

CONVENTION APB
24 ottobre 2003
Auditorium Banca Popolare di Lodi

CORPORATE GOVERNANCE E ANALISI DI BUSINESS

Relazione dott. Mario Zanone Poma

Ringrazio l'Associazione Italiana per la Pianificazione e il Controllo di Gestione nelle Banche, nelle Istituzioni Finanziarie e nelle Assicurazioni. Ringrazio in particolare il Dott. Francesco Monti.

Il tema del Vostro convegno tocca di fatto gli aspetti sostanziali della Governance. E' un argomento molto dibattuto in questi ultimi anni: i gravi casi che sono successi negli USA (ma non solo in USA) oltre ad aver scosso i portafogli degli investitori hanno scosso le coscienze di coloro che credono nel sistema economico sociale in cui viviamo e che cercano di migliorarlo per il bene comune.

Il tema anche se recente è vasto, la letteratura non ha ancora trovato il modo di renderlo ben strutturato e gli argomenti propositivi volti al miglioramento sono spesso contraddittori.

Per questo non ritengo il mio intervento un compito facile.

Procederò in questo modo:

- 1) Illustrerò per sintesi l'approccio al tema di USA, UK e UE.
- 2) La situazione italiana: come può essere vista la Governance in una via italiana al Governo dell'impresa.

L'approccio al problema negli Stati Uniti, in Inghilterra e i primi lavori presso l'Unione Europea.

U.S.A.

Dopo i drammatici scandali, il 30/7/2002 il Presidente degli Stati Uniti ha firmato la legge "Sarbanes Oxley Act", la legge contiene un numero di provvedimenti che cambiano radicalmente i rapporti e i doveri di Governance tra le public companies, i directors e managers.

L'atto è disegnato per proteggere gli investitori aumentando l'accuratezza e l'affidabilità delle informazioni sulla compagnia.

Tra i diversi obblighi cito i principali:

- a) proibizione di fare consulenza da parte delle società di revisione
- b) regole di funzionamento dell' "Audit Committee" - responsabilità e composizione
- c) incremento pene civili e penali per le frodi.

All'inizio questa legge è stata avallata da tutti. Oggi ci sono critiche per un eccesso di regolamentazione e un costo che per le quotate minori è proibitivo. Si sa gli Americani a volte non hanno vie di mezzo, ma in questo caso si potrebbe verificare un effetto boomerang.

Per la grande responsabilità e rischio per gli Amministratori ci si potrebbe trovare fra qualche anno senza Amministratori indipendenti di qualità.

Le compagnie europee ed asiatiche quotate al Nyse hanno chiesto concessioni perché il Sarbanes Oxley Act non era per loro (in base alle leggi dei loro paesi) praticabile.

U.K.

In Inghilterra il tema è in discussione da tempi più lontani. Dopo una serie di scandali negli anni '90, gli U.K. sono diventati leaders sul tema della "Corporate Governance".

Già nel 1992 il Cadbury Report trattava i temi di una corretta (etica) Corporate Governance con il codice delle "best practice" non obbligatorio ma basato sullo schema "comply or explain". Seguono i rapporti di Greenbury, Hampel, Myners e da ultimo l'Higgs Reports.

Questi atti, mai leggi, sono stati discussi sia con governi conservatori sia con governi laburisti. A sottolineare la necessità comunque di considerare corretti comportamenti di Governance come valori assoluti al di là di ogni schieramento partitico o ideologico.

U.E.

Anche a Bruxelles l'Unione Europea sta considerando l'armonizzazione delle leggi sulla Governance delle società una priorità.

Il Winter Group ha presentato alla Commissione Europea un rapporto su un moderno sistema di regolamento "for company law in Europe".

Le raccomandazioni (circa 60) comprendono:

- a) richiesta di chiarezza nelle informazioni (trasparenza)
- b) definire un ruolo forte e effettivo per gli Amministratori indipendenti
- c) un sistema di compensation appropriato e trasparente
- d) definire per legge la responsabilità collettiva degli Amministratori per i financial statement e per i fattori chiave che influenzano i risultati dell'impresa.

Già questi punti fanno pensare a quante siano le implicazioni per tutto il management. Il supporto ai membri dei C.D.A., a tutti i membri, dovrà in futuro

essere molto più sostanzioso e dettagliato, gli Amministratori soprattutto gli indipendenti saranno più esigenti e tenderanno a instaurare un sistema, sempre da bravi amministratori, di supporto all'Amministratore Delegato ma anche di controllo che permetta loro di assumere coscientemente le loro responsabilità. La responsabilità collegiale (per altro già evidenziata dalla nostra giurisprudenza) coinvolgerà maggiormente tutti gli amministratori. Il management sarà chiamato a supportarli non solo con i soliti reports, ma con un sistema informativo che consenta partecipazione e assunzione di responsabilità.

E IN ITALIA COSA SUCCUDE:

Innanzitutto vorrei dire che può esistere (deve esistere) una via italiana alla Corporate Governance sia con il codice Preda che con leggi ad hoc; ma soprattutto teniamo presente le modalità storiche attraverso le quali si è formato il nostro sistema di Governance. Se ad esempio negli USA avessero avuto il collegio sindacale nelle loro società forse i casi Enron, Worldcom si sarebbero manifestati con modalità diverse. (Quando ho sviluppato il testo per il convegno il caso Parmalat non era ancora esploso).

Noi abbiamo nel nostro ordinamento l'istituto del Collegio sindacale con precise responsabilità stabilite dal nostro C.C.

Il Codice Preda nelle sue versioni 1 e 2, traccia quelle che di fatto sono state in questi ultimi anni le linee di una Corporate Governance italiana.

Per completare il quadro normativo mentre il Codice Preda ha un compito di orientamento, di pressante orientamento, vi sono due leggi che sostengono i principi generali di Corporate Governance: la 231 già operativa e la riforma Vietti in arrivo con il 1° gennaio non completano il quadro attraverso il quale si dovrà esercitare la Corporate Governance nel nostro Paese, ma possiamo parlare di una via italiana alla Corporate Governance che si sta affermando.

Il Codice Preda come autodisciplina e la forza normativa di queste leggi ci permettono di affermare che le modalità attraverso le quali si è formato il sistema del nostro governo delle imprese si basa su strutture che dovranno modificare sostanzialmente i loro comportamenti e farlo soprattutto nei Consigli di Amministrazione.

Fatta questa introduzione di tipo generale vorrei scindere su alcuni contenuti rilevanti:

Il Codice Preda prevede nel Consiglio d'Amministrazione la presenza di Amministratori Indipendenti, un Comitato del Controllo Interno formato prevalentemente da Amministratori Indipendenti, un Comitato della remunerazione e una serie di norme che suggeriscono i comportamenti degli Amministratori.

Per quanto riguarda il tema del Convegno e credo nel Vostro particolare interesse dobbiamo soffermarci sulla funzione degli Amministratori Indipendenti e sul tipo di attività che queste nuove figure devono svolgere nell'ambito di Governance.

Partiamo dal presupposto che l'amministratore indipendente deve essere soprattutto un buon amministratore capace di contribuire a creare valore per l'impresa tenendo conto degli interessi di tutti gli azionisti.

Dobbiamo affrontare subito il concetto di Indipendenza.

Il Codice Preda cerca di stabilire delle condizioni attraverso le quali si possa definire un Amministratore Indipendente, ma noi sappiamo bene che non sono assolutamente sufficienti.

L'Indipendenza si acquisisce con una maturazione che deriva da esperienze diversificate e soprattutto da un profondo senso etico.

La coerenza di un Amministratore Indipendente la si misura solo nel tempo e attraverso i suoi comportamenti. Pretende un'informazione tempestiva, qualitativa e quantitativa sufficiente per permettergli di avere la consapevolezza della conoscenza degli argomenti in decisione.

Qui entra in gioco la capacità dei sistemi di analisi e controllo che attraverso l'Amministratore Delegato devono giungere all'Amministratore Indipendente, in tempi congrui, prima del Consiglio in quantità accettabili per il tempo a disposizione e appunto sufficienti per permettergli di prendere posizione.

L'Amministratore Indipendente non si sostituisce mai nè pensa di farlo alle competenze specifiche dell'Amministratore Delegato ma si pone in un sano rapporto di collaborazione pur mantenendo la sua capacità di giudizio e di approvazione se necessario.

Il Comitato di Controllo Interno è un ulteriore rafforzamento di una partecipazione attiva al governo dell'impresa da parte del Consiglio e non a caso il Codice Preda prevede che sia composto in prevalenza da Amministratori Indipendenti.

La legge 231 è ormai norma che va applicata e rende responsabile ogni amministratore in termini personali. Ma è un tema ormai noto sul quale non vorrei soffermarmi pensando e sperando che ogni azienda lo abbia reso operativo.

Per quanto riguarda la riforma Vietti ne parlerò oggi con competenza superiore alla mia, il notaio Enrico Bellezza che ha fatto parte della Commissione.

Mi limito a dire che anche in questa nuova legge la figura dell'Amministratore Indipendente è parte integrante del sistema di controllo del governo dell'Impresa.

Concludo con un auspicio: nei prossimi anni, forse mesi, il nostro Paese deve dimostrare di aver iniziato un percorso nuovo che non tratti da carta straccia quanto è stato fatto di buono, ma sia in grado di innovare, soprattutto il "modus operandi" dei Consigli di Amministrazione, e dia garanzia di trasparenza e credibilità. Solo così le nostre imprese sarebbero attrattive per i capitali di rischio e per il mercato dei bond.