



Iniziativa strategica sulla modellizzazione formativa per la managerializzazione dei Consigli di Amministrazione

I PARTNER DELL'INIZIATIVA

L'iniziativa, promossa da Fondirigenti e dai soci promotori – Confindustria e Federmanager – è stata realizzata da Luiss Business School con il supporto di Sistemi Formativi Confindustria.

GLI OBIETTIVI, I TARGET E LE ATTIVITÀ SVOLTE

I principali obiettivi raggiunti dal progetto possono essere di seguito sintetizzati:

- Sviluppo di uno studio volto a esaminare le caratteristiche strutturali, demografiche e cognitive dei CdA e a definire le competenze (hard e soft) necessarie per svolgere efficacemente il ruolo di Consigliere, con particolare attenzione al contesto nazionale.
- Mappatura degli skill gap presenti nei CdA e definizione dei relativi fabbisogni formativi necessari a colmare le competenze da acquisire;
- Creazione di uno strumento di autovalutazione (self-assessment tool) per coloro che ricoprono il ruolo di consiglieri di amministrazione e progettazione di un modello formativo basato su metodologie modulari e strumenti innovativi

In linea con gli obiettivi, le attività svolte hanno riguardato:

- *Attività di analisi e di benchmarking.* La prima macro-attività ha previsto un'analisi di tipo

desk (quali- quantitativa) delle configurazioni dei CdA delle imprese italiane tramite una review della letteratura accademica e non, nazionale e internazionale che ha consentito di classificare tre macro-livelli di analisi:

struttura, caratteristiche e competenze dei board. Successivamente è stata condotta un'analisi benchmark -sempre di tipo desk - volta a confrontare i CdA italiani con quelli internazionali. 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'attività di analisi è proseguita attraverso la definizione delle competenze multidimensionali dei board. Questa fase ha incluso due sotto-attività chiave:

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.

- *Progettazione di una board skill matrix/self assessment tool e di un modello formativo.*



La seconda macro-attività ha riguardato lo sviluppo di una matrice di sviluppo delle competenze (board skill matrix), quale strumento che permette ai membri dei CdA di auto-valutare le proprie competenze tramite un questionario di auto-valutazione (self-assessment tool). Lo sviluppo di questo tool è stato propedeutico alla successiva elaborazione di un modello formativo esperienziale. Si tratta di un modello a struttura modulare in cui ciascun modulo è altamente specializzato e in grado di fornire competenze verticali su specifici temi di interesse. L'approccio metodologico, caratterizzato dall'utilizzo di strumenti innovativi, è fortemente esperienziale e mira a potenziare soft skills e competenze trasversali. L'iniziativa ha coinvolto complessivamente 340 manager, provenienti da 323 aziende.

I RISULTATI

In linea con gli obiettivi, i risultati raggiunti hanno prodotto i seguenti output:

- **Stato dell'arte dei CdA italiani.** Il report ha sintetizzato i risultati di una revisione della letteratura che ha analizzato 400 articoli accademici nazionali e internazionali, con l'obiettivo di esaminare le dinamiche che influenzano il funzionamento dei CdA: *struttura, caratteristiche e competenze*. I risultati, arricchiti da un benchmark con un campione di aziende internazionali, hanno evidenziato come le variabili classificate in questi tre macro-livelli siano determinanti per
- le diversità di performance dei CdA. È emersa l'importanza di un board diversificato ed eterogeneo non solo in termini anagrafici, di genere e di provenienza geografica, ma soprattutto in relazione alle competenze, sottolineando il loro impatto sulla performance aziendale.
- **Analisi dei fabbisogni formativi dei CdA.** Il report ha indagato le competenze richieste all'interno dei CdA e i principali gap formativi presenti. È stato delineato un *multi-level framework* attraverso due fasi principali. La prima ha esplorato il fenomeno in profondità mediante 12 interviste semi-strutturate a un panel di *Subject Matter Experts*. La seconda, attraverso una survey somministrata a un campione di 216 consiglieri, ha permesso di mappare il livello di presenza e l'importanza percepita di cinque cluster di competenze. La triangolazione dei risultati ha messo in luce i gap di competenze in termini di rilevanza e diffusione all'interno dei CdA.
- **Matrice delle competenze e Self-assessment tool.** Il primo strumento applicativo progettato è la *Matrice di sviluppo delle competenze*, che copre le aree strategiche, tecnico-operative e interpersonali. Questa matrice permette di definire percorsi formativi personalizzati, calibrati sulle esigenze specifiche di ciascun ruolo e livello di esperienza. Inoltre, grazie alla progettazione del *Self-assessment tool* si fornisce una panoramica del livello di competenza dei partecipanti e si suggerisce un Programma Formativo Personalizzato (PFP).





Lo strumento, erogato tramite il software Qualtrics, include 53 domande articolate in quattro sezioni: anagrafica, competenze strategiche, tecnico-organizzative e interpersonali. Le domande riflettono diversi modelli di valutazione per garantire un'analisi approfondita.

- **Modello formativo esperienziale.** Il modello formativo esperienziale è stato strutturato in tre macro-aree (*Strategy-IQ*, *Organise-IQ*, *Interact-IQ*), ciascuna suddivisa in moduli progressivi (*Foundation*, *Progress*, *Mastery* per le competenze strategiche e tecnico-organizzative; *Consciousness*, *Effectiveness* per le competenze interpersonali). Questo approccio permette di rispondere a specifici obiettivi di apprendimento e di adattarsi ai diversi livelli di intensità dei gap formativi identificati. Inoltre, i partecipanti possono accedere a attività di “*industry focus*” per rafforzare le competenze settoriali, approfondire le dinamiche competitive del proprio settore di riferimento e analizzare le principali forze e megatrend che lo influenzano.

Questi risultati rappresentano una risorsa strategica per dirigenti e imprese, poiché offrono strumenti pratici e replicabili per migliorare l'efficacia e la sostenibilità dei Consigli di Amministrazione. Attraverso un approccio strutturato e personalizzato, consentono di identificare e colmare i gap di competenze, favorendo la creazione di board più diversificati e performanti, replicabili in diversi contesti organizzativi e settoriali.

LE RISORSE ON-LINE

La pagina del progetto è disponibile al seguente [link](#)

Il self assessment tool è accessibile sia dalla pagina di progetto che da questo [link](#) diretto.

