



924

Lei & Impresa

Immacolata Caputo

Career Service, Università Ca' Foscari Venezia

conversa con

Francesca Farina

CFO presso Tennant Company

fotografie di

Francesca Occhi

Francesca

Nel corso della sua carriera, ha vissuto diversi ruoli professionali. Ripensando ai suoi esordi post-universitari, qual è stata la sfida più grande nel passare dal ruolo junior degli inizi a quello strategico che ricopre ora?

Credo che mantenere, nel corso del proprio percorso professionale, curiosità, passione e umiltà sia fondamentale: sono questi elementi che permettono di continuare a imparare ogni giorno, ascoltare tutti i livelli dell'organizzazione, comprenderne le prospettive e contribuire a creare un ambiente trasparente e costruttivo. La sfida più grande è stata cambiare prospettiva: passare da un ruolo operativo a uno strategico, in cui è necessario prendere decisioni con una visione più ampia e di lungo periodo. Se all'inizio l'obiettivo è acquisire competenze tecniche e dimostrare affidabilità, con il tempo diventa essenziale saper leggere il contesto, anticipare le dinamiche e assumersi responsabilità anche in condizioni di incertezza. Un passaggio chiave è stato inoltre imparare a gestire non solo attività, ma anche persone e priorità, bilanciando obiettivi di business, aspettative degli stakeholder e sviluppo del team.

Il settore in cui lavora richiede, a sua opinione, uno stile di leadership specifico?

Nel mio ruolo come Finance Leader per l'Europa e Medio Oriente in un contesto manifatturiero,

credo che più che uno stile di leadership unico sia fondamentale adottare una leadership adattiva, capace di evolvere in funzione del contesto, delle sfide e delle persone. Operando in un ambiente complesso e internazionale, è essenziale bilanciare visione strategica ed execution, prendendo decisioni rapide ma garantendo al tempo stesso allineamento e coinvolgimento del team. In questo contesto, ritengo che l'intelligenza emotiva giochi un ruolo chiave: comprendere le persone, saper ascoltare, gestire situazioni complesse e costruire relazioni di fiducia è fondamentale tanto quanto la competenza tecnica. In sintesi, una leadership efficace oggi è quella che sa adattarsi, leggere il contesto e valorizzare le persone, creando le condizioni per risultati sostenibili nel lungo periodo.

Essere una donna italiana ai vertici di multinazionali internazionali richiede anche una grande capacità di adattamento culturale. Il nostro Ateneo propone studi ed esperienze all'estero per studenti e studentesse. Quali sono le competenze che sono entrate maggiormente in gioco nel lavorare con persone provenienti da altri contesti?

Credo che studi ed esperienze all'estero siano fondamentali per sviluppare l'apertura mentale necessaria a lavorare in contesti internazionali. Uscire dalla propria comfort zone permette

di confrontarsi con culture e modi di pensare diversi, sviluppando resilienza, capacità di adattamento e flessibilità: qualità indispensabili per navigare contesti complessi e in continuo cambiamento.

In questo contesto, la leadership femminile è in continua crescita e ritengo che sia importante prima di tutto sentirsi confidenti nel condividere le proprie idee e opinioni. Solo così è possibile costruire relazioni di fiducia, valorizzare le diverse prospettive e guidare team internazionali in modo efficace. Queste esperienze rafforzano anche intelligenza emotiva, ascolto attivo e comunicazione chiara, competenze chiave per comprendere le motivazioni dei diversi interlocutori e raggiungere obiettivi comuni. In sintesi, confrontarsi con contesti culturali diversi non solo arricchisce la leadership, ma accelera soprattutto la crescita personale, insegnando a lavorare con apertura, fiducia e rispetto reciproco.

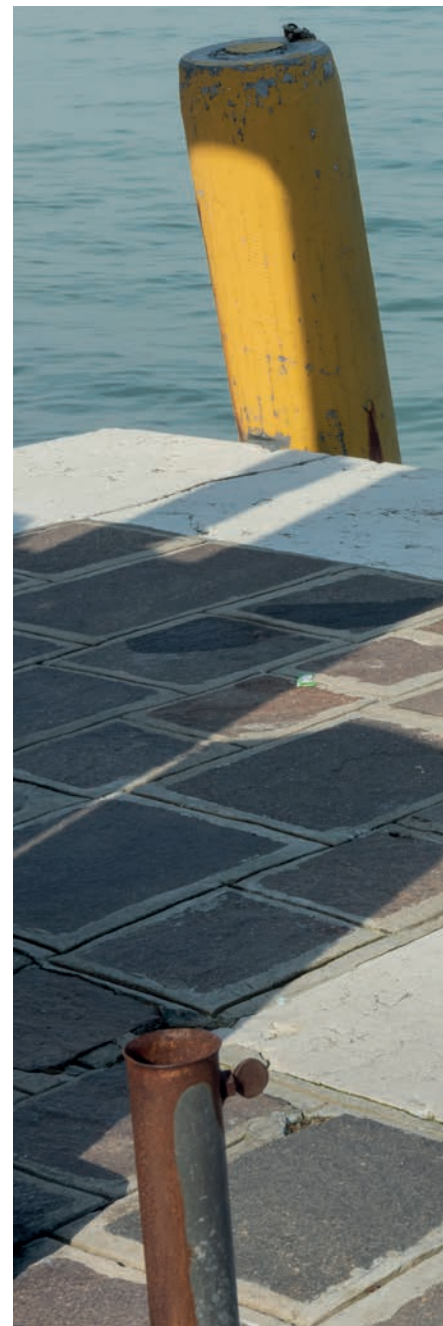
Nel raccontare le carriere di tante professioniste, le studentesse immaginano percorsi lineari, senza cedimenti o errori. C'è stato un momento di difficoltà personale che le ha insegnato una lezione fondamentale che si porta dietro ancora oggi?

Credo che sia importante ricordare che i percorsi di carriera non sono mai lineari. Ci sono momenti personali che richiedono cambiamenti e pause di riflessione, perché è fondamentale mantenere un buon equilibrio tra vita professionale e personale. Gli errori sono inevitabili, ma ciò che conta è saperli trasformare

in opportunità di crescita, accogliendo i feedback in maniera costruttiva e imparando da ogni esperienza. Allo stesso tempo, è essenziale fare sempre ciò che ci appassiona: solo così si mantiene la motivazione, anche nei momenti più complessi. In sintesi, le difficoltà insegnano resilienza, introspezione e consapevolezza: qualità che accompagnano ogni fase della carriera e permettono di crescere sia come professioniste sia come persone

Il Progetto Lei crede molto nel valore della mentorship. Ha avuto dei mentori o delle figure di riferimento, non solo nell'ambito professionale, che l'hanno sostenuta nei momenti più complessi della sua carriera?

Ho avuto la fortuna di avere dei mentor che sono stati fondamentali per il mio sviluppo personale e professionale. Queste figure mi hanno guidata nei momenti più complessi, aiutandomi a riflettere sulle scelte e a crescere con maggiore consapevolezza. Credo che la cosa più importante sia scegliere un mentor con il quale ti senti autentica, con cui sia naturale essere te stessa e instaurare un rapporto basato su ascolto reciproco e piena fiducia. La mentorship diventa così uno spazio di crescita reale, dove imparare dagli altri senza perdere la propria identità. Avere più mentor con esperienze diverse può arricchire ulteriormente la propria visione e aiutare a sviluppare competenze differenti. Un buon mentor non solo dà consigli, ma ti sfida a uscire dalla comfort zone, affrontare nuove sfide e prendere decisioni coraggiose.





Le nostre studentesse temono l'idea di dover scegliere tra carriera e vita privata. Lei come ha vissuto la ricerca di questo equilibrio?

Credo che carriera e vita privata non siano due mondi separati, ma strettamente correlati. Non è possibile dare il meglio sul lavoro se non si è persone equilibrate e soddisfatte nella propria vita personale. Trovare questo equilibrio significa imparare a riconoscere le proprie priorità, gestire il tempo con consapevolezza e dedicare attenzione sia agli obiettivi professionali sia al benessere personale. In altre parole, una vita personale serena e soddisfacente rafforza la carriera, fornendo energia, motivazione e chiarezza nelle decisioni. Cercare questo equilibrio non è sempre semplice, ma è fondamentale per crescere in modo sostenibile e per mantenere passione e resilienza nel lungo periodo.

Se potesse tornare al suo primo giorno di lavoro, con l'esperienza e la consapevolezza che ha oggi, cosa consiglierebbe a quella giovane professionista per rassicurarla sul futuro?

Se potessi tornare indietro, direi a quella giovane professionista di affrontare ogni sfida quotidiana con il sorriso e con curiosità, imparando da ogni esperienza senza paura. Le consigliereerei di dire sempre 'grazie' alle persone che la circondano, perché il supporto e l'aiuto degli altri sono fondamentali e accrescono la fiducia in te stessa. Infine, le direi di non lasciarsi sopraffare dall'ansia e affrontare le sfide con pazienza: il percorso professionale è fatto di passi gradualmente, successi ed errori, e ogni esperienza contribuisce alla crescita. Mantenere passione, apertura e leggerezza permette di affrontare le sfide con fiducia e di costruire una carriera soddisfacente e sostenibile.





Francesca Farina

Con oltre venti anni di esperienza internazionale nel settore finanziario, Francesca Farina ha ricoperto ruoli di leadership in aziende multinazionali di primo piano, distinguendosi per le sue competenze strategiche e la capacità di guidare il cambiamento. Attualmente, in qualità di Senior Finance Director EMEA presso Tennant Company, è responsabile della gestione e dell'ottimizzazione delle performance finanziarie in otto regioni e sei stabilimenti produttivi. Collabora a stretto contatto con il Senior Leadership Team per garantire risultati finanziari coerenti con gli obiettivi aziendali, focalizzandosi sulla crescita organica e inorganica, sull'espansione dell'EBIT e sulla massimizzazione della conversione della liquidità. Precedentemente, ha ricoperto il ruolo di Senior Finance Director Continental Europe presso Johnson Controls, gestendo un portafoglio da 1,4 miliardi di dollari e supportando lo sviluppo strategico attraverso un'efficace gestione finanziaria e operativa. La sua carriera include anche posizioni di rilievo in Xylem Inc., dove ha guidato team finanziari globali, ottimizzando processi di FP&A e promuovendo l'innovazione digitale per il miglioramento delle performance aziendali. La sua esperienza spazia dalla finanza commerciale e supply chain finance fino alle operazioni M&A, project management e controllership. Dotata di una mentalità orientata al miglioramento continuo, un forte spirito di leadership e una capacità innata di collaborazione, Francesca Farina ha contribuito significativamente alla crescita e al successo delle aziende in cui ha operato. Promuove una cultura aziendale ad alte prestazioni e supportando lo sviluppo di team finanziari di eccellenza.