



Board Performance Review:

**Una pratica sempre più diffusa fra le società
quotate italiane**



Premessa

Il Codice di Autodisciplina delle società quotate promosso da Borsa Italiana Spa, nella sua nuova versione del marzo 2006, prevede una procedura annuale di Board Performance Review (BPR). Secondo l'articolo 1C1g, il consiglio d'amministrazione "effettua, almeno una volta all'anno, una valutazione sulla dimensione, sulla composizione e sul funzionamento del consiglio stesso e dei suoi comitati, eventualmente esprimendo orientamenti sulle figure professionali la cui presenza in consiglio sia ritenuta opportuna". Le procedure di BPR, sinora realizzate da pochissime grandi aziende, si stanno quindi diffondendo a macchia d'olio fra le imprese quotate italiane.

Metodologia dell'indagine

Campione

Abbiamo considerato il segmento Blue Chip di Borsa Italiana, che comprende 88 società (fra cui le 40 dell'indice SP/Mib). Escludendo le società spagnole Banco Bilbao Viscaya Argentaria e Banco Santander per coerenza dell'analisi, e Alitalia per mancanza di disponibilità dell'informazione, abbiamo lavorato su 85 società.

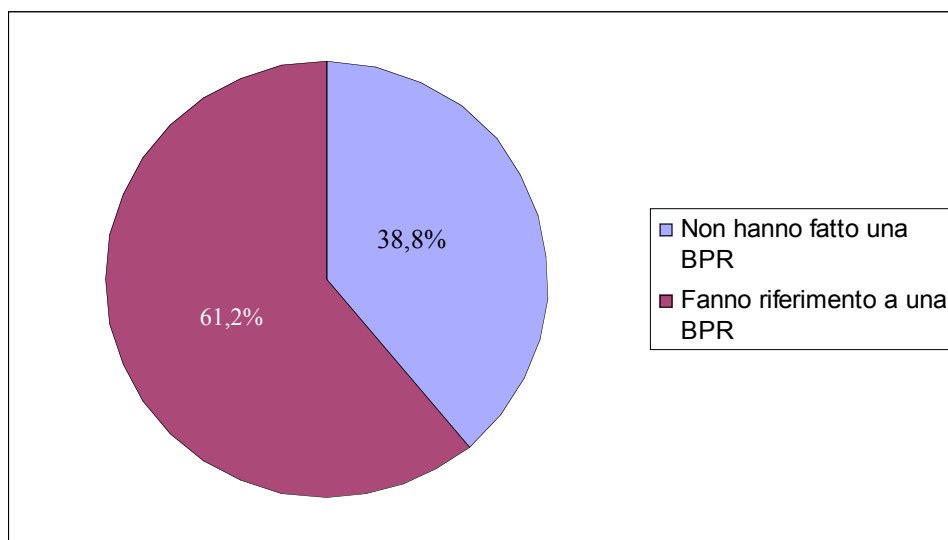
Fonti

L'indagine è stata condotta esaminando le relazioni di bilancio e/o le relazioni sulla corporate governance sull'esercizio 2006 delle società campione.

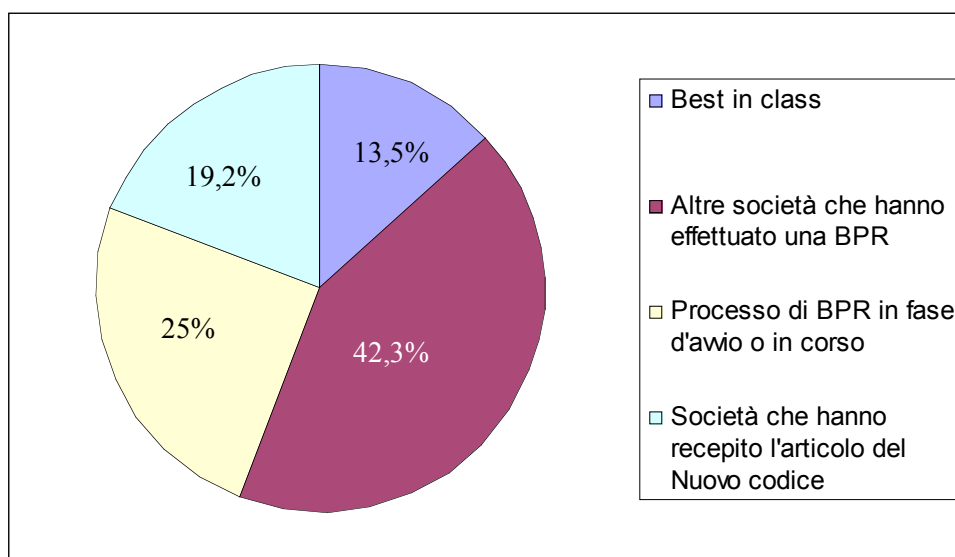
NB L'indagine è stata realizzata sulla base dei documenti disponibili fra il 14 e il 23 maggio 2007.

Risultati dell'indagine

Ben 52 delle società considerate (cioè il 61,2%) evocano nella loro documentazione pubblica una procedura di Board Performance Review. Non tutte approfondiscono però la tematica in modo uguale: si va da quelle che riprendono semplicemente la formula del codice di autodisciplina, a quelle che dichiarano di avere effettuato una BPR ma riassumono la procedura in poche frasi, fino a quelle che hanno una pratica consolidata e ne danno un rendiconto particolareggiato.



Sulle 85 società considerate, 52 (il 61,2%) fanno riferimento a un processo di BPR.



Sulle 52 società che fanno riferimento a una BPR, 7 (il 13,5%) possono essere considerate come Best in Class, 22 (il 42,3%) dichiarano di aver realizzato una BPR, 13 (il 25%) fanno riferimento a un processo di BPR in fase di avvio o in corso, mentre 10 (il 19,2%) hanno semplicemente recepito nel loro statuto o nel proprio codice di autodisciplina l'articolo 1C1g del Codice di Autodisciplina.



Le Best in Class

7 società (il 13,5% rispetto alle 52 che hanno dichiarato di aver effettuato una BPR) non solo hanno effettuato una BPR ma ne rendono conto in modo molto dettagliato nelle loro relazioni di bilancio e/o di corporate governance.

Possiamo classificare in questa categoria, in ordine alfabetico, **Enel, Eni, Finmeccanica, Pirelli RE, Saipem, Telecom Italia e Terna.**

- Enel dedica all'argomento una pagina intera della sua relazione sulla corporate governance. Evidenzia la metodologia (aiuto di un consulente esterno, questionario e interviste individuali) e i temi affrontati (struttura, composizione e ruolo del consiglio; riunioni consiliari, flussi informativi e processi decisionali; funzionamento e composizione dei comitati; strategie e obiettivi; rapporto con azionisti e stakeholders; struttura organizzativa aziendale). L'Enel dà anche dettagli sui risultati, evidenziando gli aspetti positivi emersi (grande coesione del board, flussi informativi "tempestivi ed efficaci" ...) e anche i profili suscettibili di miglioramento, "sui quali si focalizzerà quindi l'attenzione del consiglio d'amministrazione nel corso del 2007". Fra questi, l'esigenza di una più ampia condivisione da parte del consiglio circa le decisioni di maggiore importanza, l'incremento della durata delle riunioni consiliari, ecc. L'Enel segnala di avere già effettuato una BPR nel 2004.
- L'Eni ha realizzato nel 2006 la sua prima BPR. Nel lungo paragrafo "Autovalutazione" della parte Corporate Governance del suo bilancio, il gruppo precisa che si è appoggiato a un consulente esterno, il quale ha realizzato interviste individuali. I risultati sono stati discussi nella riunione del 22 febbraio 2007, "pervenendo alla valutazione, già fatta propria dal consulente, complessivamente positiva sulla dimensione, composizione e funzionamento del consiglio e dei suoi comitati". L'Eni riporta in particolare i punti positivi emersi (discussione diretta e aperta, rispetto dei contributi individuali, volontà costruttiva di tutti di convergere verso soluzioni consensuali...) ma non dà nessuna indicazione sugli eventuali punti problematici.
- Finmeccanica, come Enel, dedica una pagina intera della sua relazione Corporate Governance alla valutazione del consiglio, già introdotta nell'esercizio precedente. Anch'essa si è appoggiata a un consulente esterno che ha realizzato l'indagine per via di questionari e interviste individuali. Finmeccanica descrive i temi evocati nell'indagine (struttura, composizione e funzionamento; rapporti con l'azionista, il management e i stakeholders; riunioni, flussi di informazioni, processi decisionali; strategie ed obiettivi; struttura organizzativa) e precisa che l'analisi "è stata integrata da una valutazione di benchmark con le principali realtà industriali italiane". Finmeccanica dà conto degli aspetti positivi emersi (clima di coesione e condivisione; forte soddisfazione per i risultati raggiunti; valutazione di grande fiducia nei confronti del presidente e amministratore delegato, "la cui facilità di accesso è peraltro migliorata rispetto alla precedente analisi", ecc) e dei profili suscettibili di miglioramento, come "l'esigenza di migliorare la conoscenza da parte del consiglio dei fattori che determinano il formarsi delle opzioni

- strategiche per le attività del gruppo”, anche per via della particolare complessità del ramo d’attività.
- Pirelli Real Estate ha dedicato 2 distinti paragrafi alla sua BPR, svolta con l’ausilio di un consulente esterno, conclusa nel febbraio 2007 e i cui risultati sono stati presentati al consiglio il 9 marzo scorso. Pirelli RE dà molti particolari sulla procedura stessa e la sua metodologia (interviste dirette ai consiglieri) ma non dà indicazione sui risultati, precisando solo che “l’esito dei risultati emersi dalla valutazione consentirà di affinare ulteriormente lo strumento di Board Performance Evaluation e di attuare gli opportuni interventi per un ancor più efficace funzionamento” del CDA.
 - Saipem ha dedicato un paragrafo della sua relazione sulla corporate governance alla BPR, effettuata con l’aiuto di un consulente esterno. Non dà indicazione sulla metodologia ma dovizia di particolari sui risultati, sottolineando che “il consiglio di Saipem si pone a livelli di eccellenza sul mercato”, in relazione a vari punti fra cui “l’elevata motivazione dei consiglieri e senso di appartenenza”, il “clima positivo e costruttivo delle riunioni”, la “board leadership del presidente e complementarietà con l’amministratore delegato”, ecc.
 - Telecom Italia dedica più di mezza pagina della sua relazione sulla corporate governance alla “Board Performance Evaluation”, giunta alla sua seconda esperienza poiché il gruppo ne aveva già condotto una nel 2005. Per questa seconda edizione, Telecom Italia si è affidata a un consulente esterno che ha affiancato il “facilitatore interno” (un amministratore indipendente) nella predisposizione della metodologia, nella conduzione del processo e nell’elaborazione dei risultati. La BPR è avvenuta tramite questionari “diversificati in ragione della partecipazione o meno dei singoli consiglieri ai vari comitati consiliari”, e interviste individuali. Telecom Italia rende noto i punti sottoposti ad analisi (indipendenza, dimensione e composizione del consiglio; flusso di informazioni, processi decisionali, rapporto con gli azionisti e altri stakeholders, ecc) ma non dà dettagli sui risultati dell’analisi, precisando solo che “l’attenzione si è concentrata sulle aree di miglioramento e sulle iniziative più idonee per un innalzamento dell’efficacia dell’azione consiliare”, in modo da trasferire il bagaglio di esperienze e consapevolezza al nuovo consiglio entrato in carica nel 2007.
 - Terna dedica un ampio paragrafo della sua relazione di bilancio alla valutazione del consiglio d’amministrazione, realizzata per la prima volta, e con l’ausilio di un consulente esterno. L’analisi è stata realizzata sulla base di interviste e si è concentrata sulla valutazione della dimensione, della composizione e del funzionamento del CDA, nonché sull’“identificazione degli elementi che possono impedire o migliorare la funzionalità ed efficienza del consiglio e dei suoi comitati”. La valutazione è risultata “complessivamente positiva”, in particolare per quanto riguarda “la discussione diretta e aperta”, “il rispetto dei contributi individuali”, “la volontà costruttiva di tutti di convergere verso soluzioni consensuali”, ecc. Terna non accenna ai punti più problematici.

Le altre società che dichiarano di aver effettuato una BPR

22 società del campione (il 42,3% rispetto al totale di quelle che fanno riferimento in un modo o l'altro a una BPR) dichiarano di aver realizzato una BPR ma ne propongono, nella loro documentazione pubblica, un resoconto succinto. Certe danno dettagli su risultati o metodologia, altre riassumono il tutto in una sola frase e/o con formule stereotipate.

Alcuni esempi:

- Pirelli dedica un paragrafo della sua relazione di bilancio alla “Board performance Evaluation”, realizzata per la prima volta nel 2006. Pirelli si è appoggiata a un consulente esterno “che ha affiancato il comitato per il controllo interno e per la corporate governance nella predisposizione delle metodologie (...) e nell’elaborazione delle risultanze. Dall’analisi delle risultanze è emersa una valutazione complessivamente positiva del consiglio e del suo operato, unitamente a utili spunti per migliorarne ulteriormente il funzionamento”.
- Benetton, nel paragrafo “L’autovalutazione del consiglio” della sua relazione sulla corporate governance, scrive che “il giudizio finale è risultato positivo, evidenziando una discussione collegiale aperta e diretta, con rispetto e apprezzamento dei contributi individuali”, mentre “sono state individuate alcune tematiche gestionali/operative che informano in concreto l’attività aziendale, da includere nelle agende delle riunioni consiliari al fine di estendere anche a tali aspetti la discussione collegiale”.
- Banca Generali sottolinea che il consiglio ha approvato il 16 febbraio 2007 la “relazione di autovalutazione” del CDA, dove, dopo varie considerazioni (sulla dimensione, la composizione, “che si stima congrua”, e il funzionamento), “esprime un giudizio senza rilievi sulle dimensioni e sul funzionamento” del CDA.
- AEM segnala che nel corso della seduta del 19 marzo 2007, “il consiglio di amministrazione ha proceduto alla valutazione sulla propria dimensione, composizione e funzionamento”, ma riporta poi solo indicazioni generiche (“l’organo amministrativo è composto da nove amministratori di cui otto non esecutivi, due dei quali indipendenti”, ecc).
- Alleanza specifica che “in occasione della riunione del consiglio tenutasi l’8 novembre 2006 il consiglio ha approvato per la prima volta una relazione collegiale di autovalutazione nella quale è stato espresso un giudizio senza rilievi sulle dimensioni, sulla composizione, sul suo funzionamento”, ecc.
- BPM spiega che “il consiglio d’amministrazione, nella riunione del 13 marzo 2007, ha effettuato – in ottemperanza alle raccomandazione del codice e sulla base anche delle risultanze emerse da un apposito questionario consegnato a ciascun amministratore nella seduta del 6 febbraio 2007 – un’approfondita autovalutazione (...) A seguito della suddetta valutazione, il consiglio d’amministrazione ha definito taluni ambiti di miglioramento, dando mandato al presidente di dare attuazione agli interventi necessari”.

Le società che hanno un processo di BPR in corso o lo stanno avviando

13 società (un quarto del campione che fa riferimento a una BPR) davano notizia, nella propria relazione di bilancio o di corporate governance, di un processo di BPR in corso, o dell'intenzione di procedere a un'autovalutazione.

Alcuni esempi:

- Edison precisa che il CDA “ha avviato un processo di autovalutazione, che è stato affidato agli amministratori indipendenti, coadiuvati dal segretario del consiglio, che si completerà nei primi mesi del 2007”.
- Fiat ha incaricato il comitato Nomine e Compensi “di svolgere con cadenza annuale una valutazione sull'attività svolta dal Consiglio e dai suoi comitati”.
- Mondadori dedica un lungo paragrafo della sua relazione sulla corporate governance all'”Autovalutazione del consiglio di amministrazione”. Spiega che il consiglio “ha definito le linee guida di un processo di autovalutazione, da attuarsi con il coordinamento degli amministratori indipendenti e del collegio sindacale, che abbia come oggetto, oltre che le caratteristiche individuali dei consiglieri in termini di esperienza e formazione professionali, l'esame delle caratteristiche strutturali e organizzative del consiglio”. Seguono particolari su ciò che intende la società per caratteristiche strutturali e organizzative.

Le società che hanno semplicemente recepito l'articolo 1C1g del Codice di Autodisciplina

10 società del nostro campione (il 19,2% del campione che fa riferimento a una BPR) hanno semplicemente recepito nei propri testi o statuti l'articolo 1C1g del codice di Borsa Italiana, senza dare nessun tipo di indicazione sulle modalità con cui sarà effettuata la BPR.

Esempio: Unipol.

Conclusioni

Le procedure di BPR sono sempre più diffuse e dovrebbero generalizzarsi man mano che le società si adegueranno al nuovo Codice di Autodisciplina.

Resta però una grande differenza d'approccio fra le società, fra quelle che organizzano un vero e proprio percorso, con consulente esterno, interviste approfondite, attenta valutazione dei risultati ecc, e quelle che, almeno da quanto risulta dalla loro documentazione pubblica, dedicano semplicemente una seduta al self-assessment.