



In questo numero

L'editoriale(pag. 1)
Di Francesco Santulin.

Consiglieri indipendenti: finalmente si conta. Ma quanto contano?...(pag 2-4)

Una **ricerca di Santulin&Partners** sulle società approdate in Borsa nel 2006 mette in evidenza una presenza numerosa di consiglieri indipendenti con profili prevalentemente manageriali e imprenditoriali. Buon segno per una maggiore trasparenza nella governance delle società quotate? Sembra di sì. Ma quanto effettivamente conta la loro presenza nei Cda? E qual è il loro specifico valore aggiunto?

Segni particolari: consigliere indipendente.....(pag. 4-5)

La scelta di inserire nei consigli di amministrazione degli "indipendenti" è prevista per le società quotate dal Codice di autodisciplina. Ci sono tuttavia anche casi virtuosi di aziende non quotate che percorrono la stessa strada per autonoma scelta: dare al consiglio il valore aggiunto di professionisti di grande esperienza e competenza. Ne parliamo con **Paolo Mondello**, amministratore delegato di Costacurta che ha fatto questa scelta. E ne spiega le ragioni.

Indipendente sì, purché competente e impegnato.....(pag. 6-7)



Che cosa significa oggi fare il "consigliere indipendente? Ed esistono dei modi di svolgere questi compiti

diversi a seconda del Paese e della cultura manageriale predominante? Lo chiediamo a **Francesco Caio**, oggi Vice Chairman di Lehman Brothers, che ha maturato un'esperienza trasversale al vertice di grandi gruppi industriali italiani ed esteri. I consiglieri indipendenti, quindi, li conosce bene. Come ci racconta lui stesso.

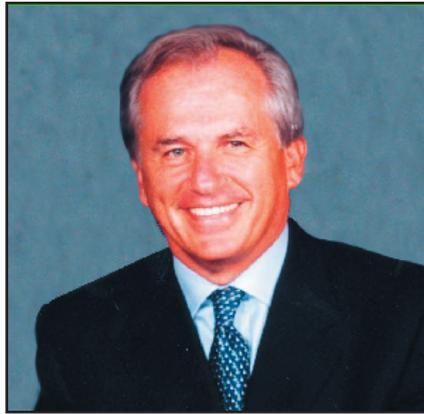
Il consigliere indipendente? Meglio se è una professione(pag. 8)



Nella scelta del consigliere indipendente ci si pone la domanda di quale sia il profilo migliore del candidato e

quali siano oggi le sue attuali occupazioni. Perché, come ci ricorda **Franco Carlo Papa**, fare bene il consigliere richiede tempo per conoscere l'azienda, documentarsi sulle delibere in atto, approfondire la conoscenza del mercato di riferimento. In buona sostanza: serve tempo e disponibilità. Meglio allora un consigliere indipendente di professione?

L'EDITORIALE



Quanti sono i consiglieri indipendenti nelle società che sbarcano in Borsa? E che profilo e ruolo hanno? Al di là delle statistiche esistenti sull'universo delle Società quotate, ci è parso interessante provare ad analizzare alcuni indicatori di trend, a partire dalle scelte delle società ultime sbarcate a Piazza Affari. Ne emerge un quadro interessante e che

riteniamo utile illustrare ai nostri lettori dedicandoci la seconda uscita della newsletter "Corporate News". Si tratta questa volta di un numero monografico perché riteniamo che l'indagine effettuata meriti la dovuta attenzione e qualche riflessione in più. Nel commento all'indagine troverete anche qualche raffronto con una ricerca analoga da noi condotta nel marzo 2005 sulle 40 società del S&P Mib. Benché il raffronto non sia omogeneo, tuttavia può offrire qualche indicazione utile nel cercare di individuare un trend. Abbiamo poi pensato di discutere questo tema con tre protagonisti dell'economia e che hanno maturato esperienze e competenze che credo sia interessante portare a conoscenza di tutti.

Da "padrone di casa" della newsletter non voglio esprimere considerazioni personali sui dati dell'indagine, né sui commenti degli intervistati. Mi limito a sottolineare come si tratti di un tema complesso e che richiede una buona dose di attenzione ed esperienza nel gestirlo. Sono tanti, infatti, i casi di consiglieri nominati come indipendenti per pure questioni di prestigio del candidato o di mutui scambi di favore. Se ciò è inevitabile che in parte accada, va però ribadito con forza che *scelte poco oculate di queste figure porteranno inevitabilmente a compromettere quell'apporto di competenza, esperienza, managerialità che potenzialmente sono in grado di dare*. Perché allora non partire con il piede giusto e dedicare alla ricerca dei consiglieri l'attenzione e l'approfondimento che richiede l'inserimento in una organizzazione aziendale di qualsiasi professionista esterno? Ancora una volta spero che vogliate apprezzare il nostro modesto contributo sui temi più "caldi" della governance. E come sempre, vi rinnovo l'invito a inviarci i vostri commenti, opinioni e suggerimenti.

Buona lettura

CONSIGLIERI INDIPENDENTI: FINALMENTE SI CONTANO. MA QUANTO CONTANO?

*Un terzo dei consiglieri di Cda delle aziende quotate del 2006 ha la qualifica di indipendente
Profilo: prevalentemente manager o imprenditori e, a sorpresa, si affacciano i quarantenni*

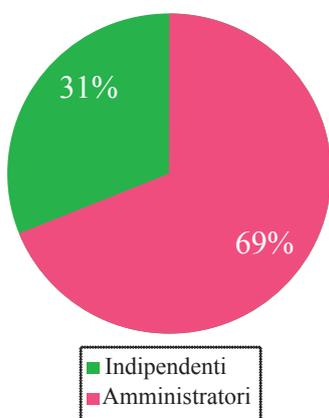
Da oggetto misterioso a realtà tangibile e statisticamente rilevante. Esaminando la composizione dei consigli di amministrazione delle società sbarcate a Piazza Affari nel 2006 emerge che solo il 5% non ha nominato consiglieri indipendenti, mentre la grande maggioranza ne conta una percentuale superiore al 30%: uno su tre. Un dato confortante che sembra indicare che, almeno numericamente, la loro presenza è ormai una realtà consolidata nel panorama della governance italiana. Le società, quindi, si sono allineate alle regole base che la Borsa ha definito nel Codice di Autodisciplina, confermate poi dalla legge Vietti.

Altra piacevole sorpresa la offre una valutazione qualitativa del loro profilo: **sembrano essere più giovani (decregono gli over-60) ed hanno un'estrazione prevalentemente manageriale o imprenditoriale**, a fronte di un'estrazione accademica o da professionista che sembrava prevalere negli anni passati.

L'indagine non tocca, e non pote-

va toccare, altri aspetti determinanti: sono veramente indipendenti, competenti ed esperti? La ricerca sotto il profilo di valutazioni qualitative circa il ruolo degli amministratori ha incontrato il limite degli elementi desumibili dalla lettura dell'informativa delle società, da cui non si evincono sufficienti elementi comparativi.

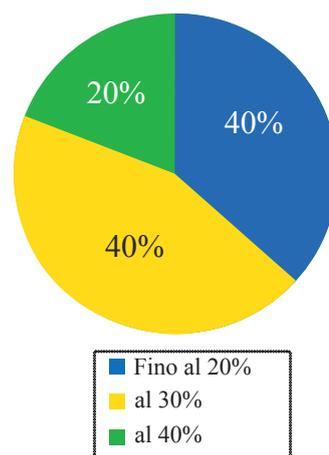
**Incidenza
Indipendenti nei Cda**



Dal breve profilo riportato nelle relazioni di bilancio e dall'elenco degli incarichi degli amministratori definiti "indipendenti" qualche interrogativo è lecito porsi.

Per il requisito di amministratori indipendenti, infatti, che non sono soltanto non-esecutivi, cioè senza deleghe o incarichi gestionali dell'impresa, ci sono prerogative specifiche: non devono avere relazioni economiche con la società, le sue controllate, il management, gli azionisti di controllo, di rilevanza tale da condizionarne l'autonomia di giudizio; non devono essere azionisti rilevanti, né partecipare a patti di sindacato che controllino la società stessa; non devono essere parenti stretti dei

**Incidenza
indipendenti - MIB**



CORPORATE NEWS

PROGETTO EDITORIALE

Santulin & Partners

COORDINAMENTO EDITORIALE

Antonio Buozi, PMS

PROGETTO GRAFICO E

IMPAGINAZIONE

Daniele Bernasconi

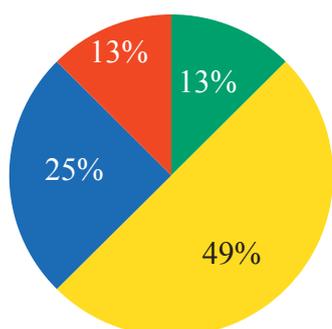
La metodologia d'indagine

L'indagine sui consiglieri indipendenti nelle società neo-quotate nell'anno 2006 è stata realizzata esaminando i prospetti informativi pubblicati dalle società e disponibili in rete. Le neo-quotate 2006 sono approdate alla Borsa in diversi mercati: 5 allo S&P MIB, 9 al segmento STAR 7 al mercato Expandi. Complessivamente si tratta di 172 amministratori nominati nei consigli di amministrazione, di cui 53 indipendenti.

soggetti citati, manager e azionisti. **La valutazione di questi requisiti, delle competenze e dell'esperienza dovrebbe essere rafforzata attraverso un processo di selezione accurato e professionale** e da un'informativa agli stakeholder completa e trasparente, il che oggi non accade.

Ma veniamo alla ricerca. Il primo dato riguarda l'incidenza dei consiglieri indipendenti sul totale degli amministratori nominati nei Cda delle società quotate nel 2006 e che risulta pari a un terzo.

Incidenza indipendenti - STAR



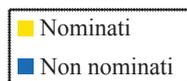
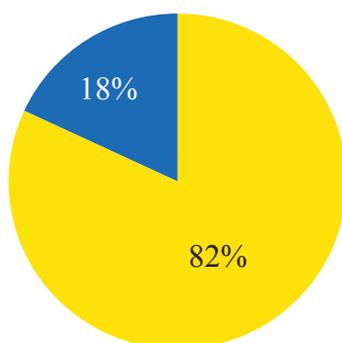
Come si distribuiscono in termini quantitativi? Innanzitutto, solo il 5% delle società del campione non ha nel suo Cda consiglieri indipendenti. Nel segmento MIB di Borsa Italiana l'80% delle società ha al suo interno un numero variabile dal 20% al 30% di consiglieri indipendenti, mentre nel restante 20% due società presentano una quota maggioritaria di indipendenti.

Nel segmento STAR metà delle aziende presenta una quota tra il 20% e il 30% di consiglieri indi-

pendenti. C'è però il caso negativo (teniamo presente che siamo nel segmento di eccellenza di Borsa Italiana per quanto riguarda la governance) di un Cda con una presenza residuale, meno del 20% di consiglieri indipendenti, a cui si contrappone un unico caso virtuoso con una presenza superiore al 50%.

Nel mercato Expandi, infine, la presenza di consiglieri indipendenti è concentrata nella fascia fino al 20% sul totale dei nominati, e si segnala un solo caso senza

Nomina comitati



consiglieri indipendenti. Da notare che due società sulle 7 neo-quotate a Expandi dispongono invece di una maggioranza di consiglieri indipendenti.

I COMITATI

La maggioranza (80%) delle società sbarcate in Borsa nel 2006 ha costituito il Comitato di controllo e il Comitato di remunerazione previsti dal Codice di Autodisciplina, mentre nessuna ha nominato il Comitato di nomina, seppur sia previsto ed abbia la funzione

di indicare i migliori candidati al management della società. Il rimanente 20% rappresenta tuttavia una percentuale alta, se consideriamo la rilevanza dei comitati per le tematiche di governance e di trasparenza.

LEAD INDEPENDENT

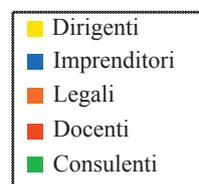
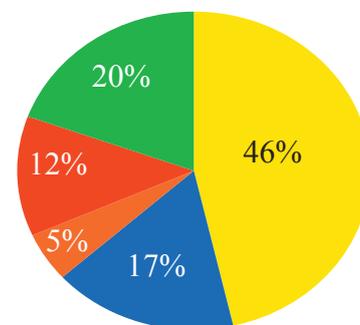
Il Codice di Autodisciplina richiede anche un coordinamento fra gli amministratori indipendenti.

Oltre la metà (56%) delle società che hanno effettuato l'IPO nel 2006 non ha nominato la figura del Lead independent quale rappresentante degli amministratori indipendenti nominati nel Cda.

PROFILO PROFESSIONALE DEI CONSIGLIERI INDIPENDENTI

La ricerca fa emergere una certa eterogeneità nella scelta dei consiglieri indipendenti: quasi la metà presenta un profilo da manager

Distribuzione per professione



(dirigenti e amministratori delegati), mentre gli indipendenti con un profilo da professionista o consulente d'azienda rappresentano il 20% dei nominati e la quota di imprenditori si attesta al 17%. Costituisce solo un 12% la presenza di docenti universitari. Infine, una presenza minoritaria tra gli indipendenti è costituita da consulenti legali. Nell'indagine del 2005 sullo S&P Mib la composizione dei Cda registrava la presenza significativa di accademici per il 32%, di professionisti per il 37% mentre risultavano minoritari gli imprenditori, pari al 17% ed i manager, pari al 16%.

SENIORITY

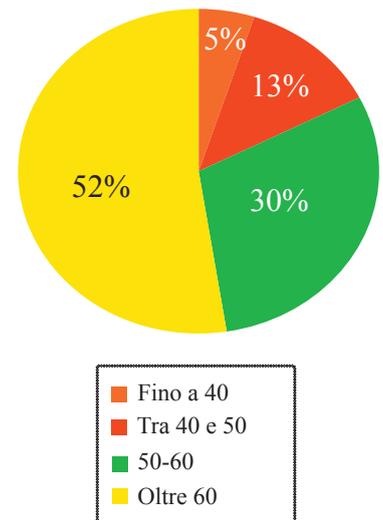
Oltre la metà degli amministratori indipendenti nominati nei Cda

delle società quotate 2006 presenta una seniority che si colloca nella fascia di età superiore ai sessant'anni. Gli indipendenti di età compresa tra i cinquanta e sessant'anni rappresentano il 30% degli amministratori indipendenti nominati, mentre solo il 13% ha consiglieri indipendenti tra i quaranta e i cinquant'anni e appena il 5% di età inferiore ai 40 anni.

Rispetto alla ricerca del 2005 sullo S&P Mib si riscontra una diminuzione dell'età media con la presenza nuova degli under 40, il raddoppio della fascia dai 40 a 50 anni (dal 6% al 13%), l'aumento della fascia da 50 a 60 anni (dal 28% al 30%), e la concentrazione nella fascia oltre i 60 anni che raddoppio della fascia dai 40 a 50 anni (dal 6% al 13%), l'aumento della fascia da 50 a 60 anni (dal

6% al 13%), l'aumento della fascia da 50 a 60 anni (dal 28% al 30%), e la concentrazione nella fascia oltre i 60 anni che però subisce una diminuzione (dal 66% al 52%).

Distribuzione per età



LE INTERVISTE

SEGNI PARTICOLARI: CONSIGLIERE INDIPENDENTE

Intervista a Paolo Mondello, amministratore delegato di Costacurta Spa

Con due stabilimenti a Garlate e Olginate, in provincia di Lecco, ed una sede a Milano, Costacurta Spa - VICO è un'azienda di lungo corso (fondata nel 1921) specializzata nella produzione di componenti in acciaio per l'industria (tele e reti metalliche, nastri trasportatori, lamiera) e tessuti metallici per l'architettura. Oggi è una realtà internazionale che esporta circa il 50% del proprio prodotto

e che ha fatturato nel 2006 46,2 milioni di euro. Un esempio, tra tanti di "made in Italy" di successo, ma con una particolarità: la governance. Costacurta, infatti, pur non essendo quotata in Borsa e non dovendo perciò sottostare ai precisi regimi di governance imposti per esigenza di trasparenza ad alcuni mercati quotati, ha scelto tuttavia di dotarsi di un consiglio d'amministrazione "aperto"

con la presenza di due consiglieri con funzione di "indipendenti".

A Paolo Mondello, che guida oggi l'azienda come amministratore delegato, chiediamo subito le ragioni di questa scelta.

"La motivazione principale è forse quella del confronto. Per aziende a conduzione prevalentemente familiare come la nostra, è importante, in fa-

di ricambio generazionale o di cambiamento dello scenario competitivo, poter disporre di interlocutori con capacità di visione e conoscenza del mercato all'interno del consiglio di amministrazione. Abbiamo posto il problema ad una società di consulenza, Adelaide Consulting, che ha anche esaminato la possibilità di costituire un *advisory board*, ma alla fine di circa un anno di riflessioni abbiamo ritenuto più utile l'inserimento di due consiglieri indipendenti con profilo diverso: un manager ed un professore universitario con competenze di organizzazione aziendale.”

E come è avvenuta la selezione dei consiglieri?

“Purtroppo l'esperienza in Italia dimostra che la scelta dei consiglieri indipendenti cade spesso su persone che hanno già dei rapporti in essere con l'azienda che li richiede, tanto che parlare di “indipendenti” mi sembra una forzatura. Per Costacurta, invece, l'obiettivo era di trovare in primo luogo le competenze giuste per portare del valore aggiunto alla società. Ci siamo perciò affidati ad una struttura specializzata, Santulin&Partners, dando un brief preciso sul profilo da ricercare. Nella fase di ricerca abbiamo esaminato alcune candidature tra le quali abbiamo alla fine scelto un professore della Università Cattolica di Milano ed un manager con esperienze importanti in grandi realtà industriali italiane.”

Oltre al Cda avete pensato anche



a comitati interni?

“Abbiamo costituito due comitati: per le risorse umane e di controllo interno, a cui naturalmente partecipano i due consiglieri indipendenti. Questi comitati si occupano di temi cruciali come la gestione del passaggio generazionale, l'assetto organizzativo, l'analisi delle procedure interne per individuare potenziali rischi.”

Può quantificare l'impegno dei consiglieri indipendenti in Costacurta?

“In media 10/15 giorni all'anno, comprese le presenze nei comitati interni.”

Ci fa un esempio di supporto con

.....“Per Costacurta, invece, l'obiettivo era di trovare in primo luogo le competenze giusta per portare del valore aggiunto alla società”.....

creto nell'adozione di decisioni strategiche da parte dei vostri consiglieri indipendenti?

“Le porto un caso recente: la co-

stituzione di una nuova funzione di marketing strategico. Abbiamo avuto una discussione franca nella quale abbiamo esaminato diverse opzioni e alla fine, su loro suggerimento, la decisione è stata di non inserire una nuova figura umana, ma di avvalerci di un consulente d'esperienza per avviare l'attività con un contratto a termine.

Altre volte dal confronto emergono posizioni diverse, come a riguardo di possibili acquisizioni, ma che noi riteniamo premature in assenza di un assetto organizzativo ottimale. Ma quello che conta, come dicevo prima, è il confronto attraverso il quale è possibile analizzare i problemi da di-

versi punti di vista ed assumere decisioni con maggiore consapevolezza.” ■

INDIPENDENTE SÌ, PURCHÉ COMPETENTE E IMPEGNATO....

Francesco Caio racconta le sue esperienze all'interno dei Board.

Francesco Caio fa parte di quella ristretta cerchia di manager italiani che, quand'erano ancora trentenni, hanno maturato un'esperienza trasversale a livello internazionale ai vertici di gruppi di primaria importanza: dall'esordio in McKinsey all'approdo ad Olivetti e poi ad Omnitel, al gruppo Merloni, a Netscalibur, a Cable&Wireless. Esperienze nelle quali ha potuto misurarsi in prima persona con le problematiche di governance in Italia e nel mondo anglosassone.

Cominciamo dal generale: qual è la sua opinione sui consiglieri indipendenti?

“Se sono competenti e dedicano il tempo necessario a svolgere bene la loro funzione i consiglieri indipendenti sono risorse preziose per le imprese. Non è sufficiente però avere un ottimo curriculum. Occorre che siano esperienze e competenze rilevanti per il board in questione. E su questo punto ancora oggi osservo, in Italia come in America, che la scelta è a volte basata sul prestigio della persona o sui suoi rapporti pregressi con la proprietà o il management e non solo su criteri oggettivi di competenza.”

Ma quali sono le competenze che possono davvero servire ad un consigliere indipendente?

“Dipende dalla fase che l'azienda in questione sta attraversando. Fasi diverse richiedono competenze diverse: know how su un settore di mercato specifico, esperienza manageriale in grandi gruppi, competenze di marketing, di finanza o di organiz-



zazione aziendale, conoscenza di un determinato mercato a livello geografico. Ma poi, stabilito che le competenze siano quelle giuste, l'altra variabile determinante è il tempo: per dare un contributo reale al board bisogna investire tempo per conoscere l'impresa, in primo luogo, e poi per prepararsi sulla documentazione che viene discussa nelle riunioni di board. Sotto questo aspetto mi sembra evidente che essere in più di 3 o 4 consigli non è compatibile con i pre-requisiti che ho indicato.”

.....“Se sono competenti e dedicano il tempo necessario a svolgere bene la loro funzione, i consiglieri indipendenti sono risorse preziose per le imprese”

Parliamo adesso di casi concreti. In Merloni avevate inserito dei consiglieri indipendenti nel board. Ci racconta quella esperienza?

“L'apporto dei consiglieri indipen-

denti è stato molto utile e parte integrante del processo di managerializzazione voluto da Vittorio Merloni: sia nel governo del piano di sviluppo, sia nella definizione di progetti specifici. Ad esempio uno degli obiettivi che mi ero posto era quello di creare una sorta di “catalogo” delle risorse umane presenti in azienda, che consentisse, tra l'altro, una migliore pianificazione dei percorsi di carriera e garantisse all'azienda un criterio oggettivo di valutazione dei manager. I consiglieri indipendenti

dedicarono molto tempo al progetto che vide la luce con successo.”

E come consigliere indipendente?

“Come consigliere indipendente mi sono sempre impegnato a mette-

re in pratica i criteri di cui parlavo prima. Nel caso della Motorola per esempio di cui sono stato consigliere indipendente dal 2000 al 2003, il Comitato nomine del consiglio ritenne rilevanti tre elementi del mio curriculum: l'esperienza in Omnitel, la conoscenza del mercato europeo e la gestione dei processi di cambiamento e rinnovo organizzativo come quello che avevo appena concluso in

e costruttivo. In quel periodo, inoltre, fu creato un comitato per la revisione della governance che affrontò temi centrali come i criteri di nomina, le politiche di retribuzione, anche del board, e la rieleggibilità dei consiglieri, introducendo regole sulla durata massima della carica. Questo ha portato ad un rinnovo del consiglio che negli ultimi 4 anni ha visto un turn over di oltre il 50%.”

.....“In Italia, ma, in parte ancora anche nel mondo anglossassone, il ruolo di consigliere indipendente è considerato più come uno status che come un servizio e un impegno”.....

Merloni. E' stata un'esperienza interessante che mi ha fatto capire meglio altre caratteristiche fondamentali di un consigliere indipendente...”
E cioè?

“La capacità di avere un dialogo franco, aperto ma sempre costruttivo con il CEO ed il team di management, per aiutare il management e tutto il consiglio a verificare la robustezza e validità dei piani presentati. Nel 2000 la Motorola era guidata da Chris Galvin, Chairman e CEO nipote del fondatore, e le dinamiche del consiglio erano per certi aspetti ancora quelle di una family company – piu' di quanto non avessi osservato in Merloni. Il consiglio non era abituato a dibattere i piani aziendali ma piuttosto a prenderne atto. Forse anche in virtù delle mie conoscenze specifiche di settore e avendo osservato altri consigli - come Merloni e Equant – fu naturale per me come nuovo consigliere stimolare un dibattito più aperto che tutti, a partire dal Chairman-CEO, trovarono utile

Un elemento sicuramente di forte differenziazione con il mondo latino...

“In Italia, ma, in parte ancora anche nel mondo anglossassone, il ruolo di consigliere indipendente è considerato più come uno status che come un servizio e un impegno. Forse in Inghilterra e negli Stati Uniti c'è stato un maggior dibattito anche pubblico su questi temi e oggi la classe dirigente è più consapevole delle responsabilità che ci si prende come consiglieri indipendenti e del fatto che non è un incarico a vita.”

In sostanza, anche per i consiglieri indipendenti dovrebbero essere stabilite delle valutazioni basate sulla performance...

“Assolutamente. E credo che si stia andando in quella direzione. Molti consigli di amministrazione si stanno ponendo la domanda di chi valuta i consiglieri e su quali principi. Penso che una valutazione oggettiva la possa dare ad esempio una struttura esterna specializzata e, a sua volta,

indipendente.”

Non ci ha ancora parlato dell'esperienza in Cable&Wireless..

“Un caso ancora diverso. Si trattava di un'azienda fortemente in crisi per cui non era affatto scontato attrarre consiglieri indipendenti. In quel caso penso che fu utile l'idea del Presidente di puntare su persone di sua fiducia che garantissero al tempo stesso le competenze giuste. Una delle mie prime decisioni fu la dismissione delle attività USA che su richiesta del compratore fu impostata attraverso la procedura del *Chapter 11*. Era la prima volta che un'azienda quotata a Londra adottava questo strumento.

Aver creato un nucleo di consiglieri che avevano già lavorato insieme fu molto utile. Potemmo subito beneficiare di buone competenze professionali e di uno spirito di team essenziale per affrontare con successo un percorso sicuramente non facile.”

Per concludere: come vede l'approccio all'inserimento di consiglieri indipendenti nel mercato italiano?

“Sarebbe facile dire che siamo in notevole ritardo rispetto al mondo anglosassone. Ma vedo che le cose stanno cambiando e molte imprese, anche di dimensioni medie, si stanno ponendo l'obiettivo di dotarsi di un consiglio più aperto a professionalità capaci di aiutarle nel loro percorso di crescita spesso internazionale. E quando ne ho l'opportunità incoraggio sempre gli imprenditori che chiedono il mio parere ad andare in questa direzione.” ■

IL CONSIGLIERE INDIPENDENTE? MEGLIO SE È UNA PROFESSIONE

Intervista a Franco Carlo Papa



Analista finanziario, formazione professionale in Olivetti con Elserino Piol all'inizio degli anni '80, poi Vice Presidente e Presidente dell'AIAF dal 1998 al 2004 e contestualmente partner di Ernst & Young Corporate Finance fino al febbraio scorso, oggi Franco Carlo Papa dedica parte del suo tempo a svolgere al meglio la professione (perché questo lui la considera) del consigliere indipendente in due medie imprese di successo: Sabaf e, recentemente, DMT. In Sabaf è ormai al terzo mandato triennale dal 2001 e riveste anche la carica di Lead Independent Director, un ruolo, sostiene, che in Italia non è ancora ben definito né regolato. "In teoria, il Lead Independent Director dovrebbe monitorare e coordinare le attività degli altri consiglieri indipendenti, ma in realtà mancano gli strumenti e non esiste una legislazione specifica."

Ci racconti la sua esperienza di consigliere indipendente in Sabaf, una realtà di successo che ha nel suo consiglio, caso unico in Italia, più indipendenti

che consiglieri ordinari...

"La società, tra i maggiori produttori al mondo di componenti per apparecchi per la cottura a gas, ha scelto, fin dal momento dello sbarco in Borsa sullo STAR nel 1998, di puntare su questo tipo di competenza. Ha perciò selezionato consiglieri di grande qualità e reputazione: professori universitari, manager, consulenti. Dimostrando fra l'altro, un'assoluta volontà di trasparenza verso gli stakeholder: ad esempio, il bilancio di Sabaf integra anche la parte di rendicontazione sulle attività sociali o a favore del territorio."

Come valuta, sulla base di questa esperienza, il ruolo del consigliere indipendente?

"Il principio è quello della competenza: servono profili che siano in grado di portare realmente valore aggiunto al board. Ma perché questo apporto si concretizzi, occorre, accanto ad una attenta selezione, anche una remunerazione

adeguata, perché si tratta di un compito che richiede studio e approfondimento. Dirò di più: per me è una vera e propria professione."

Ci spieghi meglio...

"Vede, nei Paesi anglosassoni è già così: provi a pensare a quale impegno e focalizzazione può garantire un consigliere che come prima occupazione è top manager in una grande azienda o che, se professore universitario, ha una intensa attività didattica, pubblicistica e spesso di consulenza. Meglio allora ricorrere a professionisti che, dopo aver maturato significative esperienze professionali, possano dedicarsi a questo ruolo quasi a tempo pieno."

Qual è la sua esperienza sul contributo dei consiglieri indipendenti nei Cda?

"Diversa da caso a caso. Il problema fondamentale è quello del monitoraggio e della valutazione delle prestazioni di un board, e in particolare, dei suoi indipendenti. Si deve trattare di una valutazione oggettiva fatta da auditor esterni. Probabilmente la soluzione migliore sarebbe affidare la valutazione alla società di head hunting che ha effettuato la ricerca, in modo da garantire al consiglio gli apporti di competenze migliori in relazione ai temi strategici sul tappeto. L'apporto, per mia esperienza, cresce però nel tempo."

In che senso?

"Anche per i consiglieri indipendenti dovrebbe valere un processo informativo e di education interno che consenta di approfondire la realtà aziendale dando modo di incrementare il valore aggiunto che ciascuno può dare. E' anche per questo aspetto che si tratta, a mio avviso, di una vera professione a servizio del mercato." ■