenziale dei comitati consiliari, le aziende possono adottare diverse strategie:

- *facilitare l'integrazione dei nuovi consiglieri non esecutivi*: l'ingresso in un nuovo Consiglio di Amministrazione può essere un'esperienza intimidatoria anche per professionisti di alto livello. Per aiutare i nuovi membri a trovare la propria voce, è fondamentale assegnare i consiglieri ai comitati in base alle loro competenze specifiche, stabilire aspettative chiare riguardo al lavoro richiesto in ciascun comitato e incoraggiare esplicitamente i nuovi membri a esprimere le proprie idee e preoccupazioni;
- *promuovere il successo dei consiglieri non esecutivi appartenenti a gruppi sottorappresentati*: i membri di gruppi storicamente sottorappresentati possono incontrare ostacoli nel contribuire pienamente al lavoro del consiglio. Per superare queste barriere è opportuno affidare precocemente ruoli di presidenza di comitato a consiglieri appartenenti a questi gruppi, utilizzando i comitati come trampolino di lancio per accrescere il loro status e la loro visibilità all'interno del consiglio;
- *costituire comitati ad hoc per affrontare questioni specifiche*: in un ambiente aziendale sempre più complesso e volatile, i Consigli di Amministrazione si trovano spesso ad affrontare sfide che richiedono un'attenzione particolare. I comitati ad hoc possono essere uno strumento efficace per gestire situazioni di crisi o opportunità strategiche, approfondire tematiche specifiche come l'innovazione tecnologica o la sostenibilità, dividere il lavoro del consiglio in modo più efficiente, soprattutto in momenti di elevata pressione;
- *coinvolgere esperti esterni*: la diversità di informazioni e prospettive è cruciale per il lavoro del consiglio. Quando le competenze interne non sono sufficienti, è importante identificare le aree in cui è necessaria un'expertise esterna (es. intelligenza artificiale, regolamentazioni governative, sostenibilità, …) e coinvolgere gli esperti in modo che condividano le loro conoscenze con l'intero comitato, piuttosto che attraverso un singolo membro;
- *valutare regolarmente il funzionamento dei comitati*: la valutazione periodica dei comitati è fondamentale per garantire la loro efficacia continua. Questo processo dovrebbe essere parte integrante della valutazione complessiva del consiglio, dovrebbe analizzare aspetti come la cultura e la composizione del comitato, le relazioni tra i membri, la qualità delle decisioni e riconoscere che le dinamiche dei comitati possono differire significativamente da quelle del consiglio plenario.

Il coinvolgimento di esperti esterni nel comitato è un punto chiave per favorire la condivisione con tutti i membri

Conclusioni

I comitati consiliari rappresentano il fondamento spesso sottovalutato della governance aziendale efficace. Fungono da catalizzatori per il coinvolgimento dei consiglieri, lo sviluppo delle

competenze e il miglioramento del processo decisionale. Le aziende che riconoscono l'importanza strategica dei comitati e adottano approcci mirati per massimizzarne l'efficacia sono meglio posizionate per affrontare le sfide complesse del panorama aziendale contemporaneo.

Per migliorare la governance aziendale è essenziale spostare il focus dalle sole riunioni plenarie del consiglio ai comitati, dove avviene la maggior parte del lavoro sostanziale. Implementando strategie mirate, le organizzazioni possono creare un ecosistema di governance più robusto, inclusivo e performante, in grado di generare valore a lungo termine per tutti gli stakeholder.

In un'epoca caratterizzata da rapidi cambiamenti e crescente complessità, l'ottimizzazione del funzionamento dei comitati consiliari non è più un'opzione, ma una necessità strategica per le aziende che aspirano all'eccellenza nella governance e alla leadership di mercato.

(*) *Commento al lavoro di Randall S. Peterson, Pedro Fontes Falcão, 2024, "Build a Better Board", MIT Sloan Management Review*

Iscriviti a Spotlight!

Data di creazione
04/11/2024