

GOVERNANCE Più competenze, più diversità (non solo di genere) e spazio alle minoranze. Morrow Sodali e AmCham fanno il punto sugli esecutivi del futuro

Il cda che vorrei

di Manuel Follis

È ora che i consigli d'amministrazione evolvano, perché al momento in Italia le potenzialità dei board sono poco sfruttate. I consiglieri? Per anni ci si è focalizzati sui requisiti d'indipendenza dando meno rilevanza alle skill e alle competenze dei membri dei cda. Queste considerazioni sono contenute all'interno del Position Paper *Il ruolo del board nel new normal: il board 2.0* realizzato dal Gruppo di lavoro governance dell'American chamber of commerce in Italy con il contributo di Cleary Gottlieb, Gianni Origo, Governance consulting, Legance, Morrow Sodali e Stanton Chase.

Il cda è l'unico strumento deputato a fornire un indirizzo strategico e a controllare l'operato del management di un'azienda, tuttavia la complessità delle variabili economico-finanziarie e i nuovi contesti rendono sempre più necessario individuare le caratteristiche fondamentali di cui un board si dovrebbe dotare per esercitare al meglio la propria funzione, si legge nelle conclusioni del paper. Un documento più che mai di attualità se si considerano le vicende Tim, il cui cda è messo sotto pressione dalla manifestazione d'interesse di Kkr, o quelle di Generali, con il cui cda il cui operato è stato contestato da alcuni azionisti. Il paper divide le tematiche che dovrebbero essere considerate dai cda del futuro raggruppandole in tre cluster: il primo comprende le skill dei membri del board, la diversity e la rappresentanza delle minoranze, tre

aspetti fondamentali -che andrebbero affrontati senza ulteriori indugi dalle società italiane e che nel complesso potrebbero essere introdotti senza troppa difficoltà-. Un secondo cluster comprende il modello di board più appropriato, l'apertura all'internazionalizzazione dei cda e la durata in carica dei consiglieri da armonizzare con i piani industriali, -argomenti che probabilmente richiedono riflessioni più approfondite e che forse potrebbero necessitare anche di cambiamenti di tipo legislativo-. Infine, un terzo cluster comprende «due suggestioni che non sarà scontato introdurre nel dibattito italiano sulla governance, ma che avvicineranno le società italiane a quelle dei mercati finanziari più sofisticati, ossia il voto annuale di riconferma del cda e/o il voto di preferenza riguardante i singoli componenti del board».

Uno dei punti più d'attualità riguarda le competenze dei membri del cda. I board dovrebbero essere infatti composti da consiglieri che apportino un mix tra capacità ed esperienza, combinazione peraltro tanto più complessa da ottenere quanto più si abbassa il numero di membri. Quali competenze? Dipende dai consigli, ma esistono una serie di nuove competenze, rese ancora più attuali dai nuovi contesti. Un esempio sono la cybersecurity, la digitalizzazione, il crisis management ma anche la sostenibilità nella sua visione ampia. Il focus sulle competenze, insieme alla remunerazione dei consiglieri, «sembra essere fondamentale per garantire board capaci di affrontare efficacemente le sfide attuali e quelle future o inattese».

Quanto alla diversity, è interessante sottolineare come il paper sostenga come si tratta di un aspetto da interpretare «a 360 gradi, senza limitarlo alla sola differenza di genere». Un perfetto esempio è la «diversity anagrafica, grazie alla quale consiglieri di età diverse possano portare in dote visioni e approcci al business innovativi». Quanto alle minoranze, in occasione dei lavori del Gruppo governance di AmCham Italy è emerso che la presenza di un solo amministratore di minoranza non garantisce un livello adeguato di stimolo e confronto nel cda. «Più amministratori di minoranza, insieme a un livello maggiore di indipendenza degli amministratori, garantirebbe quella varietà di giudizio tale da massimizzare la creazione di valore per tutti gli stakeholder».

Venendo al modello, il paper sottolinea che il sistema duale «frettolosamente abbandonato dalle società italiane, potrebbe rappresentare il modello migliore per la gestione dei passaggi generazionali in azienda».

C'è poi la questione dell'internazionalizzazione, tasto dolente nei cda italiani (e non solo). Il confronto con approcci e visioni di business internazionali, può essere fattore «di grande valore in un board» dove spesso si sconta la presenza di barriere linguistiche e soprattutto logistiche. E la durata in carica dei consiglieri? Il paper suggerisce che «il principio del board triennale potrebbe lasciare spazio a tempi diversi permettendo agli azionisti di valutare l'operato degli amministratori e i relativi piani industriali in maniera più coerente. (riproduzione riservata)