

di Roberta Castellarin
e Paola Valentini

In Italia i consiglieri indipendenti delle società quotate continuano a essere pochi. E spesso sono indipendenti solo sulla carta perché sono pagati dall'azienda stessa per consulenze o cariche in controllate. Un caso su tutti si trova nella relazione di corporate governance 2009 di Recordati. Il consigliere Marco Vitale ha ricevuto per il 2008 per la sua carica 44 mila euro, ma nello stesso anno ha ricevuto compensi per prestazioni professionali per 100 mila euro sempre dalla società. Eppure la Recordati lo considera indipendente. Si legge, infatti, nella relazione: «Il consiglio si è discostato da due criteri previsti nella valutazione di indipendenza del professor Vitale, qualificandolo come amministratore indipendente nonostante la permanenza nel consiglio della società per più di nove anni negli ultimi 12 anni e nonostante la sussistenza di una relazione professionale del valore di 100 mila euro annui». I motivi? Secondo il consiglio Vitale ha dimostrato di aver mantenuto intatte le caratteristiche di indipendenza e di libertà di giudizio nel valutare l'operato del management. In casa Erg si trova, invece, un indipendente che riceve molti compensi anche per incarichi dalle controllate. Paolo Francesco Lanzoni nel 2008 ha ricevuto un emolumento per la carica di 45 mila euro e altri compensi per 106 mila euro. Due casi presi dalle relazioni di corporate governance 2009, che le società quotate hanno iniziato a pubblicare in questi giorni e che confermano le anomalie nel sistema italiano di governo societario messe in luce anche dall'Osservatorio sui cda delle quotate italiane Spencer Stuart

GOVERNANCE Nelle assemblee di aprile delle società quotate italiane dovranno essere rinnovati quasi 700 consiglieri in scadenza. Un'occasione per risolvere alcune anomalie. A partire dalla necessità di inserire nei cda veri indipendenti

Quel governo da rifare

board index 2008. Che punta il dito proprio contro la scarsa presenza degli indipendenti nei cda che sono ancora soltanto il 41% del totale. A differenza di quanto avviene all'estero, dove sono previste quote minime per gli amministratori indipendenti. Il codice inglese, per esempio, prevede che almeno la metà del board sia composta da indipendenti. Afferma l'analisi Spencer Stuart: «Il 44% dei consiglieri non esecutivi risulta essere non indipendente, con una percentuale di incidenza, sul totale dei consiglieri, del 32%. Questa continua ad essere la peculiarità dei nostri consigli di amministrazione: una quota molto significativa di consiglieri, non esecutivi e non indipendenti, svolge il ruolo di rappresentante dell'azionista di riferimento o di controllo». Peraltro il numero medio di consiglieri indipendenti rilevato dalle relazioni 2008 sulla governance è in diminuzione rispetto ai due anni precedenti. Proprio la prossima stagione assembleare che si sta per aprire potrebbe essere la prima occasione utile per migliorare il governo societario. Sono infatti in scadenza oltre 660 consiglieri in più di 60 società quotate. E in quell'occasione potranno anche farsi sentire i soci di minoranza presentando i loro candidati. «Le minoranze stanno gradualmente aumentando la loro influenza sulla nomina dei consiglieri presentando, nel 39% dei casi, in sede di rinnovo del consiglio, una loro lista. Solo

Società quotata	N. sindaci con altri incarichi		N. medio altri incarichi	
	2007	2006	2007	2006
◆ Blue Chip	117	101	8,3	4,5
◆ Star	80	61	12,2	5,9
◆ Standard	26	37	12,2	4,2
◆ TOTALE	223	199	10,2	4,9

Fonte: Spencer Stuart

in due casi le liste presentate sono state più di una».

E' tutta italiana poi l'abitudine di far entrare in cda molti professori e professionisti piuttosto che manager. Si legge nell'Osservatorio: «Per la prima volta abbiamo analizzato il mix delle competenze professionali presenti nei cda delle società. Analizzando il background professionale dei consiglieri non esecutivi abbiamo notato che i manager, e in particolare i Top executive sono preponderanti, con una percentuale pari al 65%. Subito dopo vengono i professionisti (20%), e i professori universitari (13%). Negli Stati Uniti, invece, i consiglieri non esecutivi sono per l'87% manager, per il 7% professori universitari e solo per il 4% professionisti». Uno squilibrio non destinato a cambiare perché la stessa composizione si riscontra anche analizzando le competenze dei consiglieri indipendenti di nuova nomina. Non

solo. Resta ancora basso anche il ricambio nei consigli.

I soliti noti. Spiega Spencer Stuart: «I consiglieri di nuova nomina, sul totale dei consigli rinnovati, è pari al 27%. Tale percentuale, apparentemente elevata, si riduce significativamente se si considerano i soli consiglieri che entrano a far parte per la prima volta di un consiglio di una società quotata, confermando così il basso tasso di ingresso di nuove professionalità». Ciò viene confermato anche dall'alto numero medio di incarichi: circa un quarto dei consiglieri delle blue chip ha sei e più incarichi; dei 2.032 Consiglieri in esame, 1.394 (69%) hanno più di un incarico (in media circa 5 ciascuno). Peraltro le nuove nomine non contribuiscono allo svecchiamento dei cda: il 39% dei nuovi consiglieri è nella fascia di età degli over 60 e l'età media dei consiglieri di nuova nomina è di 57 anni. Latitano poi i comitati nomina che invece in Francia e Germania rappre-

sentano una prassi consolidata. Il comitato per le proposte di nomina è presente solo nel 10% delle società analizzate dall'Osservatorio. L'Italia, poi, è in ritardo anche in tema di piani di successione. «Solo un numero di società molto limitato cita nelle relazioni di corporate governance, la presenza e l'operatività di piani di successione dell'amministratore delegato e, più in generale, dei dirigenti con responsabilità strategiche. Questo peraltro è confermato dalla nostra esperienza diretta su queste tematiche: il tema della successione si affronta tipicamente in Italia nel momento in cui la posizione di capo-azienda non è più coperta; sono rari i casi di pianificazione strutturata della successione con confronto delle potenziali candidature interne con eventuali candidature esterne», affermano da Spencer Stuart. L'Italia è infatti l'unico paese il cui codice di autodisciplina non accenna alla necessità di piani per il ricambio generazionale, obbligatori invece in Francia, Germania e Gran Bretagna.

Controllori iperattivi. Resta, poi, il nodo dei sindaci super impegnati. Sul tema la Consob ha emanato un regolamento che limita il cumulo degli incarichi dei componenti degli organi di controllo (fra i quali il collegio sindacale) e impone la loro comunicazione al mercato. Quali effetti ha avuto il nuovo regolamento entrato in vigore dopo l'estate scorsa?

LA CORPORATE GOVERNANCE DELLE BLUE CHIP DI PIAZZA AFFARI/1

	Totale cons.	Numero esecutivi	Numero consiglieri indipendenti	Numero di consiglieri con altri incarichi	Numero medio altri incarichi	% di presenza consiglieri
Acea	9	2	7	9	4	87,5%
Aem	9	1	2	9	3,6	90,6%
Alitalia	3	-	2	2	3,5	98,7%
Alleanza Assicurazioni	13	1	5	13	5,5	90%
Amplifon	7	1	3	7	2,7	100%
Arnoldo Mondadori Editore	11	3	4	9	4,4	91,7%
Asm	8	1	7	4	6,3	88,9%
Assicurazioni Generali	20	4	11	18	5,4	79,1%
Atlantia	15	2	4	15	5,6	91,7%
Autogrill	11	1	5	9	3,1	86,9%
Autostrada Torino Milano	13	5	7	11	6,4	93,9%
Azimut Holding	10	7	2	6	5,7	88,9%
Banca Carige	18	8	7	19	2,6	88,4%
Banca Generali	10	4	3	10	8,3	81,1%
Banca Intermobiliare	11	5	2	11	4,2	78,1%
Banca Italease	11	1	4	9	4,6	88,3%
Monte Dei Paschi Di Siena	10	-	9	10	5,1	86,6%
Popolare Di Milano	20	2	9	17	4,9	93,8%
Banco Popolare	10	-	7	10	6,7	94,1%
Benetton Group	11	3	4	10	5,3	81%
Beni Stabili	7	1	2	nd	nd	90,1%
Bulgari	7	2	4	2	3,5	nd
Buzzi Unicem	13	6	4	10	6,6	82,1%
Cattolica Assicurazioni	18	7	7	17	4,6	83%
Cementir Holding	13	4	3	12	5,2	72,6%
C.I.R.	13	2	7	11	3,7	86,8%
Credito Bergamasco	17	2	11	16	4,9	90,9%
Credito Emiliano	14	1	9	14	6,2	90%
Credito Valtellinese	15	3	10	6	2,7	85,9%
Davide Campari	9	4	3	6	6,3	95,9%
Edison	12	1	2	12	4,8	92,6%
Enel	9	2	7	6	2,2	96,3%
Eni	9	1	6	6	3,5	90,7%
Enia	11	5	6	9	2,2	95,8%
Erg	12	5	4	9	3,1	96,2%
Fastweb	11	5	3	7	2,6	91,8%
Fiat	15	3	8	15	3,9	91,2%
Finmeccanica	12	1	9	6	1,3	93,5%
Fondiarica-Sai	19	4	8	18	8,4	nd
Gemina	12	1	4	9	8,7	91,5%
Geox	9	3	6	4	5,3	95,8%
Gr. Editoriale L'Espresso	10	2	3	7	5	85%

Iachino, urge un organismo indipendente

Di questi tempi la corporate governance delle società quotate è un work in progress. Per questo l'Italia non può non guardare all'esempio di Francia, Germania e Regno Unito dove i codici di governo societario sono aggiornati con modalità molto più strutturate. Ne è convinta Maurizia Iachino della società di consulenza Key2people governance, autrice di una recente ricerca sui codici di corporate governance europei e che da anni si occupa dei temi di buon governo societario.

Domanda. Qual è la differenza più rilevante tra il codice di autodisciplina delle quotate italiane e quelli degli altri paesi europei?

Risposta. La maggiore differenza tra i codici riguarda l'elaborazione. Il codice Preda del 1999 è sottoposto alla revisione di un team coordinato da Borsa italiana che è una società privata. E un pool di tre esperti scelti sempre dalla Borsa decide se l'aggiornamento è necessario. Invece i codici di Regno Unito e Germania sono emanazione del governo e quindi di un organo super partes. Come in Francia dove il processo è espressione del Medef, la Confindustria locale.

D. Quindi quali sono i problemi che vanno risolti urgentemente?

R. Anche in Italia sarebbe il caso di affidare un tema così importante a un vero e proprio organismo indipendente che dovrebbe essere composto anche da altri partecipanti oltre la Borsa, penso per esempio ad Assogestioni e Assonime. Questo ci permetterebbe di alzare la rappresentatività dell'organismo e dargli maggiore indipendenza potendo contare su un'attività più sistematica.

D. In che senso?

R. All'Italia manca un processo più

chiaro e automatico di aggiornamento del codice. Da noi la revisione avviene quando lo decide il pool dei tre saggi chiamati dalla Borsa (per la revisione del 2006 erano Guido Ferrarini, Franco Grande Stevens e Piergaetano Marchetti, ndr). Quindi facciamo dei passi avanti, ma non sono programmati. Ad esempio non è accettabile che in tema di remunerazioni in Italia noi si facciano subito linee guida. Il Germania invece il codice è aggiornato ogni anno a giugno. Anche nel Regno Unito le revisioni sono periodiche. Ecco perché la creazione di un comitato permanente e autonomo potrebbe risolvere l'anomalia italiana.

D. Altri elementi da cambiare velocemente?

R. L'indipendenza dei consiglieri è anche legata a chi li nomina. Quindi è necessario che le società si dotino di processi di selezione trasparenti e che definiscano i criteri in base ai quali entrare in cda con l'ausilio, oltre che del comitato nomine, di un advisor esterno che provveda alla valutazione del board per definire le competenze che sono necessarie e che poi verifichi se i consiglieri selezionati siano ancora adatti al ruolo. In questo modo si potrebbe affrontare anche la questione dei piani successione dei consiglieri che in Italia, unico paese, non è affrontata dal Codice. Da noi invece i mandati sono troppo spesso perenni, in cda si entra per cooptazione e i nomi vengono scelti dai top manager o dagli azionisti.

D. E sul fronte delle donne?

R. La presenza delle donne nei cda è ancora veramente ridicola. Per migliorare questa situazione sta partendo un progetto per creare un database di profili femminili di alto standing da proporre alle aziende. (riproduzione riservata)



Maurizia Iachino

Rispondono da Spencer Stuart: «Nelle comunicazioni al mercato sono stati inclusi, per la prima volta, anche gli incarichi che i sindaci hanno in società non quotate. Ciò ha fatto lievitare il numero medio di incarichi, che risulta più che raddoppiato rispetto al Board Index 2007 (da 4,9 a 10,2) con punte fino ad oltre 90 incarichi per un solo sindaco». Per rispettare i limiti imposti dalla Consob, l'Osservatorio ha registrato la rinuncia di molti sindaci agli incarichi in qua-

tate, che hanno un maggiore peso ai fini del raggiungimento del tetto fissato dalla Commissione, a favore dei non quotate. A livello di remunerazione non mancano i sindaci che cumulano incarichi di controllo nelle società di uno stesso gruppo. Per esempio Franco Dalla Sega ha ricoperto nel 2008 come membro del collegio sindacale di Seat 57 mila

euro e per gli altri colleghi sindacali di società del gruppo 45 mila euro. In Erg Mario Pacciani come presidente dell'organo di controllo ha incassato 60 mila euro e come sindaco in altre società del gruppo 85 mila euro. In Intesa Sanpaolo il consigliere di sorveglianza Livio Torio ha preso 150 mila euro, più 122 mila euro per gettoni di presenza per l'incarico nella capogruppo a cui si aggiungono 118 mila euro per incarichi in società controllate. (riproduzione riservata)

L'EVOLUZIONE DELLA GOVERNANCE

COMPOSIZIONE CONSIGLIERI

	2008*	2003**	Variazioni
◆ Consiglieri	10,8	11,4	-5%
◆ Esecutivi	3	2,6	15%
◆ Non esecutivi	7,9	8,8	-10%
◆ di cui Indipendenti	4,5	5,5	-18%
◆ Altri incarichi dei consiglieri	4,8	3***	60%
◆ Consiglieri non italiani	5,90%	6,90%	-14%
◆ Consiglieri donna	4,70%	3,20%	47%
◆ Riunioni annue	10,1	10	1%

COMPENSI

In migliaia di euro

◆ Presidente	800	546	47%
◆ Vice presidente	436	236	85%
◆ Amministratore delegato	1.009	811	24%
◆ Membri di comitato esecutivo	180	117	54%
◆ Altri consiglieri	94	41	129%
◆ Presidente del collegio sindacale	72	67	7%
◆ Sindaci	54	47	15%

COMITATI

◆ Società con comitato esecutivo	41	55	-25%
◆ Numero medio	5,2	6	-13%
◆ Società con comitato di controllo interno	183	112	63%
◆ Numero medio	3,1	3,2	-3%
◆ di cui consiglieri Indipendenti membri del comitato	2,5	2,5	0%
◆ Società con comitato di remunerazione	171	102	68%
◆ Numero medio	3,2	3,4	-6%
◆ di cui consiglieri Indipendenti membri del comitato	2,3	2,2	5%
◆ Società con comitato proposte di nomina	19	12	58%
◆ Numero medio	3,6	3,6****	0%
◆ di cui consiglieri Indipendenti membri del comitato	2,5	2,8****	0%

*Fonte: dati relativi all'esercizio chiuso il 31/12/2007 **Fonte: Board Index Italia 2003

Fonte: Board Index Italia 2004 *Fonte: Board Index Italia 2006

Fonte: Spencer Stuart

IL CURRICULUM DEGLI INDIPENDENTI

Background professionale consiglieri indipendenti di nuova nomina

	ITALIA	USA
◆ Manager	60%	87%
◆ Top manager e imprenditori	54%	47%
◆ Professionisti	22%	4%
◆ Professori universitari	16%	7%
◆ Altri Ruoli	4%	21%
◆ Cfo e Background finanziario	2%	19%
◆ Altro	2%	2%

Fonte: Spencer Stuart

LA CORPORATE GOVERNANCE DELLE BLUE CHIP DI PIAZZA AFFARI/2

	Totale cons.	Numero esecutivi	Numero consiglieri indipendenti	Numero di consiglieri con altri incarichi	Numero medio altri incarichi	% di presenza consiglieri
Hera	18	2	16	3	1,3	89,4%
Ifi	13	4	1	10	4,8	nd
Ifil	12	4	4	11	3,6	90%
Impregilo	15	1	5	15	6,3	83,2%
Indesit Company	13	2	8	11	2,9	84,8%
Intesa Sanpaolo	19	-	15	15	6,3	92,9%
Iride	12	2	9	11	3,1	nd
Italcementi	18	4	10	16	5,1	92,7%
Italmobiliare	10	2	3	10	4,7	90%
Lottomatica	13	5	5	10	8,6	82,8%
Luxtistica Group	14	5	6	11	4	88,5%
Maire Tecnimont	9	3	2	7	8,6	100%
Marazzi Group	11	3	5	5	2,8	90,7%
Mediaset	14	6	4	8	3,8	87,9%
Mediobanca	21	-	7	19	4,9	80,9%
Mediolanum	14	3	3	12	4,7	92,1%
Milano Assicurazioni	19	4	8	19	7,5	87,8%
Parmalat	11	1	9	10	3,2	90,9%
Piaggio & C.	11	2	4	11	5,3	92,2%
Pirelli & C.	20	3	11	19	4,4	85%
Pirelli & C. Real Estate	15	6	7	11	3,3	87%

	Totale cons.	Numero esecutivi	Numero consiglieri indipendenti	Numero di consiglieri con altri incarichi	Numero medio altri incarichi	% di presenza consiglieri
Prysmian	10	3	4	10	3,6	96%
Rcs Mediagroup	19	1	4	16	5,1	71,2%
Recordati	8	4	3	4	3,8	88,9%
Risanamento	8	3	4	4	5	86,3%
Safilo Group	7	4	3	nd	nd	85,7%
Saipem	9	3	4	5	1,8	90%
Saras	8	4	2	2	2	96,3%
Seat Pagine Gialle	13	1	3	8	3,6	82,5%
Snam Rete Gas	9	2	5	3	3,3	90,3%
Sias	14	5	8	11	8,5	82%
Telecom Italia	17	2	8	10	3,4	95%
Tenaris	10	2	3	nd	nd	nd
Terna	10	1	7	7	1,9	97%
Tiscali	8	2	2	6	2,5	nd
Tod's	11	5	4	8	5,6	80%
Unicredit Italiano	23	1	21	20	5	85,8%
Unione di Banche Italiane	23	-	23	22	3,5	84,2%
Unipol Ass.	25	1	10	20	4,9	85%

Fonte: Spencer Stuart