

COMMENTI & ANALISI

Alle aziende italiane serve una governance 4.0 per sopravvivere alla competizione globale

Umberto Bussolati Dell'Orto*

Siamo sicuramente di fronte a un bivio. L'anno in corso potrebbe essere ricordato come un vero spartiacque nell'applicazione delle corrette regole di governance alla base del buon funzionamento degli organi societari. L'Italia sarà interessata da un valzer di nomine, tanto che in primavera saranno più di 60 le società quotate a Piazza Affari che saranno coinvolte da una tornata di rinnovi dei rispettivi board. E non solo: sono oggi frequenti le fusioni alla pari di grandi aziende che inevitabilmente contribuiscono a rendere centrale una ridefinizione, a volte molto articolata, dei consigli di amministrazione. Il nostro Paese sembra ormai maturo per compiere vere scelte di rinnovamento nella composizione dei vertici societari, in un'ottica sperabilmente sempre più orientata alla valorizzazione degli asset e sempre meno al compiacimento del socio di riferimento. D'altra parte lo impone il mercato, con sfide competitive sempre più complesse e articolate che richiedono una preparazione sempre più specifica e meno generalista anche degli organi societari. Internazionalizzare per esempio non significa solo esportare i propri prodotti all'estero: bisogna che le imprese di casa nostra si attrezzino per compiere quel salto dimensionale che sarà necessario per cogliere le sfide future. Non solo occorre assicurare un top management all'altezza della situazione ma è fondamentale che le caratteristiche del board siano il più possibile multidisciplinari in tema di competenze industriali, controllo dei rischi, nomine e remunerazioni, conoscenza delle normative. Un cda composto idealmente da 9-11 membri al massimo, in grado di essere un vero supporto al top management nella definizione del piano strategico e nel controllo dell'esecuzione nel tempo. Ma non ci si può limitare a questo. Insieme alla valorizzazione di genere che ha iniziato a riconoscere l'enorme valore delle donne anche all'interno degli organi societari (il margine di crescita in questo senso è ancora molto ampio), quelli «di nuova generazione» dovranno svolgere sempre più un ruolo di indirizzo strategico, controllo e corretta applicazione della normativa ma anche di definizione e applicazione di un programma di successione manageriale (compresa quella del ceo) che possa garantire, anche in situazione di emergenza, una rapida riconfigurazione delle deleghe manageriali e di governo, in modo da assicurare una continuità all'azienda anche nel caso di un periodo di transizione. Il cambiamento necessariamente coinvolge anche la figura del presidente del cda, sempre più protagonista in qualità di garante e direttore d'orchestra, capace di dialogare costruttivamente, nel rispetto dei reciproci ruoli, con l'ad, dettare l'agenda e in grado di sintetizzare le esigenze di gestione economico-finanziaria con quelle, imprescindibili, di regolamentazione. Importante, in caso di fusioni alla pari, l'utilizzo dello strumento della board review indipendente o svolta dai cda uscenti: la composizione quali/quantitativa migliore si raggiunge solo attraverso un bilanciamento sostenibile di competenze, potenziali e profili culturali in modo da evitare il più possibile di generare le cosiddette parrocchie, troppo legate a doppio filo a questo o quello stakeholder. E poi resta centrale il tema dei comitati: l'evoluzione del contesto normativo e regolamentare di riferimento e la crescente attenzione alla tutela degli interessi degli investitori stanno rendendo il tema del controllo interno e della gestione dei rischi di primaria importanza per una corretta e trasparente gestione societaria. D'altra parte, per non concentrare tutte le proprie forze sull'adeguamento regolamentare (importantissimo) e dedicare più tempo agli elementi di business, emerge la necessità, già diffusa anche in Italia, di ricorrere al cosiddetto strategy day in cui il board è tenuto a focalizzarsi sugli aspetti strategici e industriali. Non ultima la valutazione della struttura dei compensi, quindi la necessità, tanto nel settore privato quanto in quello pubblico, di rendere coerente la remunerazione del management con l'andamento dei risultati aziendali. Un fenomeno non ancora completamente sotto controllo, che ha prodotto come sappiamo conseguenze molto serie. Occorre in conclusione puntare alla governance come fattore di sviluppo dell'economia nazionale. Intendere il cda

come luogo di elaborazione strategica, occasione di confronto necessaria a definire percorso e obiettivi di lungo termine dell'azienda. È quindi venuto il momento di rilanciare il capitalismo italiano partendo dal rinnovamento delle pratiche di composizione e funzionamento dei board, mettendo in discussione i vecchi criteri utilizzati per selezionare le leadership e, dunque, preferendo prassi moderne e oggettive necessarie e imprescindibili a una partecipazione tanto più consapevole e competente quanto sempre più lontana da logiche esclusivamente padronali o, in troppi casi, ancora da manuale Cencelli. (riproduzione riservata)

*senior partner, Spencer & Stuart