

GOVERNANCE Imposti dalle legislazioni e dai codici in tutto il mondo. Ma i consiglieri indipendenti (non executive independent director) in Usa scarseggiano. Troppi rischi e poche soddisfazioni. E in Italia? Alcuni veterani del board spiegano come finirà

Se il Neid è una rarità

di Alessandro Carollo

Paradossalmente nel momento in cui è sempre più richiesta nelle nuove legislazioni societarie e nei codici di autoregolamentazione societaria, in Usa come in Italia, la figura del cosiddetto Neid (Non executive independent director) è in piena crisi di identità. «In America, l'introduzione della Sarbanes-Oxley act ai fini della quotazione nel Nyse e nel Nasdaq, sembra aver provocato più problemi di quelli che doveva risolvere», afferma Sheli Rosenberg, analista dell'Equity Group investments. Infatti in quella legge è stato conferito sempre più peso e responsabilità all'operato dei consiglieri indipendenti, che dovranno trasformare il loro in un impegno full-time nelle società, per evitare di incorrere nei rigori della legge. Da qui, una sempre minore propensione ad accettare questo ruolo.

Moti punti oscuri. E in Italia? Per Francesco Santulin, fondatore della Santulin & Partners (director e executive search alleata con Directorship, società americana che da 28 anni si occupa specificamente di consulenza ai consigli d'amministrazione), «il ruolo del consigliere indipendente ora più che mai delicato, in quanto è concepito dalla legge come garante

della trasparenza nei confronti del mercato. Ma sono molti i punti oscuri: come deve operare? Quali competenze deve avere? Darà davvero valore aggiunto? Dagli Usa, si suonano già le campane a morto: troppo rischio e poca remunerazione». Alberto Fresco (ora nel board Merloni dopo essere stato al vertice di Getronics e Digital) conferma il disagio: «La tematica del rischio si è allargata, tanto che molte assicurazioni non coprono più come prima il consigliere per il suo operato». «Ma in tema di controllo, che cosa deve fare il consigliere indipendente in più di quello che già c'è?», si chiede Emilio Fossati, presidente di Rasini Italia, commercialista e board member di molte società e banche. «Io sono nel board di una banca che fa parte di un gruppo bancario. A esercitare un controllo in un modo o in un altro sono: Consob, Bankitalia sulla capogruppo e sulla partecipata, i sindaci della capogruppo e della partecipata, l'ispettorato della capogruppo, il controller della capogruppo relativamente alle operazioni di trading per la clientela, i revisori contabili. E ora arriva il comitato di audit previsto dal codice di autodisciplina. Tutto ciò va a favore o contro il controllo?». «Per le banche il discorso è diverso», ribatte Fresco, «c'è la tutela del

risparmio garantita dalla Costituzione. Il principio del comitato di audit e delle altre misure di governance è coinvolgere il consiglio di amministrazione, massimo organo societario, nella responsabilità di assicurare una corretta gestione. Fino a qualche anno fa gli unici a essere preoccupati in un cda erano avvocati o giuristi, che conoscevano le responsabilità in ballo».

Dove avviene il controllo. Ricorda Renato Rivero (una vita in Ibm e ora nel board di Brake Bros e presidente di Ing investment banking Italy ed ex consigliere in Banco di Roma, Ras e Merloni): «Ho fatto parte di molti cda in Italia. Si passavano delle belle mezze giornate, si parlava, belle presentazioni, un coinvolgimento minimo. Una riunione tra persone amiche. Sarò stato sfortunato, ma non ho visto, salvo che in un caso, quello di Banca di Roma quando Prodi nominò al posto di tre ex Iri, Umberto Agnelli, Pietro Marzotto e il sottoscritto. Allora ci fu un coinvolgimento diretto, forse persino troppo operativo». «Ho 25 anni di esperienza di multinazionali straniere e società italiane», sostiene Paolo Ricotti (ex a.d. Coin), «e sostengo che non ci sia bisogno di un forte controllo in sede di consiglio perché, come succede

nelle multinazionali, il controllo avviene all'interno, con un forte servizio di internal auditing con cui l'azienda si protegge. La verifica dell'efficienza era una prassi». «Sì, ma il capo dell'internal auditing nelle aziende multinazionali non risponde al capo azienda», ribatte Fresco. «Se il capo azienda è disonesto, non c'è sistema che tenga», risponde Ricotti, «guardate negli Stati Uniti che cosa è successo. Occorre invece lavorare su un forte controllo interno. L'internal auditing dealing deve lavorare a stretto contatto con il capo azienda, non rispondere a un comitato del cda». Ma questo non è di competenza dei sindaci? Per Fresco «i sindaci controllano, è vero. Ma poi è il board che può realmente fare pressione sull'amministratore delegato, al limite cacciarlo. Ecco perché si è voluto portare in quella sede il principio di corretta gestione. «In seno al cda avere un comitato di audit è corretto», aggiunge Ricotti, «non è corretto l'accanimento sul controllo, che trasforma in un ennesimo ispettore un supporto dell'operato dell'amministratore. Il cda gestisce un'impresa o controlla un'impresa?». «Certo, si è posta molta enfasi sul controllo», aggiunge Rivero, «è il frutto dei tempi che corrono. Ma in realtà il cda e gli amministratori

indipendenti hanno anche altri ruoli. Occorre partire dalla visione d'impresa, dalla strategia, dalla pianificazione, dalla scelta degli uomini e dei sistemi di remunerazione e motivazione ecc. Un cda non deve fare ma assicurarsi che tutto ciò venga fatto e i consiglieri esterni devono apportare know-how ed esperienza al riguardo.

Trasparenza totale. Resta il problema dello sconfinamento del consigliere indipendente: «Il top manager deve sentirsi sorretto e i compiti del cda devono essere condotti in totale trasparenza con lui», sostiene Fresco, «è molto facile uscire da questi binari: la telefonata tra consiglieri, l'intervento diretto in azienda...».

Anche per Ricotti lo sconfinamento operativo è un problema: «Ecco perché a rivestire il ruolo di amministratori indipendenti devono essere persone che gestiscono o hanno esperienza di gestione diretta, e che quindi sanno cosa vuol dire interferire». «Io vengo da una esperienza recente, dove un azionista unico ha deciso di dotarsi di un consiglio di amministrazione indipendente. E abbiamo tracciato insieme un decalogo», afferma Fossati. «In sintesi, il consigliere deve essere realmente indipendente, anche economicamente, dal

suo incarico, moralmente all'altezza, competente ed esperto, deve godere di buone relazioni internazionali, facilità di interazione con cda e organi collegiali, esperienza di funzionamento dei cda, deve avere il tempo necessario da dedicare e disponibile anche oltre l'impegno assunto, pieno di buon senso e pronto a cogliere e segnalare opportunità per il gruppo, stando attento al conflitto d'interesse». Ma un cda del genere, quanto costa? «Qualche centinaia di migliaia di euro», aggiunge Fossati, «ma, a giudicare dai primi risultati sono soldi bene spesi».

Azioni e indipendenza. Per incentivare riluttanti consiglieri indipendenti, in Usa si pensa di remunerarli anche attraverso stock option. Rivero solleva un dubbio sull'opportunità e Ricotti ritiene possano portare a un ruolo più operativo e meno strategico e quindi in contraddizione con i requisiti di indipendenza dei Neid. Fossati ricorda un caso personale ai tempi in cui era amministratore delegato di Mondadori: i manager furono i primi ad avere stock option in azioni di risparmio non convertibili, come long term incentive; «ciò ha fatto sì che durante la guerra di Segrate tra De Benedetti e Berlusconi tutto il management non uscisse dalla società». Santulin riporta la tendenza attuale negli Usa: «Dopo un'abbuffata di stock option concessa ai Neid con possibilità di esercitare a breve termine, sono ritornati alle logiche dell'utilizzo come incentivo medio/lungo termine più coerente con le esigenze di visione e di mission strategica dei Neid». (riproduzione riservata)



Santulin & Partners

Milano Finanza 22 marzo 2003