

1 Introduzione

di *Alessandro Carretta, Maria Pierdicchi e Paola Schwizer*

Il Consiglio di Amministrazione (CdA) è tutt'ora spesso considerato una *black box*. Finché non si appartiene alla squadra degli “eletti”, e si partecipa alle riunioni e alla vita societaria, non si riesce a percepirne fino in fondo i meccanismi, le dinamiche, il clima, né, di conseguenza, a formulare un giudizio corretto sul funzionamento del CdA e sul contributo che è possibile dare in tale sede. Tutto ciò nonostante le numerose regole e discipline che ne guidano la composizione e i processi e la crescente trasparenza sulla relativa attività garantita, almeno per le quotate, dalle relazioni annuali sul governo societario. Gli stessi supervisori sul sistema finanziario, che vigilano sulla buona governance delle banche e degli altri intermediari, ricercano strumenti di controllo sempre più sofisticati sull'operato dei consigli, arrivando a intervistarne i singoli membri, a partecipare alle sedute (in alcuni casi con il supporto di psicologi) e a leggerne puntualmente i verbali. Tali sforzi non portano tuttavia sempre a una rappresentazione chiara e fedele dei processi di governance e non sono riusciti a impedire crisi o casi di cattiva condotta. Il volume che qui presentiamo si propone di superare, in parte, queste difficoltà, cercando, ove possibile, di alzare il velo sul mondo della governance “vissuta” dagli stessi amministratori e dai membri degli organi di controllo. Quali ostacoli, e opportunità, si possono incontrare quando si accetta un nuovo incarico? Qual è il vero obiettivo percepito, e quindi perseguito, dagli amministratori? Come ci si muove nella copiosa normativa che disciplina la corporate governance, per esempio in tema di conflitti di interesse? Come si valuta una decisione di astensione o la formulazione di una *dissenting opinion*? Come si interviene sui temi strategici e sulle operazioni di finanza straordinaria? Quanto è diffusa la cultura della sostenibilità e come stanno cambiando i processi di governance per orientarsi ad obiettivi di sviluppo sostenibile? Quanto sono ampi oggi i “doveri di diligenza” degli amministratori? Come si lavora davvero nei comitati? Come si comunica con il Presidente, il CEO e il top management, nelle riunioni e al di fuori di esse? E come si affronta una situazione di crisi aziendale? Queste sono solo alcune delle domande a cui il Volume prova a dare una risposta, letta attraverso l'esperienza e le storie di alcuni esponenti di Nedcommunity, l'associazione italiana

che, dal 2004, raccoglie gli amministratori non esecutivi e indipendenti e i membri degli organi di controllo e propone buone prassi di governance e di comportamento negli organi societari.

Ciò che emerge dai trentadue contributi raccolti è certamente una visione nuova sulla corporate governance “reale”, ma anche un insieme di suggerimenti e indicazioni concrete e utili su come affrontare alcuni momenti chiave della vita delle società e del mandato di amministratore o sindaco.

Il ruolo di consigliere di amministrazione è complesso, articolato, di grande responsabilità e, soprattutto, molto diverso a seconda dell’ambiente esterno e delle caratteristiche della società in cui lo si ricopre. Nel Capitolo 2, Maria Pierdicchi, Alessandro Carretta e Paola Schwizer suggeriscono, prima di accettare una nuova candidatura, di acquisire informazioni chiare sui seguenti aspetti: le aspettative nei confronti del proprio ruolo, l’impegno richiesto, lo stato di salute in cui si trova la società, la composizione della squadra di consiglieri e sindaci, la cultura aziendale, la presenza di eventuali conflitti e, naturalmente, il compenso.

Nel Capitolo 3, Francesco Marena va alla radice del quadro normativo in materia di governance, per identificare i principi fondamentali che l’amministratore deve conoscere e tenere ben presente nello svolgimento del proprio ruolo, anche per sapere come muoversi nell’articolato framework normativo che ancora va formandosi sul tema.

Il Capitolo 4, di Guido Ferrarini, è dedicato al tema del *purpose* e del successo sostenibile. Ripercorrendo l’evoluzione della missione della corporate governance e degli obiettivi del CdA, dalla classica *shareholder view* a un modello orientato agli stakeholder e al perseguimento di obiettivi di sostenibilità, il contributo evidenzia la naturale trasformazione dei *fiduciary duties* degli amministratori, anche in assenza di una riforma europea del diritto societario.

I Capitoli 5 e 6, di Alessandra Stabilini, trattano delle responsabilità degli amministratori e del modo corretto di interpretare il principio dell’“agire in modo informato”. Si delineano, fra l’altro, il grado di protezione offerto dalla c.d. *business judgment rule* e le modalità con cui l’amministratore può assolvere il dovere di agire informato.

Su tema dei doveri di diligenza degli amministratori, alla luce delle normative e delle tendenze in materia di sostenibilità, torna, nel Capitolo 7, Sabrina Bruno, con un quadro degli orientamenti giurisprudenziali di alcuni ordinamenti esteri in materia di “nuove” responsabilità degli amministratori. Il contributo aggiunge ulteriori elementi all’importante riflessione sulla trasformazione della governance e del ruolo del CdA verso un modello orientato al perseguimento di interessi più ampi rispetto a quello della massimizzazione del valore per gli azionisti.

Adempiere a responsabilità così ampie come quelle degli amministratori non è certamente cosa semplice: occorre non solo prepararsi e impegnarsi nel ruolo, ma anche premunirsi di strumenti di tutela. Nel Capitolo 8, Andrea Scafidi spiega come valutare l’adeguatezza di una polizza *Directors & Officers* (D&O), che rappresenta un importante strumento di protezione dell’amministratore, a fronte dell’assunzione

di responsabilità molto complesse e di una sua esposizione a rischi dall'incidenza economica potenzialmente assai rilevante.

Passando all'analisi del ruolo del CdA in alcuni processi di governance fondamentali, nel Capitolo 9, Donatella Depperu sottolinea che, nell'approvazione dei piani strategici, i consiglieri devono farsi guidare da qualche criterio su cui basare le proprie domande, come per esempio la coerenza, la credibilità e la fattibilità del piano, in quanto determinanti dei rischi di mancato raggiungimento degli obiettivi.

Nel Capitolo 10, Patrizia Michela Giangualano discute di come le aziende e i loro CdA stanno traguardando il processo strategico verso gli obiettivi dello sviluppo sostenibile, il necessario nuovo "linguaggio" del business. Declinando le varie componenti dell'acronimo ESG, si delineano il ruolo della governance e le scelte fondamentali per attuare investimenti sostenibili e responsabili a fronte dei crescenti rischi di carattere economico, sociale ambientale, che, in una prospettiva di lungo periodo, possono essere in parte trasformati in opportunità.

Silvia Stefini approfondisce, nel Capitolo 11, i processi e le aree di attenzione della governance dei rischi legati al cambiamento climatico. Si tratta di una sfida strategica per tutti i settori che richiede un'alta attenzione da parte del CdA, che deve saper porre le domande giuste. D'altra parte, la governance per una strategia *net zero emissions* richiede gli stessi fattori che distinguono la buona governance delle migliori società, tra questi: una struttura di governance articolata con processi e regolamenti, un *board* preparato e aperto al dialogo costruttivo; una trasversalità della discussione, sia a livello di management che a livello di CdA; frequenti confronti tra management e *board*; un presidente che promuove lo sviluppo di una visione comune e facilita flussi informativi e inclusione; il CEO pienamente convinto della rilevanza strategica del tema affrontato.

La composizione dei CdA è oggi ancora molto sbilanciata su competenze finanziarie. Quanto e perché sono utili tali competenze in seno al Consiglio? E in quali circostanze esse diventano fondamentali? A questi e altri quesiti risponde Cesare Conti nel Capitolo 12, ripercorrendo alcuni momenti e situazioni anche delicate che richiedono una capacità specifica da parte degli amministratori per l'indirizzo e il controllo delle implicazioni finanziarie delle strategie aziendali.

Nel Capitolo 13, Paola Galbiati approfondisce il tema delle operazioni di finanza straordinaria, qualificandone le diverse tipologie e la relativa natura, e mette in luce le aree di attenzione e le valutazioni sulle quali il CdA è chiamato ad esprimere un parere e a deliberare.

Un'altra importante area di responsabilità del CdA è quella relativa alla valutazione del sistema dei controlli interni. Nel Capitolo 14, Enrico Maria Bignami sottolinea come adeguati processi e meccanismi di controllo e gestione dei rischi siano strumenti fondamentali per il perseguimento dell'obiettivo del successo sostenibile. In particolare, questi consentono al CdA di assicurare che l'attività aziendale sia in linea con le strategie e gli obiettivi di business, sia coerente con le politiche aziendali, sia conforme ai requisiti cogenti e volontari e sia improntata a canoni di sana e prudente gestione.

Ines Gandini e Benedetta Navarra, nel Capitolo 15, si chiedono se i membri dei comitati endoconsiliari abbiano una responsabilità maggiore rispetto agli altri amministratori non esecutivi. L'opinione delle autrici è che ciò non si possa escludere. Nonostante il quadro normativo non consenta di assimilare, ai fini della conseguente responsabilità, gli amministratori membri dei comitati agli amministratori con poteri esecutivi, nel caso di un danno derivante da un evento collegato alle competenze del comitato, sembra ragionevole ritenere che l'essere un amministratore membro del medesimo potrebbe influire sulla quota di responsabilità nei rapporti interni tra gli amministratori.

Il Capitolo 16 è dedicato al ruolo di un organo fondamentale nella governance italiana: il Collegio sindacale. Enrico Maria Bignami e Michela Zeme ne analizzano le funzioni fondamentali e i rapporti con il CdA e la società di revisione. Gli autori evidenziano le condizioni di efficacia di tale sistema di protezione dell'impresa e sottolineano come, nel modello tradizionale – di gran lunga il più utilizzato in Italia – il Collegio sindacale rimanga un anello indispensabile della governance dell'impresa e ne rappresenti un punto di forte indipendenza a garanzia della società e di tutti gli stakeholder.

Nei Capitoli 17, 18 e 19, Romina Guglielmetti interpreta dubbi e difficoltà di un amministratore alle prese con alcuni argomenti particolarmente spinosi: la gestione dei conflitti di interesse e delle operazioni con parti correlate, la gestione delle informazioni riservate, le nomine e i piani di successione. Ripercorrendo alcuni casi e momenti di discussione accesa in CdA su tali temi, i contributi delineano i principi e le regole di base che l'amministratore deve seguire ai fini del corretto presidio di tali, delicati, profili.

Livia Piermattei, nel Capitolo 20, inquadra il tema del capitale umano e del capitale intellettuale nell'ambito dei modelli di business sostenibili: se ne discutono le opportunità di generazione di valore e le connessioni con i sistemi di reporting integrato e con l'approccio dell'*integrated thinking*. Ne emerge una serie di linee guida di comportamento per l'amministratore, ai fini dell'efficace governo dei rischi connessi con le variabili sociali dell'acronimo ESG, in una prospettiva strategica di lungo periodo.

Al di là delle conoscenze e delle competenze in materia di governance, di finanza, di tipo giuridico e di altra natura, ciò che rende efficace il comportamento di un amministratore è la sua capacità di esprimere atteggiamenti che riflettono le cosiddette *soft skills*. Nel Capitolo 21, Paola Schwizer e Alessandro Carretta identificano alcune di queste competenze morbide, che possono fare la differenza in una discussione consiliare, e mettono in evidenza i bias comportamentali che possono compromettere la presa di buone decisioni collegiali, proponendo alcune aree di attenzione e qualche soluzione su cui i singoli amministratori possono lavorare.

Nel Capitolo 22, Patrizia Michela Gianguialano torna sul tema dei comitati endoconsiliari, per fornire una propria interpretazione del loro ruolo alla luce dei principi del Codice di Corporate Governance e alcuni suggerimenti in materia di condotta degli amministratori in tale ambito e di modelli di relazione con il CdA, il management e le altre funzioni aziendali.

L'efficacia di un CdA dipende solo in parte da buone regole di governance. Nel Capitolo 23, Maria Pierdicchi affronta il tema del CdA come squadra, per approfondire la dimensione sociale del funzionamento del Consiglio. Affinché tale organo funzioni in modo efficiente e coeso, servono una leadership forte e obiettivi chiari. Per altro verso, è auspicabile che ciascuno si metta in gioco con serietà e impegno e sviluppi un senso di appartenenza fondato sulla fiducia, la trasparenza e la consapevolezza del proprio ruolo rispetto a quello degli altri membri. In una realtà sempre più complessa e in evoluzione, far funzionare i CdA richiederà sempre più doti sociali oltre che tecniche: solo grazie a queste, le sempre più variegate competenze presenti in Consiglio possono effettivamente contribuire a creare valore sostenibile.

Chi deve esprimere leadership nel CdA è naturalmente il Presidente. Nel Capitolo 24, Cesare Bioni ne approfondisce ruolo, compiti e responsabilità nella preparazione e nella conduzione delle sedute consiliari, nel processo di autovalutazione del Consiglio, nella predisposizione dei piani di successione degli esecutivi e nelle relazioni con gli azionisti e gli altri stakeholder. Ne deriva un sofisticato profilo di competenze, doti e qualità personali che ciascun Presidente dovrebbe possedere e mettere a disposizione della buona governance dell'impresa in cui opera.

La qualità di un organo di amministrazione si misura anche dalla sua capacità di equilibrio. Questo è condizionato dalla capacità di tutte le parti in gioco di esercitare correttamente, anche sotto il profilo della comunicazione, il proprio ruolo. Nel Capitolo 25, Fabrizio Rindi e Romina Guglielmetti approfondiscono il tema della comunicazione formale e informale in CdA, fornendo esempi e spunti di atteggiamenti virtuosi, e meno virtuosi, nel dialogo fra amministratori, Presidenti e CEO, con l'intento di dimostrare che se moderazione, compostezza e collaborazione prevalgono, si giungerà più facilmente a decisioni ben ponderate, riuscendo ad imprimere nelle delibere, che riassumono e fissano l'esito dei confronti, posizioni ragionate, ancorché non necessariamente convergenti.

Uno dei dilemmi tipici di un amministratore indipendente è quanto e come comunicare con il management anche al di fuori del CdA. Nel Capitolo 26, Antonella e Annapaola Negri-Clementi fanno chiarezza sul punto, fornendo soluzioni utili per contemperare l'aspetto giuridico e quello della pratica collegata ai flussi di comunicazione e di condivisione informativa che vengono attivati soprattutto in momenti particolari della vita dell'impresa, come nel caso di una crisi.

Un altro importante fronte di dialogo per il CdA è quello con azionisti di controllo e investitori istituzionali. Anna Chiara Svelto tratta il tema nel Capitolo 27, alla luce delle nuove norme introdotte in materia di *engagement* dalla direttiva europea sui diritti degli azionisti. Agli amministratori indipendenti si prospetta una nuova sfida: quella di porsi come interlocutori di tutti gli azionisti, indipendentemente da chi li ha nominati. Ciò non significa necessariamente avere un ruolo attivo nel dialogo, ma piuttosto comprendere l'importanza di ascoltare le istanze e valutare interessi e punti di vista, ai fini della presa di decisioni più consapevoli.

Svolgere al meglio il ruolo di amministratore può essere assai difficile nel momento in cui la società si trova ad affrontare una situazione di crisi. Nel Capitolo 28,

Antonella Negri-Clementi e Roberto Nicastro sottolineano come occorrono in primo luogo estrema competenza, per cogliere anche i segnali deboli di un deterioramento delle condizioni aziendali, e nervi saldi, per saper identificare in modo lucido e razionale la migliore opzione di uscita dalla crisi, tutelando il più possibile gli interessi degli stakeholder. Facendo tesoro della propria esperienza professionale in situazioni simili, gli Autori propongono sette punti di attenzione che rappresentano consigli pratici da adottare in tavoli di crisi.

Se fare l'amministratore indipendente è complesso, nelle banche e negli altri intermediari finanziari lo è ancora di più, alla luce della specifica funzione di tali imprese nel sistema economico e, non da ultimo, del faro puntato sui CdA dalle Autorità di vigilanza. Nel Capitolo 29, Rossella Locatelli spiega l'importanza, per un amministratore, di avere – oltre a tutti i requisiti richiesti dalle norme di settore – la disponibilità ad approfondire, anche in maniera autonoma, temi e tendenze evolutive e a misurarsi con argomenti ad elevato tecnicismo.

Quanto al contributo di un consigliere indipendente nelle PMI non quotate, pur in assenza di norme che impongano la presenza di tale figura nei CdA, Enrico Maria Bignami e Roberto Cravero, nel Capitolo 30, evidenziano come esso rappresenti un elemento di equilibrio e rafforzamento fondamentale della governance, quasi insostituibile. Solo la presenza di uno o più indipendenti consente infatti all'impresa di attivare, in seno al CdA, un dialogo e un confronto aperto, coinvolgendo soggetti in possesso di precisi requisiti di professionalità, ma privi di ruoli operativi e di conflitti di interesse con l'impresa, slegati da rapporti di parentela con il capo azienda o il management o con le problematiche della gestione quotidiana del business.

Nel Capitolo 31, Alessandro Carretta e Paola Schwizer delineano gli elementi fondanti di una buona *governance culture*, ossia l'insieme di valori, credenze e principi di fondo che ispirano il funzionamento dei processi di governo societario in seno al CdA. L'uso del tempo nelle riunioni, la scelta delle priorità da discutere, l'orientamento al breve vs lungo periodo nelle scelte strategiche, la gestione del dibattito da parte del Presidente, un approccio analitico vs sintetico nell'analisi dei temi, l'atteggiamento verso i conflitti, l'enfasi data alla forma, sono solo alcune dimensioni rispetto alle quali è possibile delineare i tratti culturali tipici di un Consiglio di Amministrazione. Gli autori concludono che il CdA dovrebbe individuare i tratti fondamentali della propria cultura e interrogarsi sulla sua adeguatezza e sul grado di coerenza rispetto alla strategia dell'impresa. In caso di segnali di "allarme" su questo fronte, l'avvio di un piano di cambiamento culturale, che deve anche comprendere scelte prospettiche di composizione del Consiglio, è fortemente auspicato. Una sana cultura del CdA può essere infatti un vantaggio competitivo per l'impresa, una risorsa che ne accresce il valore, contribuendo alla assunzione di buone decisioni.

Molti dei temi oggetto dei capitoli precedenti sono stati discussi negli ultimi vent'anni nell'ambito di eventi e gruppi di lavoro organizzati da Nedcommunity. Essere parte di un network aiuta l'amministratore di società a confrontarsi con i suoi pari, a condividere best practice e ad apprendere continuamente nuovi punti di vista,