

**Iniziativa Strategica sulla modellizzazione formativa per la
Managerializzazione dei CdA
REPORT FINALE**



Indice

<i>Executive Summary</i>	3
<i>Introduzione al lavoro</i>	5
<i>Capitolo 1 - Lo stato dell'arte dei CdA italiani</i>	8
Ruoli e funzioni del Consiglio di Amministrazione.....	8
Obiettivi e metodologia di analisi.....	8
Il CdA: un framework analitico.....	9
<i>Capitolo 2 - Analisi dei fabbisogni formativi dei CdA italiani</i>	14
Approccio metodologico.....	14
Macro struttura della survey.....	16
Risultati.....	16
Competenze dei CDA: evidenze dall'analisi quantitativa.....	20
<i>Capitolo 3 – Self- assessment tool e progettazione del modello formativo esperienziale</i>	28
Il self-assessment tool.....	29
Progettazione di un modello formativo esperienziale.....	30
Costruzione dei 18 profili formativi.....	33
Il testing del tool.....	35
La release del tool.....	37
<i>Considerazioni di sintesi</i>	41
<i>Bibliografia</i>	43

Executive Summary

Il progetto di ricerca esplora il ruolo dei Consigli di Amministrazione (CdA) italiani analizzandone struttura, caratteristiche e competenze attraverso un iniziale approccio analitico di tipo desk basato su una **review della letteratura** nazionale e internazionale e su una ricerca quantitativa condotta su 309 aziende italiane quotate. I risultati evidenziano dal punto di vista della struttura, come i CdA italiani presentino dimensioni in linea con gli standard internazionali, con una media di 8,07 membri, ma una minore presenza di consiglieri indipendenti e internazionali. La CEO duality, fenomeno meno frequente nelle grandi imprese rispetto alle piccole, e la presenza di comitati endoconsiliari riflettono alcune peculiarità del panorama italiano.

Le caratteristiche dei CdA italiani evidenziano una rappresentanza femminile significativa, con una media del 34%, che sale al 42% nelle grandi aziende. L'età media dei consiglieri si attesta a 56,9 anni, mentre la durata media dei mandati è di 1,82 anni, inferiore agli standard internazionali. La diversità e l'internazionalità, pur presenti, offrono margini di miglioramento rispetto ai benchmark globali.

Un secondo step della ricerca ha previsto un'**analisi di tipo field** attraverso un approccio qualitativo basato su 13 interviste semi-strutturate ad esperti delle dinamiche dei CdA e un approccio quantitativo attraverso la somministrazione di una survey a un campione di 216 aziende, rappresentativo del tessuto imprenditoriale italiano (prevalentemente PMI). Obiettivo del secondo step è stato comprendere la distribuzione delle competenze nei componenti dei board (o di coloro che si trovano in procinto di esserlo) e identificare i gap formativi al fine di proporre azioni ad hoc per il loro miglioramento.

L'**analisi delle competenze** ha identificato aree chiave che influenzano la performance del CdA: competenze strategiche, settoriali, interpersonali, orientate al risultato e future-looking. Più nel dettaglio, le competenze strategiche, essenziali per una governance orientata al futuro, si dimostrano in gran parte solide. In particolare, il pensiero strategico e la capacità di valutazione delle performance emergono come punti di forza, con il 71% e il 70% degli intervistati che ne sottolineano la presenza. Tuttavia, si riscontrano criticità nel networking strategico e nel coraggio decisionale, suggerendo margini di miglioramento per affrontare sfide in contesti competitivi e in rapida evoluzione.

Le competenze interpersonali, che includono leadership, negoziazione, influenza e agilità intellettuale, rappresentano un pilastro per la coesione e l'efficacia del CdA. Sebbene la leadership e l'agilità intellettuale siano ben radicate (rispettivamente nel 70% e nel 66% dei CdA analizzati), emerge la necessità di rafforzare la capacità negoziale e di influenza per migliorare la sinergia e la qualità delle decisioni.

Le competenze tecnico-organizzative, come la gestione finanziaria, la pianificazione delle risorse umane e l'ottimizzazione dei processi, mostrano livelli variabili di padronanza. Questi aspetti rappresentano opportunità per incrementare ulteriormente l'efficienza operativa e il contributo diretto dei CdA alle performance organizzative. Nonostante alcune competenze, siano già ampiamente presenti, si riscontrano gap significativi in ambiti come la sostenibilità, le competenze digitali e il capitale umano, particolarmente avvertiti nelle grandi imprese.

Alla luce dei risultati emersi nei primi step del progetto, è stato progettato un ***self-assessment tool***, utilizzato per valutare il livello di competenza dei membri del CdA in queste aree critiche.

Il ***self-assessment tool*** è stato validato da un comitato scientifico e un panel di esperti, raccogliendo feedback per perfezionare il futuro modello formativo. L'analisi dei risultati ha portato alla creazione di un modello esperienziale che combina approcci innovativi e metodologie modulari per soddisfare i fabbisogni formativi, consentendo il consolidamento delle competenze e l'incremento dell'efficienza e della leadership dei membri del CdA. Questo modello formativo è strutturato su tre aree principali: ***Strategy-IQ***, ***Organise-IQ***, e ***Interact-IQ***, ognuna suddivisa in moduli che rispondono a obiettivi formativi differenziati in base al livello di esperienza.

La matrice di sviluppo delle competenze ha definito percorsi formativi adattati ai diversi ruoli e livelli di esperienza, con stadi incrementali per le competenze strategiche e tecnico-organizzative e obiettivi qualitativi per quelle interpersonali.

L'obiettivo principale del progetto è stato garantire che i membri del CdA siano in grado di adattarsi alle sfide moderne, migliorando la loro capacità di prendere decisioni strategiche, gestire risorse in modo efficace e sviluppare competenze interpersonali adeguate.

La ricerca ha inteso, in sintesi, offrire uno strumento pratico per implementare un programma formativo personalizzato, basato sull'auto-valutazione delle competenze e sull'evoluzione delle capacità individuali. L'adozione di queste soluzioni formative contribuirà a migliorare la governance e a preparare i membri dei CdA a gestire le sfide future in modo più efficace.

Introduzione al lavoro

In un contesto in costante evoluzione, reso ancora più dinamico dalla crescente diffusione delle tecnologie digitali, è essenziale individuare le competenze necessarie per svolgere efficacemente qualsiasi attività o ruolo, incluso quello di consigliere di amministrazione. Il consiglio di amministrazione ha infatti un ruolo strategico e di grande rilievo nell'attuale scenario, segnato da cambiamenti economici, tecnologici e sociali accelerati.

Il presente lavoro, promosso da Fondirigenti e realizzato da Luiss Business School, si propone proprio di colmare i gap di competenze e individuare i fabbisogni formativi, contribuendo a rafforzare la governance aziendale.

Avviato nel settembre 2023, il progetto ha visto il coinvolgimento di docenti accademici ed esperti aziendali nelle diverse fasi di sviluppo. Nello specifico, l'iniziativa si è articolata in tre fasi principali:

- Definizione di una fotografia della configurazione dei CdA delle imprese italiane, esaminando le caratteristiche strutturali, demografiche e cognitive.
- Rilevazione puntuale del livello di competenze e delle esigenze formative dei singoli manager.
- Creazione di uno strumento di autovalutazione (self-assessment tool) per i manager che ricoprono il ruolo di consiglieri di amministrazione e progettazione di un modello formativo basato su metodologie modulari e strumenti innovativi.

Più nel dettaglio, nella prima fase si è svolta un'analisi delle configurazioni dei CdA delle imprese italiane tramite una review della letteratura accademica e non, nazionale e internazionale (Capitolo 1). Questo ha permesso di esplorare in profondità le dinamiche che influenzano il funzionamento dei consigli di amministrazione, classificando le variabili chiave in tre macro-livelli: struttura, caratteristiche e competenze. Inoltre, è stata condotta un'analisi di benchmark per confrontare i CdA italiani con quelli internazionali, evidenziando differenze significative in termini di composizione e identificando i principali trend globali. Le aziende analizzate, selezionate tra le 14.000 aderenti a Fondirigenti, sono state classificate per dimensione e settore industriale, al fine di considerare le specificità dei diversi segmenti e le esigenze formative peculiari. L'analisi ha evidenziato l'importanza di un consiglio diversificato ed eterogeneo, non solo in termini anagrafici, di genere e di provenienza geografica, ma anche, e soprattutto, in termini di competenze.

Sulla base di queste considerazioni, la seconda fase della ricerca ha esplorato il panorama complesso delle competenze multidimensionali che i consiglieri di amministrazione devono possedere per essere competitivi nell'attuale scenario economico globale (Capitolo 2). Questa fase ha incluso due attività principali: 1) una survey online, somministrata a un campione di oltre 200 consiglieri di amministrazione di 80 aziende - aderenti a Fondirigenti, appartenenti ai sistemi associativi dei Soci e alla business community – e volta a mappare le competenze specifiche; 2) delle interviste semi-strutturate a 15 stakeholder chiave al fine di approfondire i risultati della survey. Pertanto, grazie a strumenti di analisi quali-quantitativa, un'approfondita **analisi delle competenze "core"** ha consentito di rilevare i gap di competenze in termini di mismatch tra i livelli di importanza e quelli di presenza

all'interno dei CdA, evidenziando un fabbisogno formativo diffuso, che abbraccia tutte le aree di competenza identificate.

Punto chiave del progetto è stato lo sviluppo di una matrice di sviluppo delle competenze, ossia uno strumento ad hoc che permette ai membri dei CdA di auto-valutare le proprie competenze tramite un questionario di auto-valutazione (self-assessment tool) (Capitolo 3). Il tool non ha finalità prescrittiva rispetto ai meccanismi di selezione/cooptazione dei consiglieri di amministrazione all'interno delle aziende ed è progettato per fornire un'indicazione sullo stato di dotazione delle competenze e suggerire il relativo percorso di sviluppo formativo. Il tool suddivide le competenze in tre cluster: strategiche e interpersonali (che includono domande di autovalutazione, conoscenza "base" e situazionali) e tecnico-organizzative.

Infine, per aiutare i CdA italiani a colmare gli skill gap individuati, è stato elaborato un modello formativo esperienziale a struttura modulare. Ciascun modulo è altamente specializzato e fornisce competenze verticali su specifici temi di interesse. La modularità consente la personalizzazione dei percorsi formativi in base alle esigenze individuali dei consiglieri. L'approccio metodologico, caratterizzato dall'utilizzo di strumenti innovativi, è fortemente esperienziale e mira a potenziare soft skills e competenze trasversali.

Grazie a questo progetto, i CdA delle imprese italiane avranno accesso a strumenti concreti per migliorare le proprie capacità di governance, con un occhio di riguardo alle esigenze del contesto globale e alle dinamiche sempre più sfidanti del mercato. L'autovalutazione delle competenze e il modello formativo proposto rappresentano una grande opportunità per rafforzare la leadership e guidare le aziende verso una crescita sostenibile e di successo.



Capitolo 1 - Lo stato dell'arte dei CdA italiani

Il consiglio di amministrazione occupa una posizione fondamentale nella governance aziendale ed è incaricato di prendere decisioni cruciali per l'impresa. Inoltre, ha la responsabilità di definire la strategia aziendale e di assicurare che l'organizzazione sia gestita in modo etico e in conformità con le leggi e le normative vigenti. La letteratura identifica una serie di funzioni e compiti tipici del CdA, spesso esercitati in modo integrato e simultaneo per rispondere efficacemente alle esigenze dell'azienda e del contesto di riferimento.

Ruoli e funzioni del Consiglio di Amministrazione

Il CdA svolge una funzione molto importante, quale centro di regolazione degli interessi di parti diverse ma soprattutto quale organo decisionale dell'azienda. Sulla base di informazioni disponibili, il consiglio ha il compito di definire la strategia dell'azienda, porre gli obiettivi e mettere a disposizione le risorse per raggiungerli. I CdA rappresentano pertanto, strumenti basilari non solo in vista della definizione delle linee guida generali, ma anche per la gestione dei concreti problemi di funzionamento dell'impresa. Il ruolo strategico del consiglio di amministrazione ha attirato l'attenzione sia della ricerca accademica sia delle analisi consulenziali (Deloitte, 2022; McKinsey, 2016). Gli studi si concentrano principalmente su l'effettivo coinvolgimento del CdA nella formulazione della strategia e nel processo decisionale strategico). Il CdA è ampiamente riconosciuto come responsabile della definizione e del controllo della strategia aziendale, e quindi delle performance organizzative. Tuttavia, il contributo del CdA al processo decisionale strategico resta ancora complesso da analizzare e varia in base all'adattamento continuo del consiglio alle dinamiche esterne. Oltre alla funzione di indirizzo strategico, il consiglio di amministrazione svolge compiti amministrativi, gestionali e di controllo. In particolare, il CdA delega alcune funzioni al management o a singoli amministratori esecutivi, mantenendo però l'obbligo di monitorare l'attuazione delle deleghe (principio di "agire informato"). I manager di rilievo, come il presidente, l'amministratore delegato e il direttore generale, sono spesso membri del CdA e si distinguono in amministratori esecutivi, che operano anche come manager, e non esecutivi, che svolgono una funzione di controllo. La presenza di amministratori non esecutivi e indipendenti è fondamentale per assicurare un controllo efficace, in quanto essi operano esclusivamente nell'interesse della società.

Nelle società con una organizzazione diversificata molte funzioni del CdA vengono delegate, per una maggiore efficienza operativa, ad amministratori esecutivi, quindi con attribuzione di deleghe specifiche o ad alcuni manager di alto livello. Tuttavia, il Codice civile prevede specifici adempimenti che non possono essere delegati e che restano pertanto responsabilità collettiva del CdA.

Obiettivi e metodologia di analisi

Nella prima parte del lavoro si è inteso arricchire il dibattito sulle competenze e caratteristiche richieste ai membri dei consigli di amministrazione attraverso una puntuale e completa ricognizione della letteratura. L'obiettivo principale è stato quello di fornire un quadro esaustivo delle competenze e caratteristiche attuali dei CdA, oltre a sviluppare strumenti pratici per acquisire o consolidare le abilità fondamentali necessarie per ricoprire posizioni di vertice nei CdA italiani. Tale approccio era volto a promuovere una comprensione profonda delle qualità indispensabili per operare in modo consapevole e professionale nei ruoli di leadership aziendale.

La metodologia di ricerca ha previsto l'utilizzo di tre database bibliografici internazionali: Web of Science (WoS), Scopus e Google Scholar, data la loro ampia copertura di riviste accademiche di rilievo. Attraverso la ricerca delle parole chiave sono stati raccolti e successivamente esaminati 440 studi teorici ed empirici, in lingua inglese, pubblicati dal 1972 al 2023. Al fine di mantenere elevati standard di qualità, sono stati esclusi dall'analisi recensioni di libri, editoriali e contributi da atti di conferenze mantenendo solo articoli sottoposti a revisione tra pari (sottoposti al cd. double blind review).

Il CdA: un framework analitico

Analizzando la diversità all'interno dei CdA, il lavoro risponde alla crescente esigenza di una leadership più inclusiva e rappresentativa e costituisce, al contempo, anche un investimento strategico per il successo aziendale. Favorire una governance diversificata permette alle aziende non solo di esprimere un impegno etico, ma anche di creare le condizioni per innovazione, adattabilità e prosperità a lungo termine.

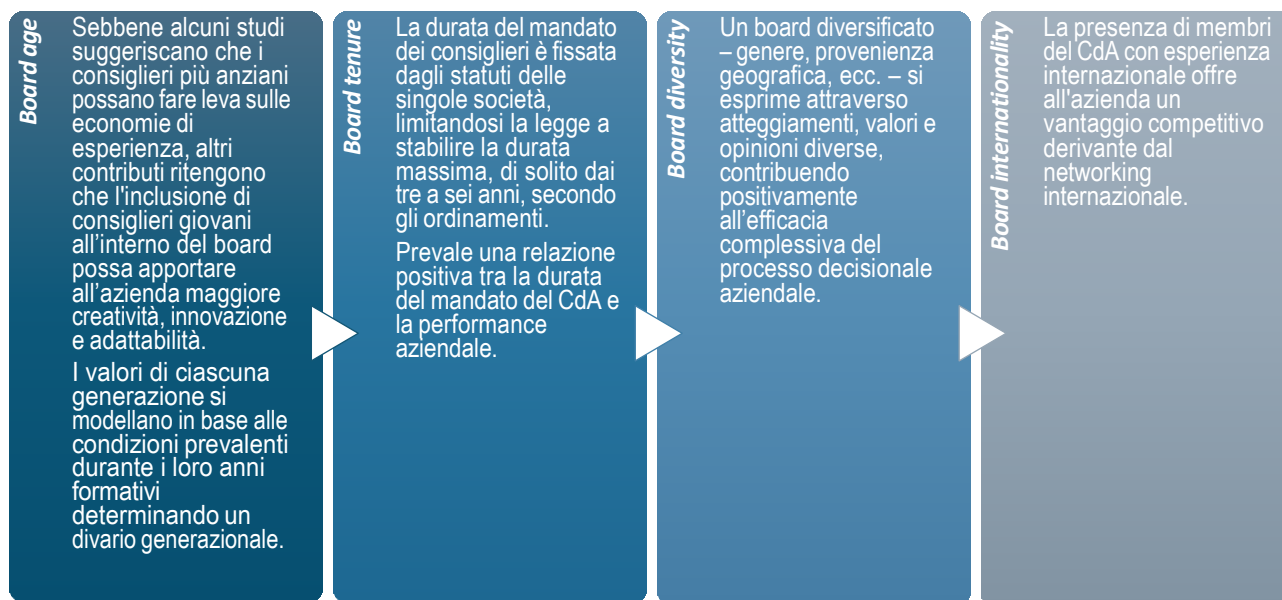
Sebbene gli accademici non abbiano ancora raggiunto conclusioni definitive riguardo ai fattori che determinano la struttura del consiglio di amministrazione, è importante avere all'interno del board una varietà nella composizione relativa ad aspetti demografici come l'età e il genere e altri aspetti meno visibili (come il background culturale, l'istruzione, l'esperienza professionale nel settore, le competenze).

Per comprendere a pieno le performance dei CdA è necessario analizzarne tre macro-livelli chiave, ovvero la **struttura**, le **caratteristiche** e le **competenze dei board**. In linea con la letteratura di riferimento, questi tre elementi sono tra loro interconnessi e riconosciuti come fattori che incidono sui risultati aziendali.

La **struttura** del board è stata analizzata in relazione alle seguenti variabili:



Nella review della letteratura si sono approfondite anche le **caratteristiche** più importanti del board in relazione alla performance. Nello specifico:



Infine, la review della letteratura si è focalizzata anche sulle principali **competenze** dei board, classificandole nelle seguenti aree:

Strategica: Le competenze strategiche del consiglio di amministrazione si manifestano nella capacità di sviluppare una visione complessiva dell'organizzazione e della sua missione. La letteratura accademica definisce tali competenze come un ambito ampio e trasversale, applicabile a varie funzioni che il consiglio deve svolgere. In particolare, queste includono la capacità di applicare un pensiero strategico, anche attraverso la pianificazione per raggiungere obiettivi generali e specifici; l'orientamento verso il marketing e la gestione; l'abilità di costruire e mantenere rapporti duraturi con i principali stakeholder (strategic networking); e un alto livello di competenze specifiche, come quelle legali, economico-finanziarie e di gestione del rischio.

Settoriale: L'esperienza specifica nel settore dell'azienda è una delle qualifiche più apprezzate per i membri del consiglio di amministrazione, poiché riduce le asimmetrie informative e migliora la comprensione dei rischi e delle opportunità aziendali. Le aziende con membri del CdA esperti nel settore riescono inoltre ad attrarre maggiori investimenti e a ottenere finanziamenti a condizioni vantaggiose.

Interpersonale: Le competenze interpersonali, in senso generale, sono abilità trasversali che permettono a un individuo di svolgere il proprio ruolo in modo più efficiente. Queste competenze riguardano la sfera emotiva e influenzano la qualità delle interazioni con gli stakeholder, interni ed esterni, contribuendo a consolidare le relazioni aziendali su vari livelli. La ricerca accademica sottolinea l'importanza delle competenze interpersonali per migliorare le performance dei consigli di amministrazione, poiché rafforzano il senso di appartenenza al consiglio come organo collettivo, promuovono il benessere comune e favoriscono consenso e coesione.

Di orientamento al risultato: Le competenze orientate al risultato si riflettono nella capacità di conseguire obiettivi assumendo la responsabilità per i propri risultati e per la qualità delle proprie azioni. Comprendono l'abilità di individuare opportunità e agire con efficienza e tempestività nel rispetto delle scadenze. In questo contesto, una leadership solida può contribuire a potenziare le prestazioni dei consigli di amministrazione.

Future-looking: Un concetto strettamente legato ad una visione orientata al futuro è la "learning agility," ossia la capacità di adottare una "mentalità di crescita," che spinge i consiglieri a confrontarsi con nuove sfide e acquisire competenze in risposta ai cambiamenti in atto. I cambiamenti nei sistemi economici odierni sottolineano, pertanto, l'importanza per i consiglieri di sviluppare competenze anche in ambiti come il digitale, la sicurezza informatica e il quadro ESG (Environment, Social, Governance), rilevanti per tutte le aziende, indipendentemente da settore e dimensioni.

Evidenze empiriche sulle aziende quotate in Italia: analisi quantitative

Le analisi delle tre macroaree (composizione struttura e competenze dei board) rilevate dalla letteratura sono state consolidate attraverso delle analisi esplorative sul contesto italiano. È stata condotta un'analisi quantitativa di tipo desk volta a indagare lo stato dell'arte delle aziende italiane in relazione alla struttura e alle caratteristiche dei CdA. Si è partiti da una iniziale mappatura delle imprese attualmente operanti sul nostro territorio per poi estrapolare un campione significativo rappresentato da 309 Piccole, Medie e Grandi imprese, operanti sul territorio nazionale e quotate presso la Borsa di Milano. Grazie alle banche Dati Bureau Van Dijk (AIDA) (dati al 30 giugno 2022) si sono applicati criteri di ricerca che hanno consentito di reperire una serie di informazioni specifiche sulle realtà oggetto di studio. Al fine di valorizzare ulteriormente i dati raccolti è stata altresì condotta un'analisi benchmark internazionale sui board attraverso una ricerca sui paesi che adottano il sistema di corporate governance continentale, suddivisi in sistemi germanici (Germania, Paesi Bassi) e latini (Francia, Spagna, Belgio e Italia), considerando anche i paesi con sistema di governance anglosassone, come Regno Unito e Stati Uniti.

I risultati raggiunti sono di seguito sintetizzati.

STRUTTURA

	Italia	Benchmark internazionale
BOARD SIZE	L'80% delle aziende italiane ha un CdA con un numero di Consiglieri superiore a 10 e la numerosità media dei CdA italiani è pari a 8,07 membri.	L'Italia ha una dimensione media dei board in linea gli altri paesi.
BOARD INDEPENDENCE	I consiglieri indipendenti rappresentano il 34% del totale dei consiglieri, inoltre i CdA presentano in media 2,78 consiglieri indipendenti.	In Italia è presente un minor numero di consiglieri indipendenti.
CEO DUALITY	Il 38% delle aziende presenta una sovrapposizione tra CEO e presidente del CdA con una percentuale che arriva fino al 63% per le piccole imprese.	In Italia è presente un numero di aziende con CEO duality relativamente basso.
BOARD COMMITTEE	Il 31% delle aziende del campione presenta almeno un comitato endoconsiliare all'interno del CdA, e il dato sale al 55% se si considerano solo le grandi imprese.	Nei board italiani si registra una buona presenza di comitati endoconsiliari.

CARATTERISTICHE

	Italia	Benchmark internazionale
BOARD DIVERSITY	In media, i CdA delle società quotate italiane sono costituiti al 34% da donne e al 66% da uomini, la percentuale di presenza femminile sale al 42% se si considerano solo le grandi imprese.	Si rileva una significativa rappresentanza femminile all'interno dei CdA rispetto all'estero
BOARD AGE	In Italia, l'età media dei consiglieri di amministrazione è di 56,9 anni e circa il 70% dei consiglieri è nella fascia d'età tra i 45 e i 65 anni.	Si evidenzia una distribuzione equilibrata in termini di età media dei consiglieri.
BOARD INTERNATIONALITY	Solo il 22% delle aziende italiane ha almeno un Consigliere Internazionale e il numero medio di membri del consiglio internazionali è pari a 0,41.	In Italia è presente un tasso di internazionalizzazione relativamente basso.
BOARD TENURE	La durata media della carica del consiglio di amministrazione nelle aziende del campione è pari a 1,82 anni.	La durata media del mandato del CdA inferiore alla media internazionale.

Dall'analisi quantitativa effettuata sui CdA nazionali e internazionali è emersa l'importanza di un board diversificato ed eterogeneo, non solo da un punto di vista anagrafico, di genere e di provenienza geografica, ma anche e soprattutto in termini di caratteristiche.

Tra le caratteristiche dei consigli di amministrazione, il tema della gender diversity, ovvero il ruolo della rappresentanza femminile nei CdA, è stato ulteriormente approfondito in questo studio. Numerose ricerche hanno esaminato il legame tra diversità di genere nei consigli e le performance aziendali, evidenziando una correlazione positiva nei paesi con maggiore uguaglianza di genere e una relazione negativa nei contesti con minore parità. In particolare, è emerso che la presenza femminile nei CdA incide positivamente sui principali compiti del consiglio, ossia la funzione di monitoraggio e la definizione strategica. Di conseguenza, le aziende con una composizione del CdA più diversificata mostrano performance superiori rispetto ai concorrenti, non solo in termini finanziari, ma anche per sostenibilità e attenzione agli interessi di tutti gli stakeholder.

Dalle considerazioni emerse nella prima parte del progetto è stato definito il secondo step che ha inteso esaminare il complesso panorama delle competenze multidimensionali che i consiglieri di amministrazione devono possedere per risultare competitivi nell'attuale scenario economico globale.



Capitolo 2 - Analisi dei fabbisogni formativi dei CdA italiani

Le considerazioni delineate nel precedente capitolo hanno rappresentato il punto di avvio del secondo step del progetto che ha inteso esaminare il complesso panorama delle competenze multidimensionali che i consiglieri di amministrazione devono possedere per risultare competitivi nell'attuale scenario economico globale. La mappatura di competenze emersa dalla precedente analisi della letteratura è stata in questa fase arricchita ed affinata, alla luce di ulteriori approfondimenti che hanno portato a un aggiornamento delle cinque categorie di competenze (strategica, settoriale, interpersonale, di orientamento al risultato, future-looking).

Pertanto, l'obiettivo specifico di questa fase del progetto è stato quello di mappare - attraverso un approccio quali-quantitativo - le competenze presenti all'interno dei CdA italiani e quelle che si reputano importanti per gestire consigli efficaci e per affrontare le sfide future. Il risultato di questo processo consentirà l'individuazione dei diversi livelli di divario (gap) di competenza e proporre soluzioni in ambito formativo, adeguate alle diverse tipologie aziendali.

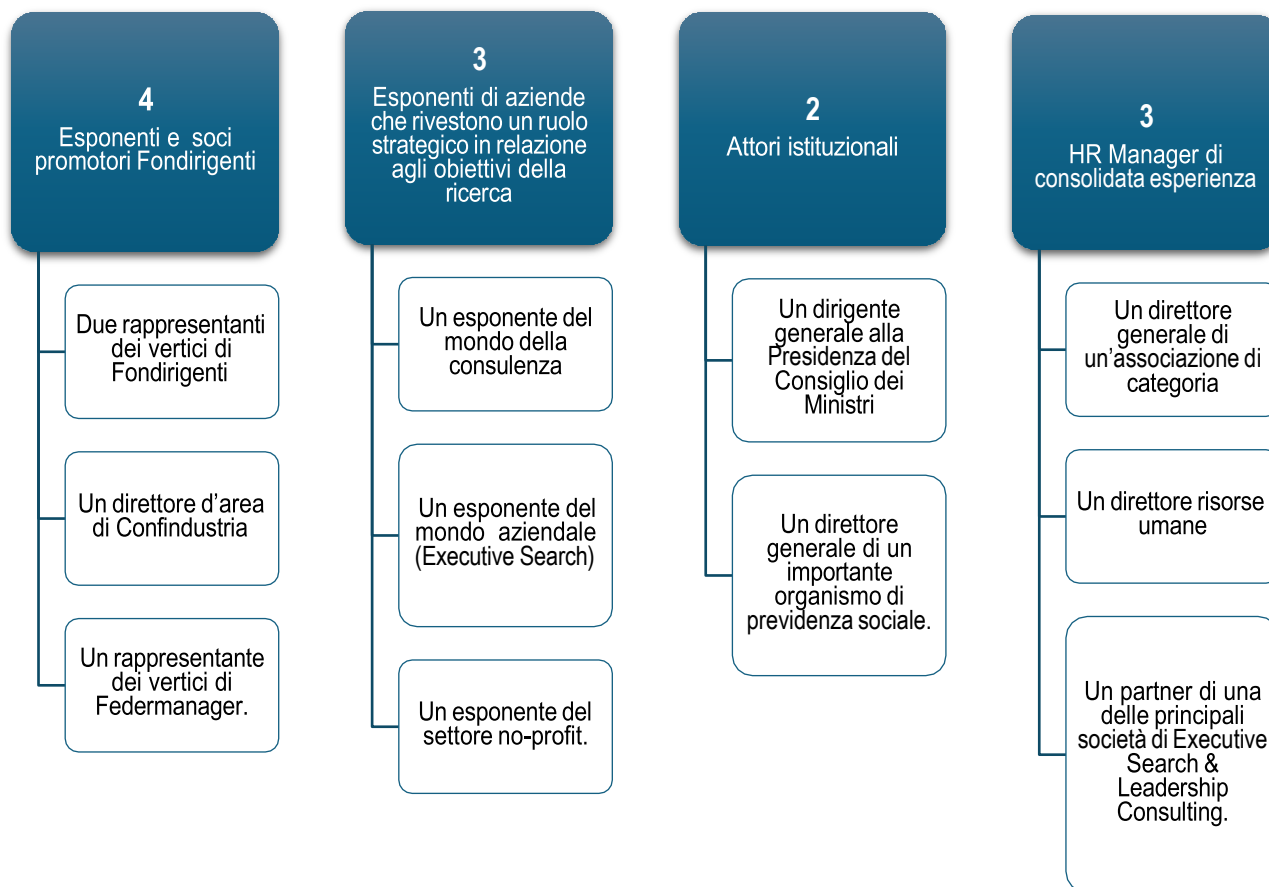
Approccio metodologico

Per conseguire l'obiettivo descritto, è stato impiegato un approccio quali-quantitativo che ha previsto l'uso di interviste semi-strutturate rivolte a stakeholder chiave dell'ecosistema di riferimento e la somministrazione di questionari a un campione rappresentativo di attori.

In relazione alle interviste, un set di complessive sei domande è stato definito in relazione ai seguenti temi: 1) competenze necessarie ai CdA per fronteggiare le sfide attuali; 2) analisi dei punti di forza e di debolezza in termini di competenze; 3) definizione delle barriere che ostacolano lo sviluppo delle competenze; 4) individuazione delle competenze necessarie ai CdA per fronteggiare le sfide future.

I partecipanti alle interviste sono stati selezionati tenendo conto della diversità degli stakeholder coinvolti nel progetto, ossia delle persone o entità che, in vari modi, avrebbero potuto contribuire all'approfondimento delle tematiche relative alle competenze e al ruolo strategico del consiglio di amministrazione nel successo dell'organizzazione.

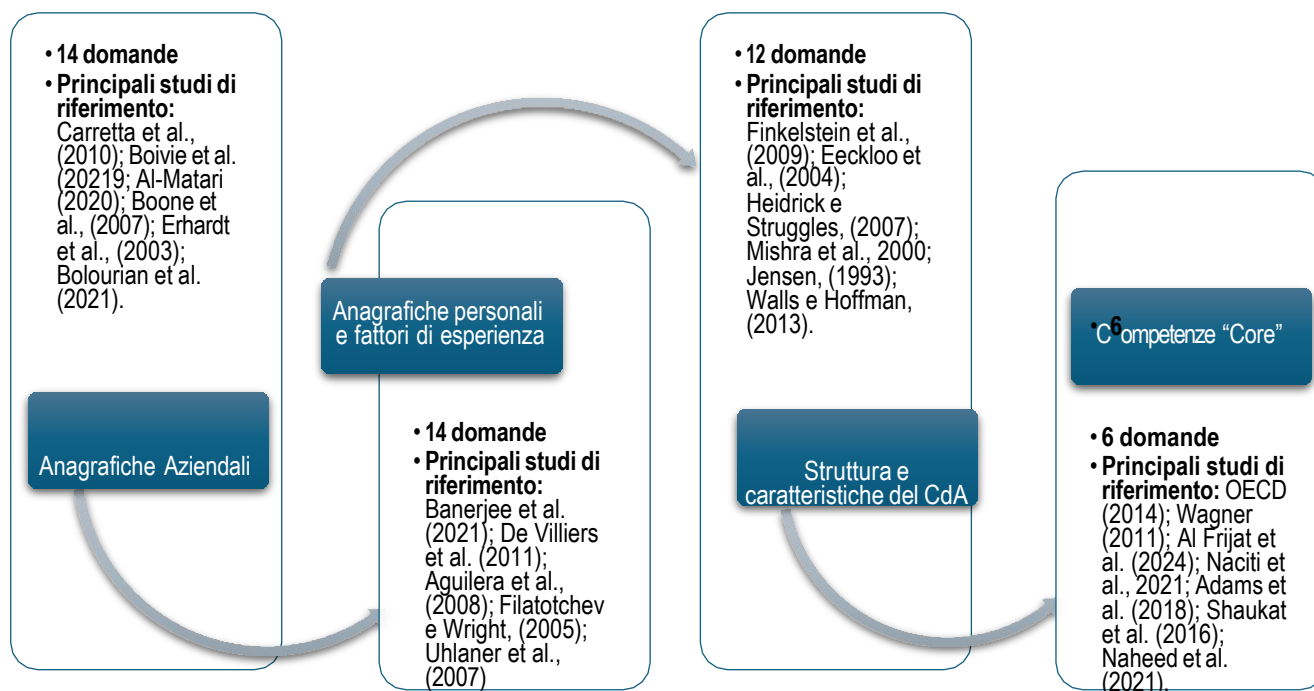
Per questo motivo, sono state identificate e intervistate diverse figure chiave, suddivise nelle seguenti quattro categorie:



Le interviste si sono svolte face to face nel periodo compreso tra gennaio e marzo 2024, sia in presenza sia a distanza (attraverso piattaforma online). La diversità e l'importanza dei profili individuati, rappresentativi di una vasta gamma di interessi e prospettive, hanno permesso non solo di garantire che il progetto fosse in linea con le dinamiche e le necessità della business community, ma hanno anche favorito uno scambio di know-how e contenuti che hanno arricchito i risultati della ricerca, apportando idee innovative e spunti di riflessione originali.

Sulla base dei risultati emersi dalle interviste e dall'analisi approfondita della letteratura accademica effettuata nella precedente fase di ricerca, è stata creata la survey con quattro cluster e per ciascuno di essi un set di domande.

Macro struttura della survey



L'individuazione degli studi più rilevanti (sulla base di indicatori bibliometrici) ha consentito di definire variabili quali-quantitative relative alle diverse competenze dei consigli di amministrazione.

La sezione relativa alle competenze "Core" dei CdA costituisce l'asse portante dell'indagine condotta. Queste sono competenze distintive che rendono le aziende di successo uniche nel loro mercato, comprendendo abilità e conoscenze sia tecniche sia trasversali e, più in generale, tutti gli elementi strategici che possono migliorare la competitività aziendale. Per raggiungere l'obiettivo della ricerca, volto a individuare i gap di competenze nei CdA italiani, è stato chiesto ai partecipanti di valutare un totale di 29 item sia in termini di importanza sia di diffusione (presenza).

La survey è stata somministrata nel periodo compreso tra febbraio e marzo 2024 a 216 manager che ricoprono, ovvero che siano in procinto di ricoprire il ruolo di Consigliere di Amministrazione in imprese di piccole, medie e grandi dimensioni operanti su tutto il territorio nazionale.

Risultati

I risultati delle interviste sono qui presentati in considerazione di quattro macrocategorie: 1) competenze necessarie per il CdA; 2) punti di forza e di debolezza dei CdA; 3) barriere che ostacolano lo sviluppo delle competenze; 4) competenze future dei CdA.

Competenze necessarie per un board efficace

Le interviste rivelano che il consiglio di amministrazione svolge principalmente due ruoli essenziali: indirizzo strategico e controllo. Per l'indirizzo strategico sono considerate cruciali competenze come la visione strategica, la conoscenza del mercato, la pianificazione a lungo termine e la comprensione del business. Per il ruolo di controllo, è indispensabile avere membri capaci di eseguire un'analisi del rischio, comprendere e

valutare sistemi di controllo interno e gestire sistemi organizzativi e amministrativo-contabili. Inoltre, gli

intervistati sottolineano l'importanza di una solida conoscenza dei principi di bilancio civilistico. In presenza di comitati all'interno del consiglio, sono richieste competenze specifiche: per il comitato di controllo, le abilità già menzionate; per il comitato remunerazioni, esperienza nella gestione del personale; per il comitato nomine, competenze gestionali; e per il comitato sostenibilità, conoscenze in materia di sostenibilità e principi ESG. Per quanto riguarda gli amministratori esecutivi, le interviste hanno evidenziato due distinti insiemi di competenze. Il primo comprende abilità come il **business acumen**, ossia una profonda comprensione del business adattata alle dimensioni e specificità aziendali; la capacità di combinare visione strategica ed esecuzione operativa; e una leadership autorevole e flessibile, rispettata dai collaboratori. Il secondo insieme riguarda comportamenti come imparzialità e indipendenza, indispensabili per tutelare il bene aziendale ed evitare conflitti di interesse, e un forte senso etico.

Di particolare interesse è la competenza nell' "algoristica". Con le decisioni aziendali sempre più influenzate da informazioni fornite dall'intelligenza artificiale, i consiglieri devono ora essere in grado di valutare eticamente tali decisioni, anche quando i dati sono elaborati da applicazioni co-pilot e algoritmi complessi. Il ruolo dei consiglieri diventa dunque quello di esaminare le implicazioni etiche delle raccomandazioni basate sull'AI, sviluppando la capacità di bilanciare decisioni etiche e precisione algoritmica. Questa sarà una competenza strategica chiave per i consigli di amministrazione del futuro.

Punti di forza e punti di debolezza dei CdA italiani

Dall'analisi delle interviste emerge che, in generale, i CdA italiani vantano un'elevata esperienza specifica, che si traduce in una profonda conoscenza del settore e in un'attenzione mirata alle particolarità aziendali e alle dinamiche del mercato o ecosistema di appartenenza. Questo alto livello di competenze settoriali favorisce una gestione efficace dei rischi e una buona capacità di supervisione, confermando il ruolo dominante di controllo che i CdA tendono a esercitare. A tale esperienza si associano, in genere, forti competenze manageriali e capacità di leadership, intesa come abilità nell'adattarsi a vari contesti aziendali, guadagnando al contempo rispetto e autorevolezza tra i collaboratori.

Questi aspetti positivi sono diffusi sia tra i consiglieri esecutivi sia tra quelli non esecutivi. Questi ultimi, in particolare, mostrano spesso imparzialità e indipendenza, rendendosi garanti dell'interesse generale dell'azienda e prevenendo possibili conflitti di interesse. La capacità di influenza dei consiglieri non esecutivi italiani si fonda infatti su un'indipendenza autentica, che aggiunge valore ai processi decisionali.

D'altra parte, le criticità più evidenti riguardano un coinvolgimento strategico limitato, con una scarsa diffusione di competenze indirizzate alla guida strategica dell'azienda. Di conseguenza, i CdA tendono ad avere un ruolo relativamente marginale nella pianificazione strategica. Inoltre, i board spesso presentano competenze ripetitive, con aree di sovrapposizione tra i membri che limitano la varietà di prospettive all'interno del consiglio. Il concetto di "idoneità collettiva" (collective suitability), sebbene essenziale, non può sostituirsi a una solida "idoneità individuale" (individual suitability) di ciascun consigliere. Tra le debolezze si registrano anche competenze ridotte in ambiti come trasformazione digitale, sostenibilità e principi ESG, temi innovativi per i quali molti consiglieri, spesso appartenenti a generazioni meno propense all'adozione delle nuove tecnologie, potrebbero non essere pienamente preparati. Infine, emerge una limitata apertura internazionale, con bassi livelli di internazionalizzazione tra i membri del CdA, elemento che può ostacolare la capacità dell'azienda di competere in un contesto globale.



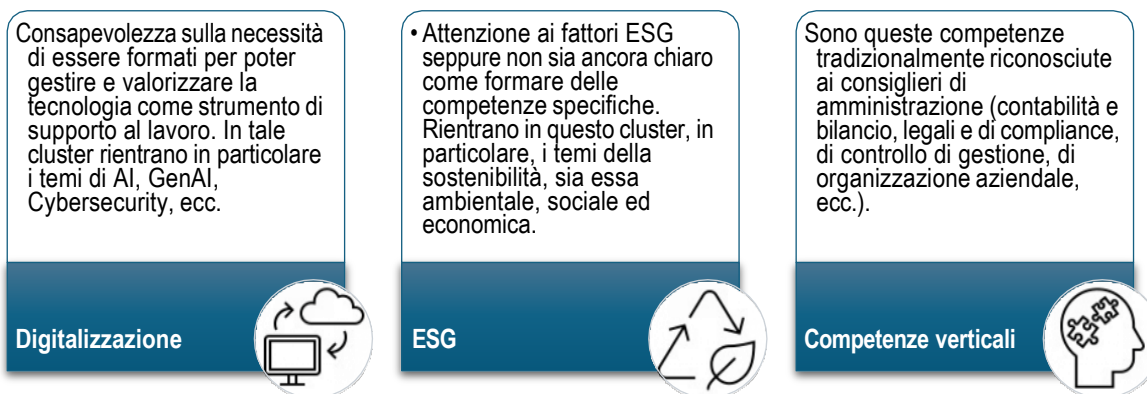
Barriere allo sviluppo delle competenze

La struttura proprietaria, fortemente condizionante, emerge come principale barriera allo sviluppo delle competenze nelle PMI italiane, molte delle quali sono a conduzione familiare. Questo modello spesso limita l'evoluzione della corporate governance poiché la proprietà influenza direttamente la selezione dei membri del consiglio, privilegiando relazioni di fiducia più che formalizzate e competenze diversificate. Questa dinamica ostacola la crescita, impedendo spesso una visione ampia e orientata alla creazione di valore per la famiglia, per gli stakeholder e per il sistema economico nel suo complesso. Rispetto ad altri paesi europei, l'Italia evidenzia così un deficit di produttività e competitività, che si traduce anche in una stagnazione salariale e in una minore attrattività per le nuove generazioni.



Competenze fondamentali per il futuro

Le competenze ritenute maggiormente rilevanti per il futuro si sostanziano nella digitalizzazione, ESG, competenze verticali.



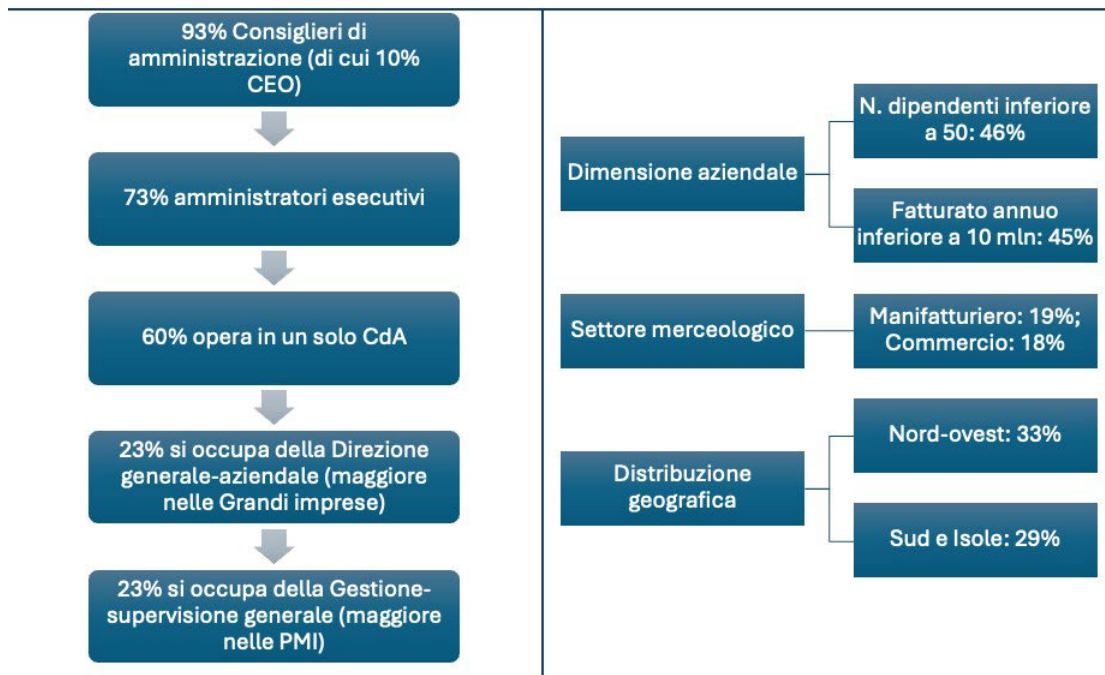
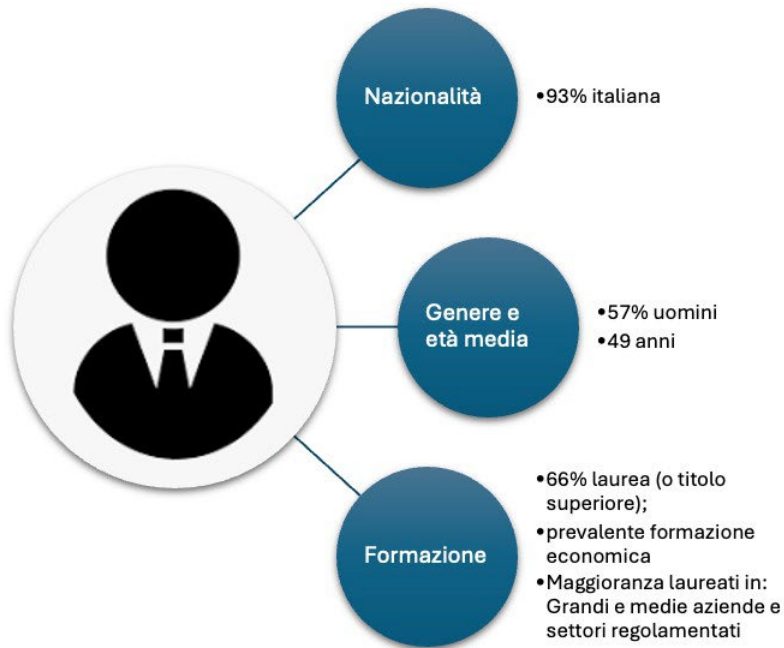
In generale emerge anche che, una delle competenze fondamentali per il futuro è la capacità di anticipare i trend, ovvero l'agilità e la flessibilità con cui i consiglieri (e quindi a cascata le aziende che essi rappresentano) riescono ad adattarsi ai cambiamenti che impattano sulle dinamiche interne ed esterne all'azienda.

Come colmare i gap formativi?

I gap di competenze nei consigli di amministrazione possono essere colmati con percorsi formativi mirati, preferibilmente modulari e personalizzati per adattarsi alla complessità del ruolo. Si evidenzia la necessità di adottare metodi di apprendimento esperienziale, come simulazioni e business games, che facilitino il learning-by-doing. Formazione e pratica sono viste come elementi complementari, dove l'esperienza pratica rafforza e completa l'apprendimento, supportando un continuo processo di up-skilling e re-skilling, oggi essenziale per rispondere alle esigenze del mercato.

Competenze dei CDA: evidenze dall'analisi quantitativa

Come sopra evidenziato, il questionario è stato somministrato a 216 manager che svolgono, o che si preparano a svolgere, il ruolo di Consigliere di Amministrazione in aziende di diverse dimensioni – piccole, medie e grandi – operanti su scala nazionale. Sono stati raccolti e graficamente rappresentati le informazioni di anagrafica personale dei rispondenti, quali: nazionalità, genere, età media, e formazione. Sono state inoltre mappate le informazioni relative alle anagrafiche aziendali delle società di provenienza, quali: dimensione aziendale, settore merceologico, distribuzione geografica.



Dopo aver delineato il profilo demografico del campione, vengono analizzate le informazioni in termini di struttura e caratteristiche dei Consigli di Amministrazione all'interno dei quali siedono gli intervistati.

STRUTTURA DEI BOARD ANALIZZATI



Board Independence
Nel 40% dei casi sono presenti da 1 a 2 consiglieri indipendenti.



Board Size
In media 7 consiglieri nelle Grandi imprese; 5,8 nelle Medie; 3,5 nelle Piccole.



CEO Duality
CEO duality nel 40% dei casi. Nel 60% dei casi i ruoli di presidente del CdA e di amministratore delegato sono separati.



Board Committee
27% ricopre o ha ricoperto incarichi nell'ambito dei comitati endoconsiliari (28% comitati per il controllo e i rischi; 25% sostenibilità)

CARATTERISTICHE DEI BOARD ANALIZZATI



Board Age
L'età media dei consiglieri è pari a poco più di 48 anni.



Board Tenure
Il mandato dei consiglieri ha una durata media di 10 anni.



Board Diversity
In media 3 donne in un CdA (19%) (2 nelle MI). Nel 17% dei casi, non ci sono consiglieri donna.



Board Internationality
Nel 41% dei casi i consiglieri con esperienza internazionale variano da 1 a 2.

A seguire, sono presentati i risultati della survey in relazione a cinque categorie di competenze, selezionate in base a una revisione della letteratura e alle informazioni raccolte tramite interviste semi-strutturate. Questa analisi è stata arricchita integrando elementi della classificazione delle competenze "Core" proposta dall'OECD (2014), adattati e sviluppati per rispondere alle specificità del ruolo di Consigliere di Amministrazione, anche grazie al contributo di alcuni Subject Matter Expert consultati nelle interviste qualitative.

I risultati sono presentati sotto una duplice prospettiva che tiene conto, per ciascun item, sia del grado di competenza effettivamente presente all'interno dei CdA, sia del grado di importanza riconosciuto da ciascun intervistato a ogni competenza.

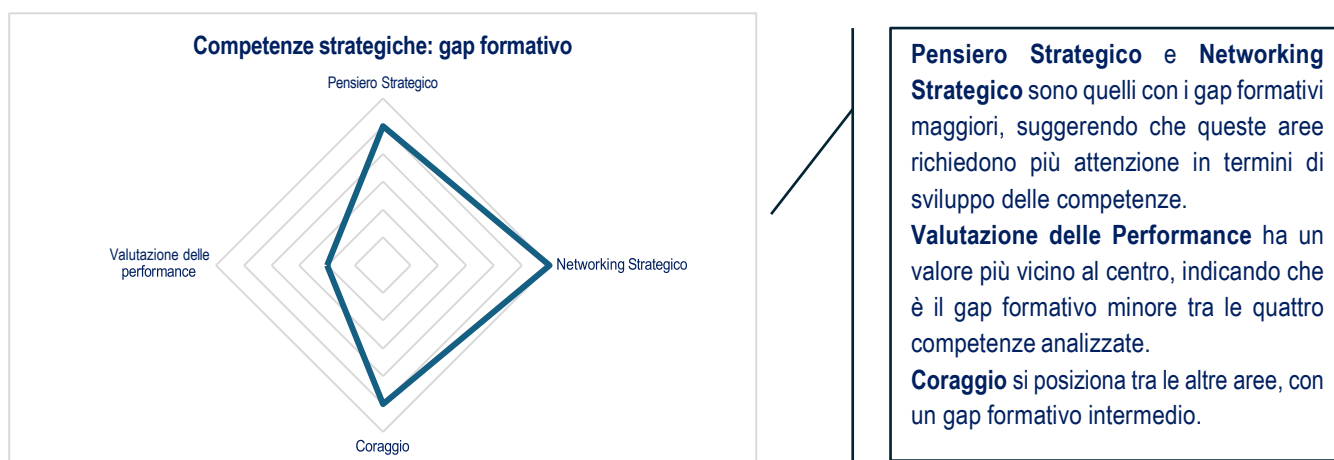
Competenze strategiche

Le competenze strategiche sono costituite dalla capacità di sviluppare una visione globale e integrata dell'organizzazione e della sua missione. In particolare, si fa riferimento alla capacità di adottare un pensiero strategico nel definire le priorità aziendali in ottica strategica, per conseguire sia gli obiettivi generali che quelli specifici; alla competenza nell'assumersi la responsabilità per le decisioni prese; all'abilità nel gestire i rapporti con gli stakeholder principali per costruire relazioni durature (networking strategico); e alla presenza di competenze specialistiche di alto livello, che permettano una valutazione appropriata delle prestazioni complessive.

In tale direzione, i risultati della survey evidenziano come il pensiero strategico e la valutazione delle performance siano le competenze maggiormente presenti nei CdA di appartenenza degli intervistati. Tra le competenze strategiche che sono ritenute di maggior importanza per un Consigliere di Amministrazione ci sono il pensiero strategico (71%) unitamente alla valutazione delle performance (70%).

La Fig. 1 rappresenta il "gap formativo" delle competenze strategiche in quattro aree specifiche: Pensiero Strategico, Networking Strategico, Valutazione delle Performance e Coraggio.

Fig. 1 Competenze strategiche: gap formativo



(N.B.: Ogni asse del radar corrisponde a una delle quattro competenze. La forma del poligono indica il livello del gap formativo per ciascuna competenza. Più il poligono si avvicina al bordo esterno, maggiore è il gap formativo per quella competenza, mentre più è vicino al centro, minore è il gap).

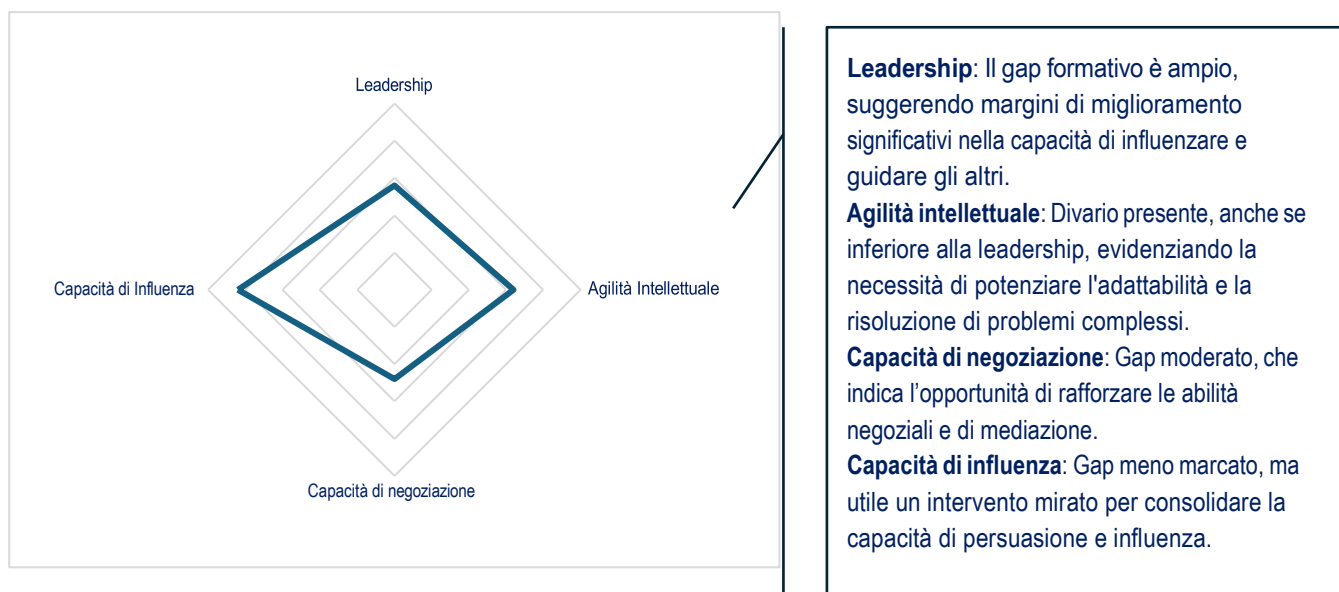
Competenze interpersonali

Le competenze interpersonali sono quelle abilità trasversali che permettono a una persona di svolgere il proprio ruolo in modo più efficiente. Riguardano principalmente aspetti legati alla sfera emotiva, influenzando la qualità delle interazioni con gli stakeholder, sia interni che esterni, e contribuendo al miglioramento delle relazioni aziendali su vari livelli. Queste competenze rafforzano il senso di appartenenza al consiglio come organo collettivo, migliorano il benessere del gruppo e favoriscono consenso e coesione.

Per quanto riguarda le capacità interpersonali, leadership (70%) e agilità intellettuale (66%) risultano le più presenti nei consigli di amministrazione a cui appartengono gli intervistati e sono anche considerate le

caratteristiche di maggior rilevanza. Anche in questo contesto, le competenze interpersonali mostrano una maggiore importanza rispetto alla loro reale diffusione, mettendo in evidenza un divario da colmare. Nella Fig. 2 è raffigurato il gap formativo delle competenze nelle aree: Leadership, Agilità intellettuale, Capacità di negoziazione, Capacità di influenza.

Fig.2 Competenze interpersonali: gap formativo



Competenze tecnico-organizzative

Le competenze tecnico-organizzative si riferiscono a tutte quelle competenze specialistiche, chiamate anche “di funzione” o “di staff”, necessarie non solo per i membri del management, ma per tutti coloro che ricoprono ruoli di leadership, inclusi i membri del consiglio di amministrazione.

Competenze in ambito finanziario, insieme a quelle legate alla gestione delle risorse, siano esse economiche o umane, all'organizzazione di strutture e processi, all'adozione e valorizzazione delle tecnologie, e all'impegno verso la sostenibilità economica, sociale e ambientale, sono considerate fondamentali per guidare l'azienda con consapevolezza e visione strategica.

Le competenze tecnico-organizzative del consiglio d'amministrazione si riferiscono quindi alle capacità e alle esperienze necessarie per garantire una gestione efficace e un funzionamento ottimale dell'impresa. Tali competenze sono essenziali per dirigere e coordinare le attività aziendali, supportare processi decisionali efficaci e promuovere la sostenibilità e il successo a lungo termine dell'organizzazione.

Guardando alle competenze tecnico-organizzative, le competenze finanziarie (67%) e allineamento organizzativo (64%) sono le competenze maggiormente presenti nei CdA di appartenenza degli intervistati. Tra le competenze tecnico-organizzative che sono ritenute di maggior importanza per un Consigliere di Amministrazione vi sono la gestione delle risorse (74%) seguita dalle competenze finanziarie (71%).

La Fig. 3 mostra il gap formativo nelle competenze tecnico-organizzative suddiviso in sei aree specifiche: Competenze finanziarie, Gestione delle risorse, Lavoro di squadra, Allineamento organizzativo, Sostenibilità e ESG e Tecnologie e digital.

Fig.3 Competenze tecnico-organizzative: gap formativo



Tecnologie e digital e Sostenibilita' e ESG presentano i gap formativi più ampi, suggerendo una carenza di competenze in queste aree che potrebbe necessitare di una maggiore attenzione formativa.

Competenze finanziarie ha un valore più vicino al centro, indicando che qui il gap formativo è minore rispetto alle altre competenze analizzate.

Gestione delle risorse, Lavoro di squadra e Allineamento organizzativo si trovano in una posizione intermedia, suggerendo che il gap formativo è presente ma meno significativo rispetto a "Tecnologie e digitali" e "Sostenibilita' e ESG".

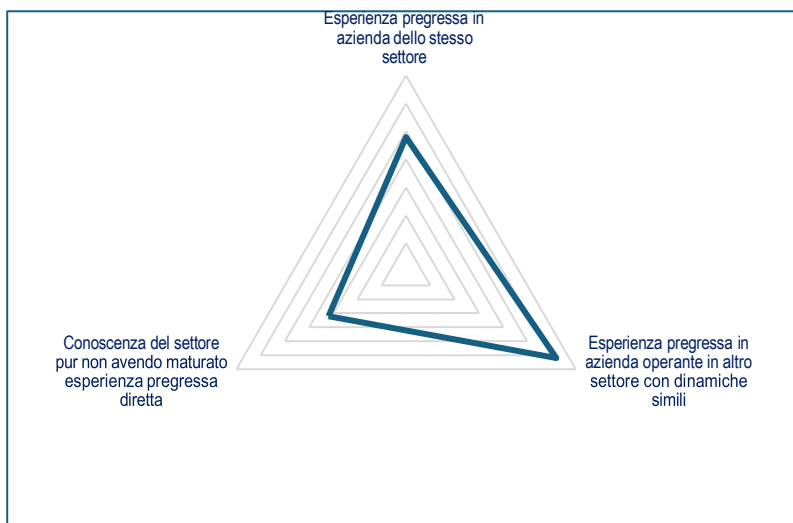
Competenze settoriali

L'esperienza specifica nel settore in cui opera l'azienda rappresenta uno dei requisiti più valorizzati per i membri del consiglio di amministrazione. Un elevato livello di competenza settoriale contribuisce infatti a ridurre le asimmetrie informative, offrendo una comprensione più approfondita dei profili di rischio e delle opportunità di profitto dell'impresa.

Tra le competenze settoriali, l'esperienza pregressa come manager o consigliere in aziende dello stesso settore (58%) è percepita come la più rilevante e diffusa. L'esperienza in altri settori con dinamiche simili, pur considerata importante, risulta invece meno frequente.

La Fig. 4 presenta il gap formativo per le competenze settoriali.

Fig.4 Competenze settoriali: gap formativo



Il gap tra presenza e importanza delle competenze collegate al settore in cui opera l'azienda riguarda soprattutto l'esperienza pregressa in aziende operanti nello stesso settore o in aziende di settore diverso ma con dinamiche simili.

Competenze future-looking

I cambiamenti attualmente in corso nei vari sistemi economici sottolineano l'importanza di adattare le competenze dei consiglieri a una vasta gamma di ambiti con cui tutte le imprese, indipendentemente da

dimensioni e settore, devono necessariamente confrontarsi. Intimamente legata al concetto di competenze orientate al futuro è la "learning agility", ovvero l'attitudine degli individui con una mentalità di crescita (growth mindset). Questo approccio stimola i membri a mettersi alla prova, affrontare nuove sfide e acquisire nuove competenze per rispondere in modo efficace ai processi di trasformazione (Fondirigenti, 2023). In un'ottica orientata al futuro, risultano essenziali la conoscenza settoriale e le competenze strategiche, già riconosciute come tratti distintivi dei consigli di amministrazione intervistati.

Fig.5 Competenze future-looking: gap formativo



Competenze strategiche: Ampio gap, suggerendo la necessità di sviluppare maggiormente le capacità di visione e pianificazione strategica.

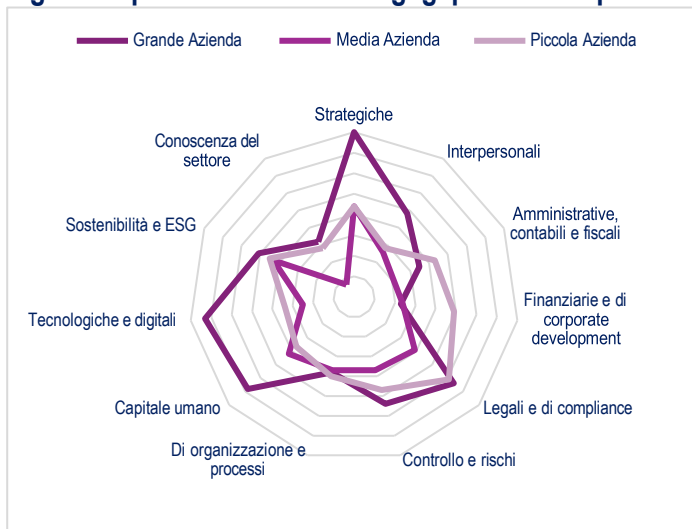
Competenze interpersonali: Anche qui il divario è significativo, indicando una carenza di competenze relazionali fondamentali.

Tecnologiche e Digitali: Gap moderato che suggerisce un bisogno di aggiornamento nelle tecnologie e strumenti digitali.

Competenze amministrative e fiscali e di Controllo e Rischi: Gap contenuti, indicano che le competenze sono abbastanza sviluppate, con margini di miglioramento ridotti.

Tra le competenze future-looking lo spaccato dimensionale aiuta a meglio interpretare alcuni gap (Fig. 6). Dall'analisi per cluster dimensionali emerge una distribuzione eterogenea del fabbisogno formativo.

Fig.6 Competenze future-looking: gap formative per dimensione aziendale



I fabbisogni formativi sono percepiti come più elevati nelle **grandi imprese**, con una priorità per le competenze: Strategiche, Tecnologiche e digitali, Legali e di compliance

Le **medie imprese** condividono le stesse priorità, sebbene con una maggiore enfasi sulle competenze legali e di compliance.

Per le **piccole imprese**, le competenze legali e di compliance sono particolarmente cruciali a causa di: Risorse limitate; Struttura organizzativa semplificata; Maggiore esposizione al rischio; Dipendenza dalla fiducia di clienti e partner.

La **sostenibilità e gli ESG** presentano un basso fabbisogno formativo, probabilmente percepiti come una questione di compliance a causa delle crescenti pressioni istituzionali.

L'insieme dei gap formativi rilevati attraverso l'analisi quantitativa, ha costituito il punto di partenza per la creazione di una board skill matrix, ovvero uno strumento che permetterà ai membri del CdA di auto-valutare le proprie competenze.



Capitolo 3 – Self- assessment tool e progettazione del modello formativo esperienziale

Partendo dai fabbisogni formativi evidenziati nel capitolo precedente, il progetto di ricerca è proseguito analizzando le potenziali aree di formazione e i relativi obiettivi di apprendimento connessi. I gap formativi sono serviti, pertanto, da input primari per la progettazione del self-assessment tool, centrato sulle esigenze formative più sentite e attuali.

Il self-assessment tool è stato validato nel corso del progetto dallo stesso panel di subject matter expert già coinvolti nel precedente step di ricerca, nonché da un più ampio ed esteso comitato scientifico di progetto, al fine di recepire eventuali ulteriori insight e suggerimenti.

Valorizzando i risultati del tool, è stato successivamente realizzato un modello formativo volto a soddisfare tali fabbisogni, grazie a una combinazione opportuna di strumenti innovativi e metodologie modulari che consentano in futuro il consolidamento delle competenze per migliorare l'efficienza e la leadership espresse dai membri del CdA.

La Tab. 1 presenta la descrizione delle competenze necessarie per svolgere efficacemente il ruolo di consigliere. L'identificazione delle aree di competenza e le specifiche competenze ad esse correlate è il risultato di un riesame dell'analisi quantitativa presentata nel precedente capitolo. Per garantire una maggiore operatività e grazie a un continuo confronto con un team di subject matter expert si è deciso di accorpate alcuni cluster senza inficiare la validità dei risultati precedentemente raggiunti.

Sulla base di queste competenze, è stato successivamente costruito il self-assessment tool.

Tab.1 Aree di competenze e Competenze specifiche

Area di competenza	Competenze specifiche	Descrizione
Competenze Strategiche	Pensiero Strategico	Considerare la "big picture", stabilendo le priorità strategiche e le linee d'azione
	Networking Strategico	Gestire il rapporto con i principali stakeholder per creare relazioni a lungo termine
	Propensione al rischio	Assumersi rischi calcolati per far sì che l'azienda si sviluppi positivamente, traducendo le opportunità di business in azioni concrete e vantaggiose per l'impresa
	Orientamento al risultato	Saper valutare le prestazioni dell'azienda rispetto agli obiettivi, identificando le aree di miglioramento
Competenze Tecnico-Organizzative	Organizzative	Organizzazione delle persone, dei processi e delle strutture in linea con l'indirizzo strategico aziendale
	Operative	Gestione delle risorse - umane e non - tecniche e finanziarie su specifici filoni di attività o progetti
	Finanziarie	Comprensione della amministrazione, della pianificazione e del reporting e dei flussi finanziari
	Sostenibilità e ESG	Avere una sensibilità sulle tematiche relative alla dimensione ambientale, economica e sociale dell'azienda
	Tecnologiche e digitali	Gestione e valorizzazione della tecnologia, tenendo conto dei rischi connessi alla cybersecurity e alla privacy.
Competenze Interpersonali	Leadership	Saper delegare le attività in coerenza con le responsabilità dei vari membri del team e assicurarsi l'impegno dei collaboratori in relazione agli obiettivi concordati

	Agilità e Resilienza	Esprimere una visione anticipatoria, agire con flessibilità e tempestività, gestire lo stress e l'incertezza
	Capacità di negoziazione	Avere più stili di negoziazione, da adattare a seconda della controparte e del contesto - ad esempio competitivo, cooperativo, evitante, accomodante
	Capacità di influenza	Essere ricercati da altri per ricevere consigli e soluzioni su come interpretare e valorizzare le informazioni

Più nel dettaglio, attraverso la realizzazione di una matrice di sviluppo delle competenze si sono definiti i percorsi formativi di differente articolazione e profondità, adattati alle esigenze specifiche di ciascun ruolo e livello di esperienza (Tab. 2). Questa struttura consente di rispondere in modo mirato alle diverse necessità formative, favorendo un apprendimento graduale e personalizzato. Per le competenze strategiche e per quelle tecnico-organizzative si propongono tre stadi incrementali, ancorati a misurazioni quantitative, mentre per le competenze interpersonali due obiettivi, definiti da una analisi qualitativa.

Tab. 2 La matrice di sviluppo delle competenze

Area di Competenza	Stadi incrementali di fabbisogno formativo per le competenze strategiche e tecnico-organizzative.			Obiettivi formativi per le competenze interpersonali			
	Foundation	Progress	Mastery	Consciousness		Evolution	
Competenze Strategiche	Necessità di acquisire conoscenze strategiche generali e specifiche.	Necessità di acquisire competenze strategiche specifiche.	Necessità di consolidare le competenze strategiche già acquisite.				
Competenze Tecnico-Organizzative	Necessità di acquisire conoscenze tecniche, generali e specifiche.	Necessità di acquisire competenze tecniche specifiche.	Necessità di consolidare competenze tecniche già acquisite.				
Competenze Interpersonali				Necessità di acquisire consapevolezza rispetto ai vantaggi e ai rischi del proprio approccio interpersonale.		Necessità di evolvere, adottando approcci interpersonali diversi, in base a scenari diversi.	

Il self-assessment tool

A supporto dell'approccio sopra descritto, il self-assessment tool rappresenta uno strumento fondamentale, concepito per permettere ai membri del consiglio di amministrazione (o a chi aspira a tale ruolo) di auto-

valutare le proprie competenze in relazione a tre ambiti considerati essenziali per il successo di un board: competenze strategiche, interpersonali e tecnico-organizzative.

Questi ambiti sono stati identificati tramite un approccio metodologico che combina analisi desk (esame della letteratura nazionale e internazionale condotta nella prima fase della ricerca) e field (interviste semi-strutturate con esperti del mondo istituzionale e imprenditoriale, condotte nella seconda parte del progetto).

Il self-assessment tool, oltre a fornire una panoramica sul livello delle competenze, ha lo scopo di suggerire il percorso formativo più adeguato, attraverso un Programma Formativo Personalizzato (PFP), strutturato in base alle esigenze formative specifiche di ciascun partecipante.

Il tool non intende influire sui processi di selezione o cooptazione dei membri del consiglio di amministrazione nelle imprese.

Lo strumento di autovalutazione viene erogato tramite il software Qualtrics, è composto da 53 domande complessive, articolate in quattro sezioni distinte: anagrafica, competenze strategiche, tecnico organizzative, interpersonali. Ciascuna sezione presenta diverse tipologie di domande, che riflettono i diversi modelli di valutazione previsti.

Il rispondente, seguendo un percorso intuitivo e sequenziale, è chiamato a completare diverse categorie di domande. Le **domande anagrafiche** raccolgono dati utili per delineare un profilo demografico dei partecipanti.

Le **domande di auto-valutazione** chiedono ai rispondenti di esprimere il proprio livello di competenza, conoscenza o comportamento su una scala specifica. Le **domande di conoscenza** si dividono in due livelli: le «Access Level», che verificano conoscenze fondamentali, e le «Advanced Level», che esplorano una comprensione più approfondita e includono concetti complessi o situazioni che richiedono analisi critica. Le **domande situazionali** propongono scenari ipotetici o reali per valutare le capacità di problem-solving in contesti legati al ruolo del rispondente, senza risposte assolutamente corrette o sbagliate. Infine, le **domande di controllo** verificano la coerenza e l'attenzione del rispondente nel completamento del questionario, consolidando l'autorappresentazione emersa nelle domande situazionali e riducendo il rischio di rappresentazioni distorte di sé.

Progettazione di un modello formativo esperienziale

La progettazione di un modello formativo esperienziale ha come obiettivo quello di fornire ai partecipanti contenuti mirati per arricchire il loro bagaglio di competenze, creando un ambiente collaborativo in cui possano confrontarsi, attivare opportunità di peer learning e imparare a sfidare se stessi. Questo modello promuove anche la condivisione di esperienze, idee e opinioni, facilitando l'apprendimento attraverso il "learning by doing" e sfruttando le occasioni di networking.

Il programma è rivolto a tutti coloro che ricoprono, o sono in procinto di ricoprire, il ruolo di consigliere di amministrazione all'interno di società operanti sul territorio nazionale, indipendentemente dalle dimensioni aziendali o dal settore industriale di appartenenza. Gli obiettivi di apprendimento sono raggiunti attraverso un mix bilanciato di metodologie didattiche innovative, tecnologie avanzate e servizi dedicati, che assicurano un percorso formativo completo e orientato alle esigenze specifiche del contesto professionale dei partecipanti. Il modello formativo è strutturato in tre macro-aree (**Strategy-IQ; Organise-IQ; Interact-IQ**), ciascuna suddivisa in moduli incrementali (**Foundation, Progress, Mastery** per le competenze strategiche e tecnico-

organizzative, **Consciousness, Effectiveness** per le competenze interpersonali), al fine di rispondere agli specifici obiettivi di apprendimento, adattandosi ai diversi livelli di intensità dei gap formativi identificati. In aggiunta a queste macro-aree, il partecipante ha la possibilità, su base elettiva, di accedere ad attività di **“industry focus”** per rafforzare le competenze settoriali, conoscere le dinamiche competitive del settore di riferimento, e le principali forze e i megatrends che impattano sullo stesso.



Ciascun livello formativo di ogni macro-area è progettato con obiettivi, contenuti e strumenti specifici. Per le aree di competenza strategica e tecnico-organizzativa, solo il modulo **Foundation** prevede la partecipazione a un vero e proprio programma di formazione, con una didattica orientata alla trasmissione di contenuti e alla valutazione del raggiungimento di obiettivi di apprendimento specifici. I moduli **Progress e Mastery** sono centrati allo sviluppo delle competenze tramite attività esperienziali, knowledge sharing e momenti di confronto con l'aula e con i colleghi, secondo il dettaglio presentato a seguire:

STRATEGY-IQ	Obiettivo	Contenuti	Strumenti
FOUNDATION	Trasmissione di conoscenze e contenuti specifici, legati alla Strategia d'impresa, attraverso la partecipazione all'Executive Programme in Strategy.	Il programma dura 6 mesi e copre: <ul style="list-style-type: none"> Leadership & purpose aziendale Governare i processi strategici (R) – innovare i business model Disegnare l'organizzazione Business Planning 	Formazione a 360° sul fabbisogno formativo, attraverso: <ul style="list-style-type: none"> Didattica frontale on campus Esercitazioni & Business Challenge Test di verifica dell'apprendimento
PROGRESS	Consolidare conoscenze e competenze strategiche già parzialmente possedute, attraverso un approfondimento verticale sull'area tematica della strategia	Analisi di esempi, veri o verosimili, di strategie di successo e di insuccesso.	Attività formative complementari rispetto alle competenze già possedute: <ul style="list-style-type: none"> Materiali didattici digitali on-demand Intensive course on campus
MASTERY	Elevare ed affinare le proprie competenze strategiche consolidate, uscendo dalla propria comfort zone.	I contenuti della sessione sono customizzati sui singoli obiettivi di apprendimento del partecipante e riflessi nella simulazione e nelle sessioni 1:1.	Attività di potenziamento fortemente esperienziali con feedback immediato, rilasciato in un contesto confidenziale e non valutativo: <ul style="list-style-type: none"> Simulazioni online e nel metaverso 1:1 Meetings with Strategy Specialists

ORGANISE-IQ	Obiettivo	Contenuti	Strumenti
FOUNDATION	Trasmissione di conoscenze e contenuti specifici, legati alle principali funzioni aziendali, attraverso la partecipazione all'Executive Programme in Sviluppo Manageriale.	Il programma dura 6 mesi e copre: <ul style="list-style-type: none"> • Amministrazione, Finanza, Controllo • Marketing • Project Management • ESG & Sviluppo Sostenibile • Digital Transformation & Cybersecurity 	Formazione a 360° sul fabbisogno formativo, attraverso: <ul style="list-style-type: none"> • Didattica frontale on campus • Esercitazioni & Business Challenge • Test di verifica dell'apprendimento
PROGRESS	Consolidare conoscenze e competenze strategiche già parzialmente possedute, attraverso delle verticali di approfondimento mirate.	Analisi di casi aziendali, veri o verosimili, con focus sulle singole funzioni aziendali.	Attività formative complementari rispetto alle competenze già possedute: <ul style="list-style-type: none"> • Materiali didattici digitali on-demand • Intensive course on campus
MASTERY	Elevare ed affinare le proprie competenze strategiche consolidate, uscendo dalla propria comfort zone.	I contenuti della sessione sono customizzati sui singoli obiettivi di apprendimento del partecipante e riflessi nella simulazione e nelle sessioni 1:1.	Attività di potenziamento fortemente esperienziali con feedback immediato, rilasciato in un contesto confidenziale e non valutativo: <ul style="list-style-type: none"> • Simulazioni online e nel metaverso • 1:1 Meetings with Subject Matter Experts (AFC/Marketing/PM/ESG/Digital)

Per le competenze interpersonali, sono stati progettati i percorsi **Consciousness** ed **Effectiveness** che prevedono attività immersive ed esperienziali per sviluppare consapevolezza rispetto al proprio stile predominante di soft-skill e per evolvere, sviluppando l'abilità di adottare stili diversi, in contesti diversi. Infatti, la valutazione delle dimensioni inerenti al cluster di competenze interpersonali riflette la maggiore fluidità di definizione e di misurazione delle stesse, in quanto - per loro natura - non radicate in conoscenze specifiche, ma in attitudini, comportamenti e valori.

INTERACT-IQ	Obiettivo	Contenuti	Strumenti
CONSCIOUSNESS	Sviluppare consapevolezza rispetto alle proprie caratteristiche interpersonali, consolidando il proprio stile predominante.	I contenuti sono customizzati sui punti di forza di ciascun partecipante, e declinati in base agli obiettivi di sviluppo personale e professionale individuali.	Attività di potenziamento fortemente esperienziali con feedback immediato, rilasciato in un contesto confidenziale e non valutativo: <ul style="list-style-type: none"> • Personality Assessment • Group Coaching
EFFECTIVENESS	Affrontare un percorso di evoluzione rispetto al proprio stile, sviluppando l'abilità di adottare stili diversi, in contesti diversi.	I contenuti sono customizzati sulle aree di sviluppo di ciascun partecipante, e declinate in base agli obiettivi di sviluppo personale e professionale individuali.	Attività di potenziamento fortemente esperienziali con feedback immediato, rilasciato in un contesto confidenziale e non valutativo: <ul style="list-style-type: none"> • 1:1 Coaching Session • Soft Skill simulation nel metaverso

Il Focus Settoriale, a cui i partecipanti possono aderire su base volontaria, offre l'opportunità di approfondire in modo specifico le dinamiche del proprio settore. Questo percorso è particolarmente adatto a professionisti con esperienze lavorative diversificate in settori differenti, che possono trarre vantaggio da una conoscenza

approfondita dell'ecosistema di business in cui opera la loro azienda. È particolarmente utile nei settori caratterizzati da dinamiche competitive complesse, come quelli fortemente regolamentati dalle autorità.

INDUSTRY FOCUS	Obiettivo	Contenuti	Strumenti
DEEP DIVE	Apprendere le dinamiche del settore in cui opera l'azienda, affinando le proprie capacità di analisi dei competitor e dell'ecosistema di riferimento.	Analisi del settore e dei competitor: <ul style="list-style-type: none"> - PESTEL - Le 5 forze competitive di Porter - SWOT Analysis 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiali didattici digitali on demand • 1:1 sessions with Senior Industry Experts

Costruzione dei 18 profili formativi

Il modello formativo così costruito e descritto restituisce, a seconda del posizionamento nei vari livelli, 18 possibili profili:

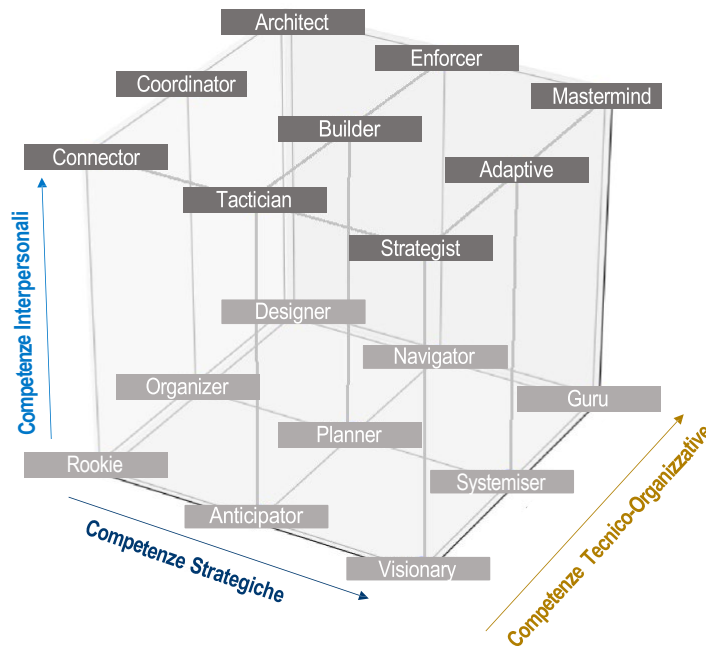
A	Rookie	Matricola agli inizi del percorso verso la leadership, richiede uno sviluppo completo di competenze strategico-organizzative e lo sviluppo delle attitudini interpersonali.
B	Connector	Versato nelle relazioni e in quanto tale attivatore di connessioni, necessita una sistematizzazione delle competenze manageriali.
C	Tactician	Buon lettore del contesto, orientato all'azione di breve-medio, sopperisce alle carenze di lettura dei processi con una solida capacità relazionale.
D	Strategist	Capace di lettura olistica degli orizzonti futuri e assai versato nel presidio delle relazioni, deve affinare le competenze di strutturazione.
E	Anticipator	Ha una adeguata capacità di anticipare gli scenari ma deve consolidare la lettura dei sistemi e affinare le competenze relazionali.
F	Visionary	La sofisticata capacità di visione deve essere incardinata in una più robusta comprensione dei processi e una maggiore intelligenza emotiva.
G	Organizer	Ha buone abilità di strutturazione di processi e modelli, suscettibile di sviluppo nella capacità di disegnare scenari e di affinare le dinamiche relazionali.
H	Coordinator	Le competenze di disegno e coordinamento di strutture e processi fanno leva su una elevata comprensione delle dinamiche relazionali, richiedendo invece uno sviluppo dell'acume strategico.
I	Planner	Versato nel disegno di piani e modelli, ma ha un buon senso pratico e orientamento al fare, meno proiettato sul futuro e con doti di empatia e connessione migliorabili.
J	Builder	Orientato ad una solida execution, bilancia intuizioni strategiche e capacità organizzative, supportato nell'esecuzione da una profonda comprensione delle dinamiche interpersonali.
K	Systemiser	Pensatore sofisticato, con buona attitudine alla gestione della complessità e alla semplificazione dei sistemi, ha spazi di crescita nella consapevolezza dell'impatto dei fattori umani.

L	Adaptive	Le elevate dosi di empatia e di gestione delle relazioni ne hanno affinato la capacità di adattamento, che può esprimere un impatto superiore acquisendo strumenti di anticipazione e di visione.
M	Designer	Sofisticato progettista di processi e modelli organizzativi, deve incorporare una più elevata dimensione relazionale nella propria azione e abbinarla ad una più sistematica capacità di valutazione degli scenari.
N	Architect	La solidità del suo pensiero organizzativo è catalizzata da eccellenti doti relazionali e può crescere in sistematicità con l'acquisizione di più articolate competenze strategiche.
O	Guru	Sofisticato teoreta e articolato pianificatore, ha spazi di affinamento della propria capacità di impatto nella combinazione di pensiero e azione con una olistica lettura del sistema delle relazioni.
P	Mastermind	Eccellente nel pensiero strategico e organizzativo, è leader di visione oltre che di esecuzione, per effetto di una superiore capacità di lettura delle dinamiche interpersonali.
Q	Navigator	Abile nel navigare sistemi articolati orientandone i processi, deve sviluppare una visione più olistica e meno tattica dei sistemi, potendosi giovare anche degli spazi di evoluzione delle proprie competenze relazionali.
R	Enforcer	Raffinato progettista e strutturatore di modelli complessi, per effetto di solide doti relazionali ha una robusta capacità di execution, suscettibile di maggiore impatto a condizione di affinare le competenze strategiche.

I profili tipo sviluppati seguono la struttura del self-assessment tool e ricalcano la simmetria tra i livelli di possesso delle competenze strategiche e tecnico-organizzative, che si distribuiscono seguendo il classico schema a stadi incrementali di "base, medio, elevato", e tra i livelli - qualitativi - di possesso delle competenze interpersonali, per le quali in base ai temi negoziali/influenza e quelli di leadership, il rispondente può risultare avere uno stile:

- > partecipativo (metodo cooperativo e leadership diffusa)
- > paternalistico (metodo cooperativo e leadership accentrata)
- > ispirativo (metodo assertivo e leadership diffusa)
- > autocratico (metodo assertivo e leadership accentrata)

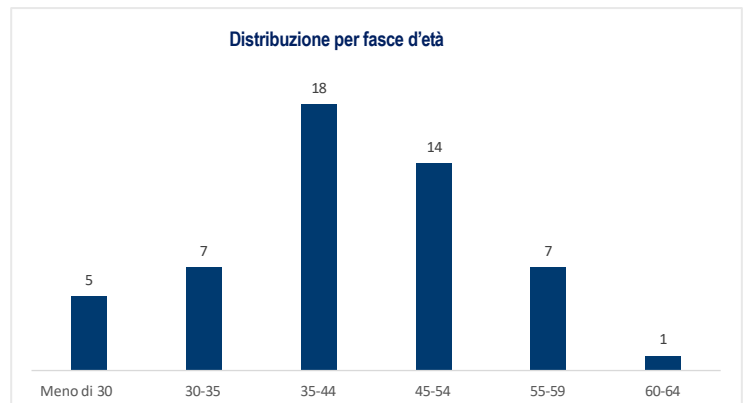
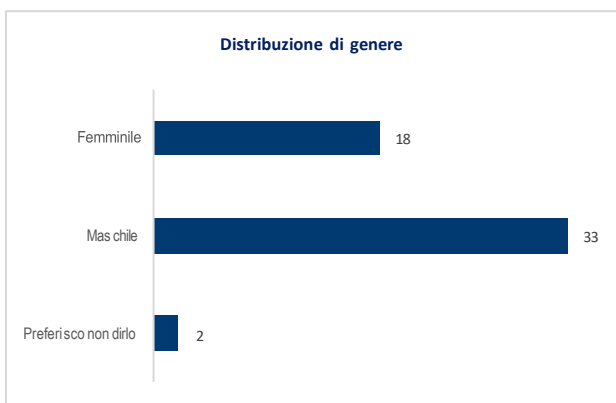
Facendo riferimento ai differenti minor (comuni ai temi negoziali/influenza e a quelli di leadership) sono considerati i corrispondenti approcci (propositivo, di relazione, processo e risoluto) e consolidati in "aperto" chi fa prevalere "propositivo e/o di relazione" e in chiuso chi fa prevalere "risoluto e/o di processo".



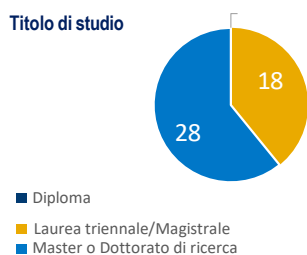
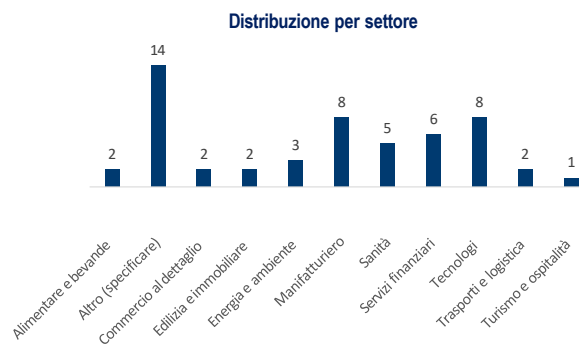
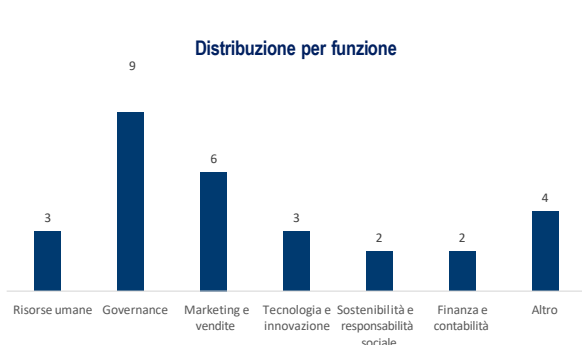
Il testing del tool

Il self-assessment tool è stato rilasciato, nella sua versione beta, a giugno 2024 ed è stato somministrato a un gruppo di utenti “pilota” selezionati tra gli aderenti al network di Luiss Business School, Fondirigenti e Sistemi Formativi Confindustria. Il testing preliminare rappresenta una fase cruciale per valutare la validità costruttiva e predittiva del tool, garantendo che le metriche adottate siano robuste e coerenti con gli obiettivi del progetto. Inoltre, consente di identificare eventuali criticità funzionali o metodologiche, raccogliendo dati empirici e feedback qualitativi utili per ottimizzare il design e migliorare l’esperienza d’uso. Questo approccio iterativo mira a massimizzare l’affidabilità dello strumento e la sua capacità di rispondere in modo efficace alle esigenze del pubblico target, prima di procedere al rilascio definitivo.

Il tool è stato somministrato a 54 utenti, di cui 33 uomini, 18 donne, per la maggior parte distribuiti in una fascia d’età compresa tra i 35 e i 54 anni.



Il campione include esponenti che ricoprono diverse funzioni aziendali e provengono da diversi settori. Tutti i rispondenti hanno un titolo di studio universitario o superiore.



I professionisti si sono distribuiti nei seguenti profili:

Profilo	%
Rookie	20%
Mastermind	20%
Connector	16%
Architect	15%
Anticipator	7%
Builder	7%
Tactician	5%
Strategist	4%
Coordinator	4%
Organizer	2%

Non è stato individuato nessun riscontro per i profili:

- Visionary
- Planner
- Systemiser
- Adaptive
- Designer
- Guru
- Navigator
- Enforcer

Tale distribuzione indica un livello consolidato di possesso delle competenze strategiche e un medio livello di competenze tecnico-organizzative. Allo stesso tempo, dà ha consentito una revisione della sezione relativa all'assessment delle competenze interpersonali.

Al termine del testing, il tool è stato perfezionato e messo a disposizione online.

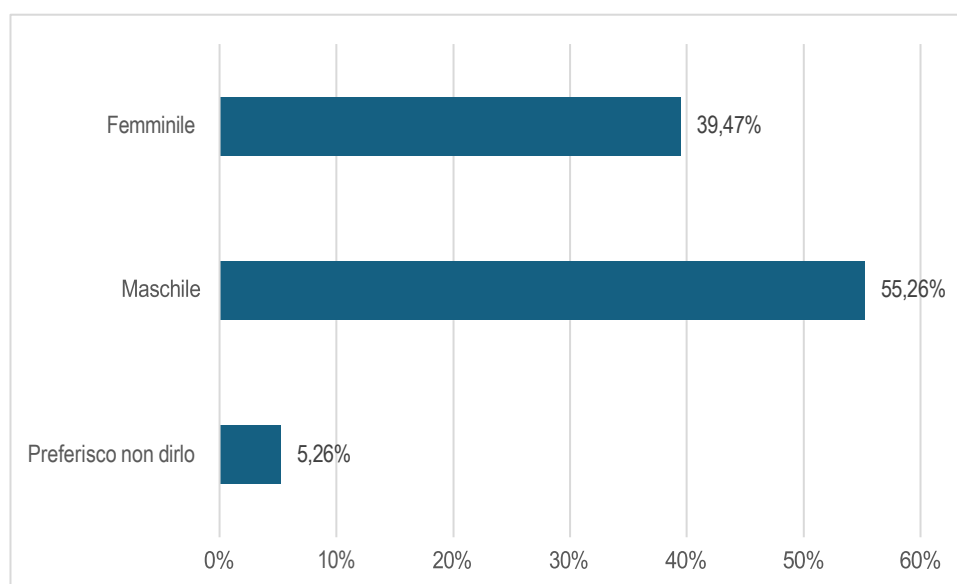
La release del tool

Una volta completata la fase di pilot, il tool è stato ulteriormente migliorato, rilasciato ufficialmente e presentato nell'evento conclusivo del progetto, svoltosi in data 22 Ottobre 2024 alle ore 10:00 presso la sede di Confindustria a Roma, in Viale dell'Astronomia.

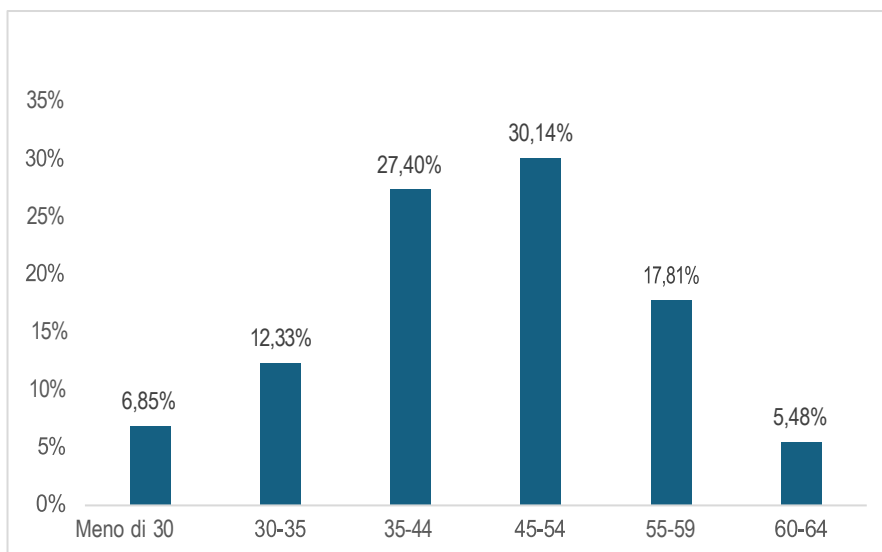
All'evento hanno partecipato circa 70 manager, dirigenti e imprenditori di aziende provenienti da tutto il territorio nazionale. Al termine dell'evento e nelle giornate successive, il tool ha raccolto 149 compilazioni.

È importante evidenziare che i primi riscontri ricevuti sono stati favorevoli, con una partecipazione attiva già durante l'evento. In particolare, il numero di 149 compilazioni registrate subito dopo la presentazione ufficiale rappresenta un risultato positivo, indicando un buon interesse e un'adozione rapida del tool da parte dei destinatari. Questo dato conferma l'efficacia della strategia di lancio e l'utilità percepita dello strumento nel soddisfare le esigenze del target.

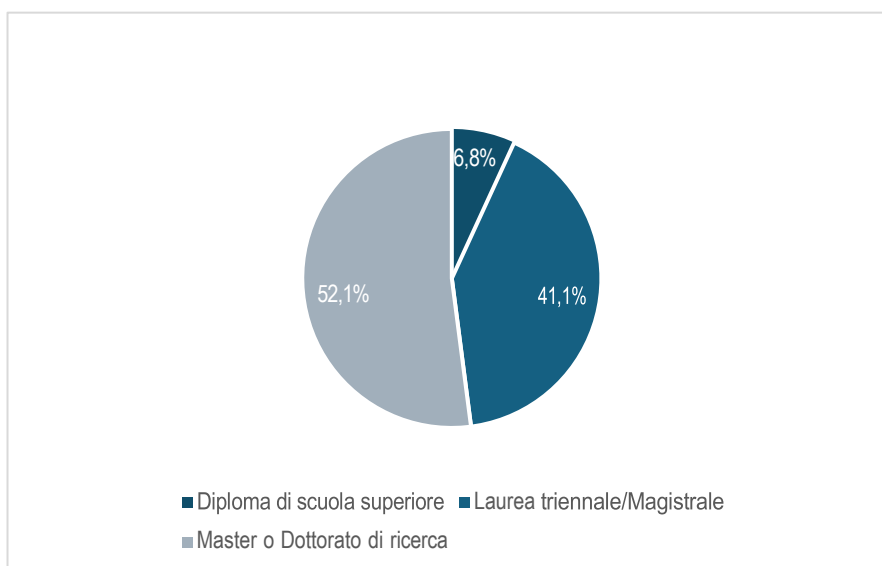
Di seguito è presentata l'analisi descrittiva dell'anagrafica dei rispondenti al tool. In termini di genere, il campione di riferimento è costituito al 55% da uomini.



In termini di età, i rispondenti sono appartenenti principalmente alle Generazioni X e Y, con il 58% che si colloca tra i 35 e i 54 anni.

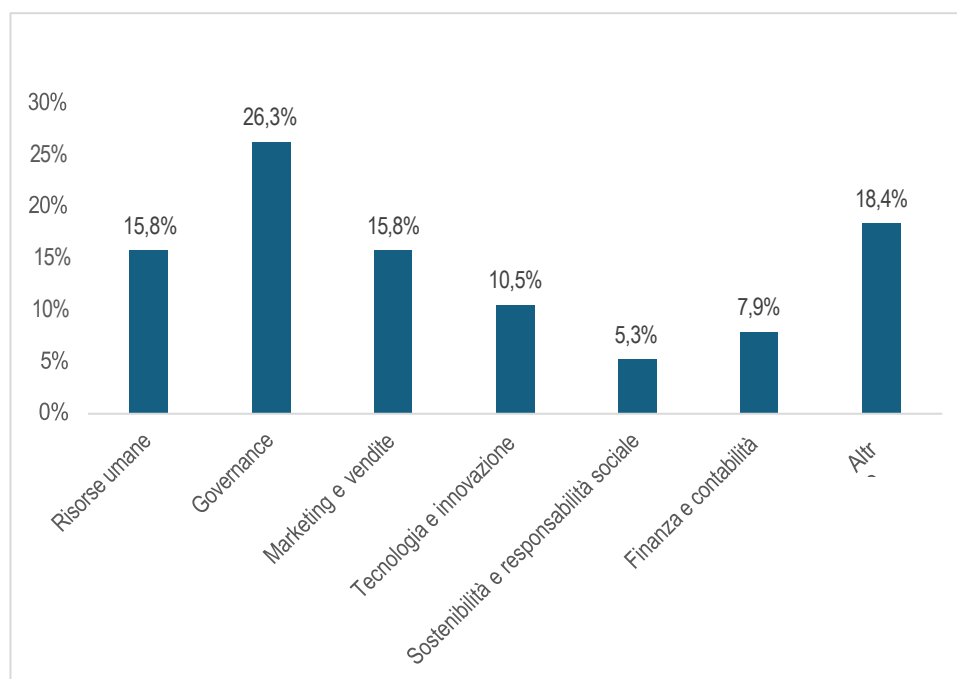


In continuità con le statistiche dei rispondenti al progetto pilota e in linea con il target considerato, più dell'80% dei rispondenti detiene una Laurea – triennale o magistrale – o un titolo superiore.



Rispetto alle funzioni, i rispondenti provengono principalmente da strutture afferenti alle seguenti aree aziendali:

- Governance (26,3%)
- Marketing & vendite (15,8%)
- Risorse Umane (15,8%)
- Tecnologia e innovazione (10,5%)
- Finanza e contabilità (7,9%)
- Sostenibilità e responsabilità sociale (5,3%)



I rispondenti sono stati distribuiti tra i seguenti profili:

Profilo	%
Rookie	39%
Connector	6%
Tactician	6%
Organizer	6%
Planner	6%
Mastermind	6%
Strategist	5%
Anticipator	5%
Architect	5%
Guru	5%
Coordinator	3%
Systemiser	3%
Enforcer	3%
Builder	2%
Designer	2%
Visionary	0%
Adaptive	0%
Navigator	0%

Una buona parte dei rispondenti è stato assegnato al profilo “rookie” a dimostrazione della corretta identificazione dei gap formativi e della necessità di potenziare e perfezionare le skill relative alle aree di competenza mappate.

Questo risultato evidenzia, pertanto, non solo la validità del processo di mappatura delle competenze, ma anche l'esigenza concreta di interventi formativi mirati per colmare le lacune identificate, supportando così lo sviluppo delle competenze chiave necessarie per il progresso professionale.



Considerazioni di sintesi

Il presente studio, promosso da Fondirigenti – il fondo interprofessionale di Confindustria e Federmanager per la formazione dei dirigenti – e realizzato da Luiss Business School, ha esplorato in maniera approfondita il ruolo e le competenze dei Consigli di Amministrazione (italiani, con l'obiettivo di individuare strumenti e approcci volti a colmare i gap formativi e a promuovere una governance aziendale più efficiente e orientata al futuro. La ricerca si è articolata in tre fasi principali, ciascuna con un contributo specifico al quadro complessivo. In primo luogo, la review della letteratura nazionale e internazionale ha permesso di delineare lo stato dell'arte, evidenziando le principali variabili strutturali e demografiche che caratterizzano i CdA. Questo approfondimento ha messo in luce la necessità di una leadership diversificata e competente per affrontare le sfide sempre più complesse del contesto globale.

Successivamente, l'analisi quantitativa e qualitativa condotta su un campione rappresentativo di aziende italiane ha offerto una fotografia dettagliata delle competenze strategiche, tecnico-organizzative e interpersonali presenti nei CdA italiani, confrontandole con il livello di importanza percepito dai membri stessi. Questo approccio, grazie anche a un confronto con il contesto internazionale, ha consentito di individuare aree di forza, come il pensiero strategico e l'agilità intellettuale, ma anche criticità, quali il networking strategico e le competenze legate alla sostenibilità e alle tecnologie digitali, suggerendo specifici margini di miglioramento. Infine, la progettazione del self-assessment tool ha rappresentato un punto di svolta nella definizione di un percorso formativo customizzato. Questo strumento innovativo, basato su un modello esperienziale modulare, consente ai membri del CdA di auto-valutare il proprio livello di competenza e di accedere a percorsi mirati, articolati nelle aree strategiche, organizzative e interpersonali, con moduli incrementali adattabili alle diverse esigenze e livelli di esperienza.

Un elemento cardine emerso dalla ricerca è la rilevanza, per un CdA, di definire con precisione le proprie competenze e di sviluppare una chiara consapevolezza dei gap formativi esistenti. La capacità di riconoscere tali lacune non è soltanto un esercizio diagnostico, ma rappresenta il primo passo verso un cambiamento concreto. I CdA consapevoli delle proprie necessità formative sono più preparati ad adattarsi a un contesto in rapida evoluzione, caratterizzato da sfide globali quali la digitalizzazione, le trasformazioni ESG (Environmental, Social, Governance) e l'aumento delle complessità normative.

Il percorso formativo proposto, basato su un approccio modulare e personalizzato, dimostra che l'apprendimento non può essere standardizzato, ma deve tenere conto delle esigenze individuali di ciascun componente del CdA. Questo approccio favorisce non solo il consolidamento di competenze fondamentali, ma anche il miglioramento dell'efficacia complessiva del consiglio, con benefici tangibili in termini di performance organizzativa.

Adottare strumenti come il self-assessment tool e approcci formativi mirati permette di rafforzare la capacità decisionale e strategica dei CdA, migliorando al contempo la coesione interna e la capacità di interagire efficacemente con gli stakeholder. Tale modello di sviluppo rappresenta un'opportunità significativa per i CdA italiani, particolarmente nel contesto delle piccole e medie imprese, dove le risorse limitate e una governance spesso informale richiedono soluzioni innovative per sostenere la competitività e la crescita sostenibile.



Bibliografia

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2018). A theory of friendly boards. *Journal of Economic Literature*, 56(3), 1-29.
- Aguilera, R. V., & Jackson, G. (2008). Comparative and international corporate governance. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 481-553.
- Al Frijat, R., & Al-Khater, A. (2024). Corporate governance practices and firm performance in emerging markets. *International Journal of Business and Management*, 12(1), 110-121.
- Al-Matari, E. M. (2020). Corporate governance and firm performance: A review of literature. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 10(5), 1-10.
- Banerjee, S. B., & Waddock, S. A. (2021). Building a more ethical and sustainable business: The role of corporate social responsibility. *Business & Society*, 60(3), 321-348.
- Boivie, S., Bednar, M. K., & Aguilera, R. V. (2019). The evolution of corporate governance research: What we know, what we don't know, and what we need to know. *The Academy of Management Annals*, 13(1), 1-48.
- Bolourian, P., Moradi, M., & Ahmadi, M. (2021). Corporate governance and financial performance: A comprehensive review. *Management Decision*, 59(3), 1-20.
- Boone, A. L., & Hendricks, W. L. (2007). The role of corporate governance in firm performance. *Journal of Business Research*, 60(12), 1157-1164.
- Carretta, A., Fiumara, S., & Vannucchi, M. (2010). Corporate governance and firm performance: Evidence from Italian listed firms. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 413-430.
- De Villiers, C., Naidoo, V., & Van Staden, C. (2011). The influence of institutional factors on corporate governance in South Africa. *South African Journal of Business Management*, 42(2), 35-46.
- Deloitte (2022), Available at:
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/about-deloitte/board-future_ITApdf.pdf
- Eeckloo, K., & De Leyn, L. (2004). Corporate governance in healthcare organizations: The case of Belgium. *Health Policy*, 69(1), 37-45.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., & Shrader, C. B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2), 102-111.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford University Press.
- Filatotchev, I., & Wright, M. (2005). Corporate governance and the performance of family-controlled firms: Evidence from the UK. *Journal of Management Studies*, 42(3), 267-291.
- Heidrick, D., & Struggles, W. (2007). Leadership and governance in the age of digital disruption. *Journal of Strategic Change*, 16(1), 33-44.
- Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
- McKinseyCompany (2016).
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Leadership/The%20board%20perspective/The%20Board%20Perspective%202016.pdf>
- Mishra, A. K., & Mishra, A. K. (2000). Corporate governance and corporate performance: A study of large firms in India. *Asian Academy of Management Journal*, 5(1), 1-22.

- Naciti, V., Lucchetti, M. C., & Noto, G. (2021). Corporate governance and innovation: The role of board structure in high-tech firms. *Technovation*, 102, 102223.
- OECD. (2014). *Corporate governance in Asia: A comparative perspective*. OECD Publishing.
- Shaukat, A., & Wang, Z. (2016). The effect of corporate governance on firm performance: A meta-analysis. *Journal of Corporate Finance*, 41, 1-19.
- Uhlener, L. M., van Goor, B., & van den Bosch, F. A. J. (2007). Corporate governance in family businesses: An exploratory study in the Netherlands. *Family Business Review*, 20(3), 295-306.
- Wagner, H. (2011). International corporate governance: A critical perspective. *Business and Politics*, 13(1), 1-35.
- Walls, J. L., & Hoffman, A. J. (2013). When they don't want to hear: Corporate governance, stakeholder engagement, and the right to know. *Business & Society*, 52(4), 482-508.

Luiss
Business
School


fondirigenti