

THE RULING COMPANIES

ASSOCIATION

INCONTRO SPECIALE: CONVERSAZIONE TRA IMPORTANTI PERSONALITÀ E GLI ASSOCIATI DI THE RULING COMPANIES, FONDATA SU ALCUNE PRINCIPALI DOMANDE E SUL RELATIVO DIBATTITO. QUESTO TIPO DI INCONTRO È RISERVATO AGLI ESPONENTI DELL'ALTA DIREZIONE.

MANAGEMENT 2.0:

IL MANAGEMENT COME PROFESSIONE

E LE GRANDI SFIDE PER IL MANAGEMENT DEL XXI SECOLO

DATA: Mercoledì, 24 giugno 2009

ORARIO: 16.45: caffè di benvenuto; 17.15: inizio dei lavori; 19.45 circa: termine

SEDE: Milano, Hotel Four Seasons

FOCUS Harvard Business Review Italia, nel numero di novembre 2008, ha pubblicato un articolo di Rakesh Khurana e Nitin Nohria, professori di business administration presso la Harvard Business School, intitolato: **"E' ORA CHE IL MANAGEMENT DIVENTI UNA VERA PROFESSIONE"**.



Gli Autori constatano che negli ultimi anni la figura del manager ha, almeno in parte, perso legittimità: per riconquistare la fiducia persa, il management dovrebbe diventare una professione, con un codice deontologico e un organo di autogoverno formato da rispettati esponenti della professione, che vigili sulla sua osservanza. In questo modo il ruolo dei manager andrebbe oltre le responsabilità verso gli azionisti, e includerebbe un impegno civico e personale per adempiere al proprio dovere di custodi istituzionali. Tramite questo codice, infatti, l'ordine professionale stipula un implicito contratto



sociale verso gli altri membri della società: "Fidatevi del nostro controllo, e noi garantiremo che i membri della professione siano degni della vostra fiducia".

Si tratterebbe poi di stabilire degli standard per la formazione professionale dei manager, comprensiva di un corpus di conoscenze e di aggiornamenti sulle nuove idee del business.

La definizione di un codice deontologico richiederebbe un ampio consenso su quali sono i giusti obiettivi e la finalità sociale del management, e le norme per perseguirli.

*A questo proposito, i due approcci estremi: massimizzare il valore per gli azionisti, o bilanciare gli interessi di tutti gli stakeholder, che non funzionano singolarmente, dovrebbero essere temperati, e il management dovrebbe essere agente degli interessi della società. **L'obiettivo primario dovrebbe essere l'interesse della società per un'impresa sostenibile e che crei valore** (cioè un valore economico maggiore rispetto al costo/opportunità delle risorse usate).*



Harvard Business Review ha realizzato un **Forum** sulle questioni sollevate dall'articolo, e nel numero di **marzo 2009** ha pubblicato **30 opinioni autorevoli**, in linea di massima abbastanza omogenee e coerenti fra loro: poco inclini all'idea di un ordine, albo, codice, ecc., ma consapevoli del problema dell'accountability del management.



Nel numero di **aprile 2009** della rivista è stato pubblicato un articolo di **Gary Hamel**, **"LE GRANDI SFIDE PER IL MANAGEMENT DEL XXI SECOLO"**, che propone risposte diverse al medesimo problema.

L'articolo riassume le conclusioni di un seminario organizzato da Gary Hamel (The Management Lab) e McKinsey, che hanno riunito per due giorni alcuni dei più importanti esperti di management del mondo – come **Henry Mintzberg, C.K. Prahalad, Peter Senge, Chris Argyris, Yves Doz, Jeffrey Pfeffer, Shoshana Zuboff, James Surowiecky, Tom Stewart, Hal Varian, ecc.** - e alcuni CEO progressisti.

Hamel afferma che in passato il management doveva risolvere due problemi - efficienza e scala di produzione - e la soluzione era gerarchico burocratica. Oggi, in un ambiente volatile e spietato, è necessaria una rivoluzione nella gestione aziendale, cambiare radicalmente le prassi e i principi manageriali per creare organizzazioni veramente pronte per il futuro.

In sintesi, i criteri che secondo l'articolo di Hamel dovrebbero orientare il "Management 2.0" sono 3:

1. Finalità, ideali, "filosofia", più "alti", più "umani" e più profondi, orientati al lungo termine, e responsabilità verso la società e tutti gli stakeholder
 2. Leadership e organizzazione non gerarchiche, destrutturate, che creino le condizioni per cui tutti possano contribuire e dare il meglio di sé, e che promuovano trasparenza, autonomia, fiducia, autodisciplina, processi decisionali condivisi, criteri olistici di valutazione e di valorizzazione degli opposti, delle diversità, dei network
 3. Sostegno alla creatività, innovazione, cambiamento, ovunque si trovino, vs i sostenitori dello status quo.
- Sono questi infatti i criteri ricorrenti nelle "25 sfide decisive per il Management 2.0" che l'autorevole gruppo ha identificato.*

THE RULING COMPANIES

ASSOCIATION

PANEL

NE DISCUTERANNO:



FRANCO BERNABÈ, Amministratore Delegato di **TELECOM ITALIA**

Nato nel 1948, laureato in Scienze Politiche all'Università di Torino, nel '76 è Senior Economist all'OCSE a Parigi e nel '78 in FIAT come Chief Economist. Entra in ENI nell'83 come Assistente del Presidente e ne diventa Amministratore Delegato nel '92. Nei due mandati procede alla ristrutturazione e alla privatizzazione del gruppo. Dal '98 al '99 è Amministratore Delegato di Telecom, da cui esce a seguito dell'OPA Olivetti. Fonda quindi la società di investimenti FB Group, e nel 2004 diventa Vice Presidente di Rothschild Europe. Già membro dei CdA di Fiat e TNT, Franco Bernabè è ora nel CdA di PetroChina e del Peres Centre for Peace, e nell'Advisory Board dell'Observatoire Mediterranéen de l'Energie.



PAOLO BERTOLUZZO, Amministratore Delegato di **VODAFONE ITALIA**

Nato nel 1965, laureato in Ingegneria Gestionale al Politecnico di Milano, nel 1994 ha conseguito il Master in Business Administration presso l'INSEAD e a seguire ha compiuto la sua esperienza nella consulenza di direzione alla Bain and Company. E' entrato in Vodafone nel 1999 come Direttore Pianificazione Strategica e Business Development, per assumere successive crescenti responsabilità, fino a diventare Direttore della Divisione Consumer nel 2005, Direttore Generale Commercial Operations nel 2006, e Direttore Generale e CEO dall'aprile 2008.



CORRADO PASSERA, Amministratore Delegato di **INTESA SANPAOLO**

Nato nel 1954, laureato alla Bocconi, dal 1980 in McKinsey per 5 anni, quindi diventa successivamente Direttore Generale di Cir, di Arnoldo Mondadori Editore, e del Gruppo Editoriale L'Espresso. Dal '92 al '96 è Amministratore Delegato del Gruppo Olivetti, che si espande nel settore TLC con la creazione di Omnitel e Infostrada. Nel '96 diventa Amministratore Delegato del Banco Ambrosiano Veneto, e porta a termine la prima grande operazione di consolidamento bancario con Cariplo. Nel '98 è nominato Amministratore Delegato di Poste Italiane, che risana e rilancia anche con l'ingresso nei servizi finanziari (BancoPosta). Nel 2002 diventa Amministratore Delegato di Banca Intesa, dove realizza un piano di turnaround, ed è tra gli artefici del processo di integrazione con Sanpaolo IMI, che darà vita a Intesa Sanpaolo. E' membro dei CdA di RCS MediaGroup e Università Bocconi, e fa parte del comitato esecutivo dell'ABI.



CARLO PESENTI, Consigliere Delegato di **ITALCEMENTI S.P.A.** e Direttore Generale di **ITALMOBILIARE S.P.A.**

Nato nel 1963, laureato in Ingegneria Meccanica al Politecnico di Milano, Master in Economia e Management alla Bocconi, dopo un periodo di studio e lavoro all'estero sviluppa diverse esperienze in Italcementi - dai servizi tecnici, ad Italcementi Ingegneria, alla Direzione Centrale Finanza Amministrazione e Controllo. Dopo la carica di Condirettore Generale, nel 2004 diventa Consigliere Delegato di Italcementi, e dal 2007 Vice Presidente di Ciments Francais. Oltre alle cariche ricoperte nella holding Italmobiliare, è nei CdA di UniCredito Italiano, Mediobanca ed RCS MediaGroup.

MODERATORE:

MASSIMO MUCCHETTI, vicedirettore *ad personam*, **CORRIERE DELLA SERA**

Nato nel 1953, Laureato in filosofia all'Università Statale di Milano, giornalista professionista dal 1981, ha iniziato l'attività giornalistica professionale sul quotidiano *Bresciaoggi*, poi è passato a *"Mondo economico"*, il settimanale del *"Sole 24 Ore"*. Dal 1986 al 2004 ha lavorato all'*"Espresso"* dov'è stato vicedirettore. Docente allo Iulm di Milano, è autore di *Licenziare i padroni?* (Feltrinelli, 2003) e de *Il baco del Corriere* (Feltrinelli, 2006).

