

## L'esigenza di un network per Board Member in Ticino

**A un anno di distanza dalla sua nascita tracciamo un bilancio delle attività del Board Forum della Svizzera Italiana, nato per promuovere e valorizzare l'esercizio professionale della funzione di amministratore.**

L'associazione Board Forum Svizzera Italiana (BFSI) è stata fondata nel 2021 nel contesto del corso di formazione continua "Certified Board Member" organizzato da Alma Impact AG ed il Centro competenze tributarie della SUPSI. Il BFSI ha lo scopo di promuovere l'esercizio professionale della funzione di amministratore. Si prefigge, in particolare, di valorizzare la competenza e le conoscenze di coloro che svolgono l'attività di membro di Consiglio di amministrazione (CdA), favorendo l'interazione fra membri e la promozione di attività formative e informative di interesse per l'esercizio di tale funzione. Ad un anno dalla nascita del BFSI abbiamo voluto tracciare un primo bilancio con i tre membri fondatori: Massimo Michaud, Karin Valenzano Rossi e il Presidente Alberto Stival (da sinistra nella foto).



**Il BFSI è una novità nel panorama associativo in Ticino considerato che non esisteva un network dedicato ai Consiglieri d'Amministrazione. Cosa vi ha spinto a dare vita a questo progetto?**

AS: Da un lato il successo della formazione proposta da SUPSI ed Alma e la necessità, per chi ottiene il riconoscimento della Swiss Association for Quality (SAQ), di restare aggiornati. I soci del BFSI hanno la possibilità di frequentare i seminari per il mantenimento della certificazione a condizioni agevolate. Dall'altro lato, da più parti ci era stato segnalato l'interesse per un network specifico per chi opera nel contesto dei CdA in Ticino.

**A un anno di distanza dalla nascita dell'Associazione che bilancio potete trarre?**

KVR: La nostra Associazione è nata proprio come una piattaforma di incontro, di scambio di idee e di messa in collegamento di figure attive nell'ambito dei consigli di amministrazione, per permettere di conoscersi e di conoscere anche realtà simili, mantenendo attivo il confronto e il dibattito su temi d'interesse comune. È quindi importante per noi creare occasioni di incontro tra i membri, prendendo spunto da temi di attualità e di interesse per queste figure professionali. La partecipazione a questi momenti conviviali e di incontro è stata buona e incoraggiante per le iniziative future. Naturalmente la nostra realtà associativa è una novità nel Cantone e sta cominciando a farsi conoscere. Confidiamo che altri profili, già professionalmente attivi quali membri di consigli di amministrazione, magari anche a livello nazionale, vogliano entrare a far parte della nostra rete per condividere le loro esperienze e allargare la loro rete nella nostra piattaforma cantonale.

**In che modo BFSI contribuisce all'attività dei Consigli di Amministrazione?**

*MM:* L'incarico di Consigliere di Amministrazione richiede non solo un'adeguata formazione professionale, ma un continuo aggiornamento, in particolare sulla normativa e l'evoluzione delle best practice, unito ad una consapevolezza del proprio ruolo e delle proprie responsabilità. L'attività del BFSI fornisce opportunità di aggiornamento e confronto ai Consiglieri di Amministrazione. Ad esempio, favorisce la formazione continua necessaria per mantenere la certificazione SAQ, promuove scambi di esperienze tra i suoi membri con incontri a tema, organizza riunioni con Consiglieri di Amministrazione di grande esperienza per raccogliere i loro suggerimenti, favorisce confronti sulle differenze tra i Consigli operanti in giurisdizioni diverse sottolineando le evoluzioni in corso nei vari Paesi, favorisce il contatto con le società di ricerca deputate al reclutamento di Consiglieri di Amministrazione. La sua missione è quella di offrire opportunità e contribuire a rafforzare la professionalità dei Consiglieri, in un contesto conviviale e amichevole.

**Il Board Forum attraverso le sue attività vuole contribuire a valorizzare le competenze necessarie per esercitare al meglio il ruolo di Membro di CdA. Dal suo punto di vista come si sta evolvendo nel tempo questa figura?**

*KVR:* In questi ultimi anni è fortunatamente cresciuta la consapevolezza del ruolo e delle responsabilità legate alla funzione di membro di consiglio di amministrazione di aziende e società operative nei vari settori: dalle imprese familiari, passando dalle piccole e medie imprese per arrivare a società quotate e multinazionali. Si sta infatti vieppiù affermando una funzione professionale a sé stante con una sua legittimità e un suo valore, che finalmente si affranca dai pregiudizi che vedono nel ruolo del consigliere di amministrazione solo una figura quasi onorifica, ben remunerata senza particolari compiti o responsabilità. Immagine errata, che squalifica il vero compito del consigliere, gettando un velo di sfiducia su una funzione fondamentale, che invece appare centrale per il buon funzionamento societario e aziendale delle molte imprese che costituiscono il tessuto





economico e imprenditoriale. Si sta quindi abbandonando, quantomeno nelle aziende di natura privata, la logica delle nomine per meriti di ceto, ruolo, conoscenze personali o per riconoscimento di impegno o meriti sociali o politici. Questa evoluzione nella percezione del ruolo fondamentale dell'organo societario di gestione e di alta direzione (il consiglio di amministrazione appunto) è figlia dell'affermarsi, sia a livello internazionale sia a livello nazionale, di concetti di corporate governance sempre più consolidati, condivisi e diffusi e della crescente consapevolezza e competenza dei consiglieri che interpretano il loro ruolo con la dovuta consapevolezza delle loro responsabilità e di quanto sia loro richiesto in termini di impegno, conoscenze e competenze generali (soft skills comprese). Oltre alla corporate governance, complice una sempre maggior sensibilità sociale a livello di opinione pubblica, sta assumendo un ruolo centrale anche la responsabilità sociale d'impresa - corporate social responsibility - che si riferisce all'ambito riguardante le implicazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa. Nel contesto attuale con accresciute esigenze normative, regolamentari, comportamentali e sociali, in un mondo economico confrontato con la digitalizzazione, la trasformazione tecnologica ed eventi come la pandemia e la guerra, che sconvolgono in tempi brevissimi dinamiche, modelli di lavoro e di produzione proficui per decenni, sono richieste sempre maggiori competenze e capacità di reazione. Il ruolo di consigliere comporta rischi legali e reputazionali diretti, con responsabilità di natura civilistica, amministrativa, fiscale e penale, da cui la necessità di una formazione continua che permetta lo svolgimento ottimale e

sereno dei compiti di consigliere e una garanzia di professionalità alle aziende e ai loro azionisti. In quest'ottica sono senz'altro di supporto anche le piattaforme di conoscenza, di dialogo e di confronto come la nostra Associazione.

**La formazione rappresenta uno dei pilastri del progetto Board Forum. Come va impostato l'aggiornamento professionale per profili che si trovano in posizioni apicali?**

AS: Si sente parlare molto spesso del concetto di Life Long Learning, ossia la necessità, per tutti i professionisti del mondo del lavoro, di aggiornarsi in continuazione, perché un diploma ottenuto in passato non è più sufficiente per affrontare le sfide del quotidiano. Ritengo che ciò sia particolarmente vero per i membri di CdA, motivo per cui offriamo ai nostri soci ogni anno diversi seminari pensati proprio per questi profili, da aspetti giuridici a strategici, dalla gestione finanziaria alla gestione dei rischi. Sono seminari brevi, di mezza giornata, che si possono frequentare in aula o a distanza. Il buon membro di CdA non può essere un tuttologo, ma deve comunque disporre di una conoscenza generale e al passo con i tempi su tutti i temi rilevanti per la sua attività.

**Ci troviamo in un contesto economico e geo-politico incerto. Quali sfide attendono chi siede in un Consiglio di Amministrazione?**

MM: In estrema sintesi, la sfida principale del Consiglio di Amministrazione oggi è quella di assicurare la perennità dell'istituzione in un contesto fluido gestendo attivamente i rischi. Negli ultimi anni, abbiamo vissuto esperienze dove l'incertezza regna sovrana: la pandemia, la guerra in Europa, l'interruzione delle catene di fornitura formatesi con la globalizzazione.

Al CINEAS (il Consorzio Universitario fondato dal Politecnico di Milano nel 1987 dedicato alla diffusione della cultura del rischio di cui sono presidente NdR) insegniamo che l'incertezza è il nome che diamo ad una situazione rischiosa di cui non riusciamo a comprendere le possibili conseguenze. È l'ammissione della nostra ignoranza nel qualificare il Rischio. Nella situazione attuale, il Consiglio deve assicurare la "Governance del rischio". Ha un

ruolo primario soprattutto nell'identificare "i rischi esistenziali" ovvero gli eventi possibili che metterebbero in pericolo la continuità dell'impresa e il tessuto sociale in cui essa opera. Si tratta di comprendere le minacce, perimetrare i possibili effetti e immaginare scenari al fine di identificare gli eventi dannosi che possono materializzarsi.

Se le sfide sono ovviamente molteplici, la risk governance ha una capacità unificatrice perché concentra l'attenzione sulla protezione dell'attività d'impresa. La comprensione delle tipologie di Rischio - finanziario, operativo, normativo - e l'identificazione di rischi specifici (reputazionali, di conformità o di possibili attacchi al patrimonio immateriale - es. dati, sistemi, brevetti - e materiale) di volta in volta più rilevanti nella specifica situazione di mercato, permette di scegliere gli argomenti da trattare. Occuparsi di strategia, di gestione delle competenze, di organizzazione d'impresa, di equilibrio economico e di bilancio o di tematiche successive, permette di scegliere l'azione prioritaria che l'impresa deve intraprendere a fronte di un esame concreto dei rischi dell'ambiente in cui opera.

L'errore più frequente è di considerare la gestione dei rischi come un tema meramente tecnico. In realtà serve la guida e la supervisione del Consiglio, con buon senso, esperienza e avvalendosi di semplici metodologie come la mappatura dei rischi, per identificare le principali minacce attuali e prospettive e richiedere al management e ai tecnici di predisporre e di attuare le misure di prevenzione.

Oggi, il Consiglio non è un luogo dove "siede" il Consigliere. Invece, si partecipa ad un "coro collettivo" dove le esperienze individuali devono contribuire a proteggere l'istituzione e a farla prosperare in un ambiente sempre più complesso.

[www.alma-impact.ch](http://www.alma-impact.ch)



### Prossime iniziative

- Il CdA di una PMI
- Governance ed enti pubblici

Informazioni: [sorlandino@alma-impact.ch](mailto:sorlandino@alma-impact.ch)

