

# Il cambio della guardia

Istruzioni per l'uso per assicurarsi una successione indolore in azienda quando cambia il Ceo.

Il passaggio del testimone da un capo azienda o Ceo (Chief executive officer) ad un nuovo soggetto rappresenta un momento delicato nel vissuto di ogni azienda. Una transizione ben pianificata ed eseguita consente difatti di mantenere alta la fiducia e il consenso da parte delle diverse classi di portatori di interessi aziendali (stakeholders), quali ad esempio gli azionisti, i clienti, i partner d'affari, le banche, i dipendenti, ecc., e costituisce una solida base di avvio per il nuovo 'capo dei capi'.

L'uscita di un Ceo può essere pianificata o imprevista. In entrambi i casi, è raccomandabile che l'azienda allestisca un piano di successione, per evitare gravi e talvolta fatali errori di selezione del leader o la emersione in futuro di incomprensioni, malintesi e divergenze tra organo volitivo (il Consiglio di Amministrazione o Board) e l'organo esecutivo (la Direzione).

Non da ultimo costituisce un pesante argine di contenimento delle ambizioni, dei protagonismi e degli ego personali, che come sappiamo talvolta affollano sia i Board che le Direzioni, e che possono inibire un corretto comportamento e una sana dialettica tra gli organi responsabili della gestione dell'impresa.

**Il Piano di Successione.** È la bussola che guida la ricerca e lo sviluppo dei leader e che allinea la leadership aziendale agli obiettivi e le direttrici impartite dal Board. È uno strumento indispensabile per informare il futuro Ceo al riguardo dei valori guida e delle regole della casa, dei requisiti e degli obiettivi del suo ruolo e per rafforzare la relazione e lo scambio comunicativo tra il Board e il senior mana-

gement. La pianificazione della successione è normalmente diretta dal Consiglio di Amministrazione o da un suo organo delegato. Il grado di coinvolgimento del precedente Ceo dipende in primis dal fatto che sia effettivamente presente in azienda (cioè che non sia improvvisamente scomparso) e a seguire, dalla volontà espressa dal Board, che tende maggiormente ad ingaggiarlo nella ricerca e sviluppo dei potenziali candidati interni.

Il piano di successione normalmen-

“ Un buon piano di successione richiede normalmente due-tre anni di lavoro che il Board di solito esegue sotto la guida esperta di un consulente di fiducia ”

te codifica le procedure e i criteri attraverso il quale vengono nominati o rimpiazzati i senior executive, vanno ricercati e selezionati i candidati e sono regolati i ruoli e le competenze tra la Direzione, il Consiglio di Amministrazione e gli eventuali organi delegati. Il piano di successione contempla anche le procedure di emergenza da attivare nei casi di improvvisa scomparsa o improvviso abbandono da parte del Ceo in carica. Evita pertanto destabilizzanti vuoti di potere e stalli decisionali o la detonazione di eccessi-



**Dalmazio Zolesi, direttore HELVIA Partners Executive Search & Human Capital Solutions, [www.helvia.ch](http://www.helvia.ch)**

ve ambizioni personali e affannose corse alla poltrona. Il piano di successione deve essere rivisto annualmente, per aggiornarlo alle modificazioni dell'ambiente competitivo e del sistema azienda, sia quelle già intervenute e sia quelle attese nei prossimi 5-10 anni. Nessuno infatti desidera una direzione d'impresa impreparata e non all'altezza delle sfide del business con cui si deve confrontare.

Il piano è infine un'occasione per osservare e riflettere sui comportamenti dei Ceo di successo dei concorrenti o di benchmark interni o esterni al settore. Consente difatti di identificare i tratti distintivi e lo stile di leadership che hanno contribuito alla loro buona riuscita e trarne spunti di miglioramento per la propria realtà. Un buon piano di successione richiede normalmente 2-3 anni di lavoro che il Board di solito esegue sotto la guida esperta di un consulente di fiducia. L'ultimo anno viene principalmente dedicato alla selezione dei finalisti e alla esecuzione del piano di transizione.

**Il Consulente del Board.** Il compito di un bravo consulente di Executive Search è quello di fornire al Board gli strumenti idonei per definire correttamente la responsabilità e gli obiettivi del futuro Ceo, ricercare e selezionare i migliori talenti da sottoporre alla decisione finale e di favorire il demarrage del nuovo leader in azienda. Il consulente deve pertanto distillare il pensiero del Board e tradurlo in decisioni e azioni concrete. Deve infatti disegnare il set di competenze ne-

cessarie per il successo aziendale da impiegarsi in fase di selezione e di executive assessment. Deve proporre la corretta strategia di ricerca e selezione dei candidati con il susseguente percorso di introduzione e integrazione in azienda (onboarding). Deve ricercare e far emergere i potenziali talenti già presenti nella pipeline aziendale, favorendone il monitoraggio e la valutazione della loro performance da parte del Board, tramite presentazioni e osservazioni sul campo. Deve attivare la caccia sui candidati di maggior pregio presenti sul mercato (headhunting) e selezionarne i profili maggiormente aderenti alle specifiche del cliente. Deve costruire il dossier dei candidati, esplicitarne il profilo di personalità, professionalità e managerialità, conducendo gli opportuni riscontri sia tramite interviste approfondite, controllo delle referenze e assessment. Deve presentare e motivare la short-list dei finalisti presentati al Board e assisterlo in tutte le fa-

si di valutazione e decisione. Non da ultimo, compie la propria missione cercando da un lato di contenere le aspettative e le speculazioni degli stakeholder e dall'altro di mitigare le ambizioni e gli eccessi competitivi dei candidati.

**Il Piano di Transizione.** Una volta che il candidato finale è stato selezionato si crea il piano di transizione, al fine di garantire la continuità delle operazioni e un robusto avvio al futuro Ceo. Il piano di transizione dura normalmente 1 anno e si articola in 5 fasi.

Nella prima fase, attraverso un percorso di incontri programmati (Briefing Period), il Ceo in carica condivide con il futuro Ceo le principali informazioni riguardanti le aspettative e gli stili di comportamento degli stakeholder aziendali, principalmente i membri del Board e i colleghi di Direzione.

Nella seconda fase, il futuro Ceo viene presentato agli stakeholder tramite una serie di incontri finalizzati alla

reciproca conoscenza e alla raccolta di informazioni.

La terza fase prevede la formalizzazione per iscritto del piano di transizione con il relativo schedule di trasferimento delle responsabilità.

La quarta fase contempla la comunicazione del piano di transizione sia all'interno che all'esterno dell'azienda, in un'ottica di presentazione del cambio di guardia e del nuovo Ceo quale occasione di miglioramento delle prospettive aziendali.

La quinta e ultima fase è rivolta a intensificare le relazioni e a rafforzare l'intesa tra il Board e il nuovo Ceo, il quale dovrà progressivamente diventare l'interlocutore esclusivo per le questioni di sua competenza.

A ben vedere, il piano di successione del futuro Ceo rappresenta la principale responsabilità che pende sulla testa di un Board e la più robusta assicurazione di continuità e di successo dell'impresa. Per evitare che il pesce puzzi a partire dalla testa!



La prima scelta per i pagamenti all'estero!

**Per un traffico dei pagamenti a tutto tondo.**

Beneficiate dell'esecuzione rapida ed affidabile dei vostri ordini di pagamento, di transazioni sicure all'estero e di bonifici gratuiti in 30 Paesi europei. Per maggiori dettagli chiamate lo 0848 848 848, un servizio disponibile 24 ore su 24 e 365 giorni all'anno, oppure visitate il sito [www.postfinance.ch](http://www.postfinance.ch)

Accompagnati meglio.

**PostFinance**

LA POSTA