

Governance ad arte

PUNIZIONI E PREMI. Una mano decapita, l'altra incorona. Nei suoi affreschi senesi sulle allegorie e gli effetti del Buon governo, Ambrogio Lorenzetti raccontava di una città in cui regole chiare riuscivano a garantire produttività e pace sociale. Quasi 700 anni dopo, in Italia, in materia di corporate governance, gli esempi sotto gli occhi degli osservatori sono spesso poco confortanti: aziende controllate attraverso patto di sindacato e scatole cinesi, ripetute operazioni infra-gruppo con scarso rispetto per gli azionisti di minoranza, amministratori cooptati grazie alla rete relazionale degli azionisti di controllo, senza che siano stabiliti criteri oggettivi per la nomina, amministratori indipendenti poco attivi. Uno dei casi più vistosi è quello del cda di Mariella Burani Fashion Group. Fino all'assemblea 2009, era composto da cinque membri: tre di loro, azionisti e amministratori delegati. La conseguenza? Nei verbali degli ultimi anni non è emerso nessun rilievo fatto dai consiglieri, per affrontare le difficoltà latenti che, alla fine, hanno messo in ginocchio il gruppo.

Le eccezioni tuttavia non mancano: le grandi aziende quotate in borsa (in particolare sul segmento Star), come alcune piccole eccellenze, sono state capaci a volte di munirsi di governi esemplari. Ecco come seguire il loro esempio.

Luxottica docet

Innanzitutto, è fondamentale ascoltare tutte le voci degli azionisti, anche di quelli più piccoli, che penano spesso a fare eleggere i propri rappresentanti.

Meglio uomini esterni o interni all'azienda? Personalità **influenti** o tecnici esperti? Bisogna tenere conto delle **quote rosa**? Domande importanti, perché per dare all'azienda l'assetto **migliore**, ci vuole il migliore **cda** | **Maurizia Iachino Leto di Priolo***



Basta un solo consigliere: così ha fatto Luxottica. Tra i 15 membri del suo board c'è un rappresentante delle minoranze, Ivan Lo Bello, presidente del Banco di Sicilia (gruppo Unicredit) e presidente di Confindustria Sicilia: nominato lead independent director, ossia l'amministratore a cui fanno riferimento gli amministratori non esecutivi per un miglior

contributo all'attività e al funzionamento del consiglio.

La multinazionale degli occhiali è particolarmente attenta ad affidarsi alle migliori pratiche di governance. Nel 2007, per esempio, si è dotata di norme sul cumulo degli incarichi (tema spesso dolente in Italia): gli amministratori esecutivi possono avere altri tre in- ➤

► carichi di amministratore o sindaco presso società quotate o comunque di grandi dimensioni, mentre i consiglieri non esecutivi possono ricoprirne fino a nove. Ancora, in piena crisi, nonostante i buoni risultati del 2008, i suoi top manager l'anno scorso hanno rinunciato ai bonus, che normalmente incidono per il 35% circa sulla loro retribuzione.

Il caso Unicredit

Molto, insomma, è lasciato all'iniziativa di ogni impresa. Come la scelta di affidare a dirigenti donna incarichi di responsabilità. Nonostante i lunghi dibattiti, la nuova versione del Codice di autodisciplina di Borsa italiana non fornisce indicazioni sulla necessità della diversità di genere nei consigli d'amministrazione. Anche le società più virtuose, per quanto riguarda la partecipazione femminile nel board, sono rappresentate da persone di famiglia o dei gruppi di controllo: come Fondiaria Sai, che ha tre donne in consiglio, Jonella Ligresti, Giulia Ligresti e Lia Lo Vecchio. Le dirigenti scarseggiano ovunque nelle prime linee manageriali. Per incoraggiare la presenza rosa al vertice, Unicredit, dove le donne rappresentano il 58% dei dipendenti, e soltanto il 13% dei primi cento manager, sta cercando di far emergere i talenti femminili. Al top ci sono oggi quattro manager: Nadine Faruque, Marina Natale, Alicia Kornasiewicz e Antonella Massari.

Altre volte, invece, le norme esistono, ma non sono particolarmente stringenti. È il caso delle procedure di valutazione della composizione e del funzionamento del board, previste dal Codice di Borsa italiana per valutare composizione e funzionamento del board, spesso ancora sbrigative e fatte in casa. Enel è stata tra le prime a capire l'importanza di affidare questo processo a consulenti esterni, avendo anche l'attenzione di cambiare ogni due anni l'advisor.



Dall'alto, **Ivan Lo Bello**, lead independent director di Luxottica; **Luigi Roth** (a destra) e **Flavio Cattaneo**, presidente e ad di Terna; **Giulio Del Ninno**, membro del cda di Prysmian.

sta trovando ora una concreta applicazione. L'11 marzo 2010, infatti, è stata firmata un'intesa per l'adozione di un Protocollo per la legalità fra il gruppo, i sindacati e il prefetto di Reggio Calabria: uno strumento, secondo Italcementi, di «sicurezza partecipata», che i vertici vorrebbero condividere con le altre aziende della regione.

Gestire la composizione

Nelle società a controllo pubblico, spesso i rinnovi danno adito a rivendicazioni da manuale Cencelli, con un inevitabile (e dannoso) strascico di polemiche e critiche. Non è stato così per Terna, che nel 2008 ha rinnovato il suo cda rispettando stringenti criteri di competenza: conoscenza del settore energetico, mix di competenze manageriali, finanziarie e legali. Accanto al presidente Luigi Roth e all'amministratore delegato Flavio Cattaneo, hanno fatto il loro ingresso in consiglio Paolo Dal Pino, senior advisor di Cyrte Investments, ex manager di Telecom Italia e Wind, e Michele Polo, docente della Bocconi, noto per i suoi studi su energia e utilities.

Il cda di Terna oggi ha una buona rappresentazione degli azionisti, con un giusto numero di amministratori indipendenti (quattro su nove). Ha puntato sulle competenze riconosciute anche il consiglio di Prysmian: conta dieci membri, quattro dei quali indipendenti. E sono proprio questi ultimi a presentare i profili più interessanti: il generale americano in pensione Wesley Clark, ex comandante delle forze Nato in Europa e responsabile delle operazioni in Kosovo e in Bosnia; Giulio Del Ninno, pilastro per anni del gruppo Edison Edipower; l'avvocato Fabio Labruna; e infine il manager tedesco Udo Günter Werner Stark, presidente di Mtu Aero Engines Holding Ag. Il board si è armato con presenze internazionali e veri pesi massimi del settore, distinguendosi per valore di contributi. ■

**governance practice leader di Key2People*

Team per la legalità

La capacità di darsi autonomamente nuove norme può essere determinante per la sopravvivenza stessa dell'azienda. Così è successo a Italcementi, che ha reagito bene dopo che Calcestruzzi, la controllata siciliana del gruppo, aveva visto il proprio vertice decapitato per indagini su presunte collusioni mafiose. Italcementi ha incaricato tre esperti (Pier Luigi Vigna, Giovanni Fiandaca e Donato Masciandaro) di preparare un Codice antimafia per le imprese. Il testo propone principi chiari: analisi preventiva e continua del territorio e del contesto, per effettuare una ricognizione del rischio d'infiltrazione della criminalità organizzata; selezione accurata del personale, dei fornitori e dei clienti; tracciabilità di pagamenti e transazioni finanziarie; collaborazione con polizia e magistratura.

Il codice è stato presentato a fine luglio 2008 ai dirigenti della Banca d'Italia e agli organi dirigenti di Confindustria, e