

**GOVERNO, ETICA  
E CULTURA D'IMPRESA**

**Raccolta di articoli del Prof. Pino Roma  
pubblicati su L'Eco di Bergamo**

Anno XI – n. 1

Febbraio 2004

## ***L'autore***

*Il Prof. Pino Roma, laureato in Economia e Commercio all'Università di Bari accede alla carriera direttiva della Banca d'Italia rivestendo diversi incarichi nelle filiali di Lecce, Bari, L'Aquila, Caserta, Ancona, Milano, giungendo a Bergamo nel 1989 in qualità di Direttore e completando il suo impegno professionale nella sede di Trieste.*

*Durante l'attività in Banca d'Italia ha svolto numerosi incarichi ispettivi di vigilanza ed alcuni incarichi peritali per conto del Tribunale di Lecce e Teramo in materia di "Falso in bilancio". E' stato inoltre incaricato di coordinare l'attività di formazione del personale della carriera direttiva in materie organizzative, economiche e finanziarie, partecipando come Presidente a numerose commissioni di esame.*

*In pensione dal 1999, è oggi Professore a contratto di Economia degli Intermediari Finanziari all'Università Statale di Bergamo e Docente in materia di controllo sugli intermediari finanziari al III anno di corso dell'Accademia della Guardia di Finanza di Bergamo; Consigliere di Brembo Spa e Presidente del Comitato di Controllo Interno; Presidente di Banca del Gottardo Italia Spa; Vice Presidente di SESAAB, Società Editrice de L'Eco di Bergamo; Consulente per la formazione di Borsa Valori Spa.*

*Nel 1998 ha ricevuto dalla Camera di Commercio un riconoscimento quale "Personalità benemerita per lo sviluppo economico provinciale nel settore finanziario".*

*Autore di numerosi articoli pubblicati sulle riviste "Bancaria" e "Banche e Banchieri" relativi ad alcuni aspetti della nuova Legge Bancaria ed editorialista de L'Eco di Bergamo, ha anche pubblicato per Edibank-Bancaria cinque volumi su: "La Banca nella realtà economica italiana, evoluzione e strategie" (1990); "Il sistema finanziario italiano. Elementi di continuità e di novità" (1992); "Il sistema finanziario italiano. Mercati e controlli" (1994); "L'analisi della gestione bancaria. Profili tecnici e controllo dei rischi" (1996); "I controlli sull'attività bancaria. Obiettivi e linee guida per l'efficienza e la stabilità" (1999).*

## *Prefazione*

Si discute da tempo di *governance* delle imprese.

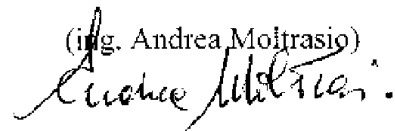
Se ne è parlato per quei casi, sempre più numerosi, che riflettevano sull'opportunità di quotarsi in borsa. Poi sono arrivati i disastri finanziari, prima oltreoceano (Enron e World Com solo per fare due nomi) e quindi anche nel nostro Paese, con le recenti vicende di Cirio e Parmalat.

Nel frattempo è in vista la riforma del diritto societario, che disarticola ruoli e responsabilità dei vari livelli amministrativi, e soprattutto introduce una varietà di possibili "modelli" ai quali le nostre imprese non sono ancora preparate.

Come sempre nei diversi campi della cultura d'impresa, anche la *governance* combina vincoli e opportunità per l'imprenditore, e gli chiede un'adeguata riflessione sui "sentimenti" del suo fare impresa prima ancora che sulla competitività dei suoi prodotti. Come salvaguardare il valore in un'ottica di medio e lungo periodo? Quali strategie di comportamento adottare (regole, trasparenza, managerialità) per coniugare efficienza e continuità?

Insieme alla riflessione sull'evoluzione del capitalismo familiare, insieme allo studio delle novità contenute nella riforma del diritto societario, abbiamo ritenuto opportuno recuperare i contributi scritti dal prof. Pino Roma, che da diversi anni riflette su questi temi e, fin da tempi non sospetti, mette in guardia sulla necessaria rivisitazione del Consiglio di Amministrazione delle nostre aziende.

In uno dei suoi articoli l'autore "sfidava" l'Unione degli Industriali a stimolare tra le imprese associate «positive riflessioni sulla opportunità della adozione di efficaci modelli di *governance*». Raccogliamo volentieri questo invito e ci facciamo aiutare dalla sua antologia in questo non facile compito.

(ing. Andrea Moltrasio)  




## ***L'AZIENDA MODERNA VA GOVERNATA IN FAVORE DI TUTTI***

Le riflessioni assai approfondite negli ultimi anni su moderni assetti di “Corporate Governance”, cioè su forme di governo societario sempre più orientate ad efficienza e trasparenza nella gestione, sono state sollecitate da esigenze generali dell'economia e dei mercati, oltre che da problemi specifici delle imprese. Tra questi aspetti val la pena di ricordare:

- l'aumento dei collassi finanziari e degli scandali sulla cattiva gestione di alcune imprese;
- il fallimento di aziende storiche e l'enorme impatto che ne è derivato sulle condizioni occupazionali e sulla crescita e lo sviluppo economico di alcuni Paesi;
- i processi di privatizzazione avviati nei mercati anglosassoni a partire dagli anni '80, che hanno fatto crescere nei piccoli risparmiatori da un lato l'interesse per l'investimento in Borsa, dall'altro la preoccupazione per situazioni di potenziali “conflitti di interesse” che potevano risolversi a vantaggio degli azionisti di controllo (blockholders);
- le varie sollecitazioni cui sono state sottoposte le imprese in direzione della tutela degli interessi non solo dei piccoli azionisti ma anche dei dipendenti, dei clienti, dei fornitori, dell'ambiente, della sicurezza del lavoro, della qualità dei prodotti, dell'etica degli affari;
- la sempre maggiore attenzione rivolta alla realizzazione di “sistemi di controllo interno” idonei a gestire i molteplici rischi aziendali ed i comportamenti anomali degli addetti, in presenza di una crescente elevata instabilità dei mercati.

Su questi e su altri aspetti si sono soffermati, suggerendo varie soluzioni: il Cadbury Report nel Regno Unito (1992); il Rapporto Vienot in Francia (1995); il Rapporto Peters in Olanda (1997); i Rapporti Cardon in Belgio e Olivencia in Spagna (1998). Da ultimo il rapporto Hempel (1998) che ha comportato la creazione del “Combined Code” della London Stock Exchange e che ha dato l'avvio

all'elaborazione di “Codici di autodisciplina” da parte di altre Borse europee, che hanno suggerito alle aziende l'adozione di vari modelli di “Corporate Governance”. L'emanazione di questi “Codici” è stata esplicitamente invocata dagli stessi legislatori nazionali, a completamento delle loro disposizioni normative, e apprezzata dagli investitori internazionali.

Nel nostro Paese la Borsa di Milano - in applicazione del D.L. 59/98, Testo unico della finanza, più noto come “Legge Draghi” - ha provveduto nell'ottobre 1999 ad emanare per le società italiane quotate un “Codice di autodisciplina” (Rapporto Preda) che, tenendo conto delle precedenti esperienze europee, suggerisce l'adozione di un modello di “Governance aziendale” che si richiama a principi di trasparenza ed efficienza nella gestione e lascia aperte le porte a varie forme di autoregolamentazione societaria.

Il codice individua quale obiettivo principale di una corretta “Corporate Governance” quello della massimizzazione del valore per gli azionisti, ritenendo che il perseguimento di tale obiettivo, in un orizzonte temporale non breve, possa innescare un circolo virtuoso, in termini di efficienza ed integrità aziendale, tale da ripercuotersi positivamente anche sugli altri stakeholders (clienti, creditori, consumatori, fornitori, dipendenti, comunità, ambiente) i cui interessi sono già tutelati nel nostro ordinamento.

L'adozione del “Codice” è auspicata dalla Borsa ma è assolutamente volontaria ed il suo recepimento può essere anche parziale. In merito ogni società è invitata ad effettuare una comunicazione specifica in occasione dell'approvazione del bilancio per permettere una adeguata informazione degli azionisti e degli investitori.

Non sono previste sanzioni per la mancata - totale o parziale - adozione del codice. La vera sanzione potrà derivare dal mercato che non potrà non apprezzare società che si danno un modello societario orientato ad una maggiore trasparenza ed efficienza nel governo dell'impresa.

Senza entrare nel merito e nella esegesi delle singole raccomandazioni contenute dal codice, appare opportuno richiamare brevemente quelle di maggior rilievo che concernono:

- il ruolo del Consiglio di Amministrazione, cui sono attribuiti compiti di indirizzo strategico e di controllo della gestione societaria;
- la composizione del Consiglio di Amministrazione nel quale devono essere ricompresi in numero adeguato consiglieri non esecutivi, provvisti di elevate competenze professionali, e consiglieri indipendenti che non intrattengano relazioni economiche con la società di rilevanza tale da condizionarne l'autonomia di giudizio;
- le informazioni al Consiglio di Amministrazione, che deve essere relazionato dagli organi delegati sulle tematiche più importanti riguardanti la società;
- il trattamento delle informazioni riservate o privilegiate, con l'adozione da parte del Consiglio di un'apposita "procedura" interna per le comunicazioni all'esterno di documenti ed informazioni privilegiate, con particolare riferimento a quelle "price sensitive";
- la remunerazione degli amministratori, per determinare la quale può essere istituito un apposito "Comitato per la remunerazione" composto prevalentemente da amministratori non esecutivi che potranno formulare proposte anche per la remunerazione degli amministratori delegati e dell'alta direzione;
- i rapporti con gli investitori istituzionali che essendo considerata una funzione di primaria rilevanza richiede l'identificazione di un responsabile (Investor Relator) che la eserciti in stretto collegamento con l'amministratore delegato;
- il sistema di controllo interno, che ha il compito di verificare che vengano effettivamente rispettate le procedure interne, sia operative sia amministrative, adottate al fine di garantire una sana ed efficiente gestione e di identificare, prevenire e gestire, nei limiti del possibile, rischi di natura finanziaria ed operativa e frodi a danno della società.

Per raggiungere tali obiettivi è previsto che l'amministratore delegato nomini uno o più preposti al controllo interno ed il Consiglio di Amministrazione nomini un apposito comitato per il controllo interno con funzioni consultive e propositive, composto da un numero adeguato di amministratori non esecutivi.

Tutte le raccomandazioni contenute nel codice di autodisciplina della Borsa italiana sono allineate a quelle suggerite nei principali Paesi industrializzati e contemplano molteplici aspetti della vita societaria in merito ai quali le società quotate, nel rispetto dei principi fissati dal Codice, possono assumere provvedimenti ed iniziative diverse tra loro anche alla luce delle rispettive organizzazioni e modalità operative, nonché della composizione del loro azionariato.

Molte società italiane - pur in assenza, come si è detto, di un obbligo in tal senso - si sono tempestivamente adeguate alle indicazioni della Borsa di Milano recependo il Codice di autodisciplina. Tra queste anche alcune imprese bergamasche quotate con capitalizzazione inferiore agli 800 miliardi come la Brembo e la Gewiss, caratterizzate dalla presenza di imprenditori che hanno sempre dimostrato grande apertura al mercato ed improntato la gestione delle loro aziende ad efficienza e trasparenza.

In conclusione, val la pena di osservare che l'aspetto più rilevante emerso in questi ultimi anni dal dibattito sulla "Governance" delle imprese è rappresentato dall'attenzione posta a questi temi sia dai legislatori, a vari livelli, sia dagli imprenditori e dalle rappresentanze dei lavoratori. I primi si stanno sempre più rendendo conto che le forme di governo delle imprese - in presenza di un mercato unico europeo, del grande sviluppo delle reti telematiche, della progressiva globalizzazione e liberalizzazione dei mercati - devono essere definite e regolamentate con una sostanziale uniformità in una prospettiva internazionale.

Gli imprenditori - ne è una chiara testimonianza la relazione recentemente svolta dal neopresidente dell'Unione degli Industriali della Provincia di Bergamo - ma anche i sindacati - nell'ambito dei quali si sta realizzando un apprezzabile salto culturale - sono sempre più convinti che la crescita e lo sviluppo dell'intero Paese dipendono,

in larga misura, dalle condizioni di efficienza, di trasparenza e di correttezza nella gestione e nel governo delle imprese.

*19 maggio 2001*



## ***IL CAPITALISMO FAMILIARE SI E' PRESO LA RIVINCITA***

Molti commentatori di vicende economiche ed aziendali hanno spesso descritto il capitalismo familiare come espressione di un potere oligarchico troppo ancorato alla tradizione, poco incline alle innovazioni e, per queste ragioni, destinato inevitabilmente ad entrare in crisi e a tramontare.

Queste argomentazioni si sono più volte affacciate anche nel dibattito parlamentare quando, agli inizi degli Anni Novanta, si è dato avvio al processo di privatizzazione di banche e imprese pubbliche, dopo lunghi anni di intervento dello Stato nella loro gestione. L'esigenza di superare lo schema del capitalismo familiare negli assetti azionari delle nuove società ha concentrato allora l'attenzione sulla realizzazione di modelli societari che fossero il più possibile vicini a quello della "public company", molto diffuso nei mercati anglosassoni e soprattutto negli Stati Uniti.

In questo tipo di società il capitale, come è noto, è suddiviso in un numero elevato di azionisti e la gestione è affidata a manager i quali, dovendo dar conto del loro operato annualmente a soci particolarmente esigenti, sono stimolati a realizzare "utili" sempre maggiori.

In realtà proprio il perseguimento, ad ogni costo, di questo obiettivo può confliggere con quello, a volte più importante per l'azienda, di effettuare gli investimenti necessari ad elevare il suo grado di efficienza e di competitività. Sacrificare invece, a volte, anche per qualche anno, risultati immediati di bilancio, può consentire nel medio periodo all'azienda di presentarsi con i requisiti necessari per sostenere le sfide del mercato. Quello che deve contare quindi, ai fini di un giudizio di merito è, al di là degli assetti proprietari, la capacità dell'impresa di guardare lontano e di perseguire costantemente obiettivi di innovazione e di modernizzazione. Che questo sia vero lo testimoniano alcuni studi, recentemente condotti negli Stati Uniti, dai quali emerge che le società a "conduzione

familiare” hanno ottenuto, in media, risultati maggiori rispetto a quelle governate esclusivamente da “manager esterni”. Circa un terzo infatti delle “Fortune 500” - le prime 500 aziende americane per fatturato - sono “family business”. Le aziende a conduzione familiare creano negli Usa oltre il 20 per cento dei nuovi posti di lavoro; occupano il 60 per cento della mano d'opera e generano più del 50 per cento del prodotto interno lordo. Inoltre le famiglie dei fondatori di molte aziende che hanno ruoli di leadership nei loro settori detengono tuttora partecipazioni azionarie di controllo. Tra queste il colosso dei prodotti per l'igiene personale Johnson&Johnson; la catena di alberghi Marriott; il gigante dei telefoni Motorola; il leader dei tabacchi Philip Morris; la Walt Disney; il numero uno della comunicazione Murdoch; molte società editoriali; i due maggiori quotidiani, il New York Times e il Washington Post; l'agenzia Dow Jones; la seconda azienda americana dell'automobile, la Ford Motors. Proprio quest'ultima è balzata recentemente al clamore delle cronache per il ritorno alla guida del gruppo di un membro della famiglia del fondatore Henry Ford, ossia il nipote William Clay Ford Junior di 44 anni, che ha sostituito quello che fino a qualche tempo fa era ritenuto uno dei più potenti manager americani, il signor Jacques Nasser.

Tutte queste considerazioni portano a concludere che il capitalismo familiare, forte di robuste tradizioni, è ben lontano dal tramonto in quanto rappresenta una tipologia di assetto societario portatrice di elementi grandemente positivi nella vita di una azienda.

Ciò naturalmente quando si riesce a far tesoro di un patrimonio di valori quali l'etica della responsabilità individuale; l'unità di comando; il prestigio di un determinato blasone; lo stretto rapporto con il territorio di elezione; la capacità di tenersi in linea con i tempi.

Queste sono in sostanza le ragioni che hanno consentito nel nostro Paese e, per quanto ci riguarda più da vicino nella nostra provincia, a grandi e piccole imprese familiari, di vecchia e nuova tradizione, di superare difficoltà di mercato anche maggiori delle attuali e di collocarsi ai vertici del loro settore di attività, acquisendo una grande visibilità e riconoscimenti di prestigio a livello internazionale.

*24 novembre 2001*

## ***LA VIA EUROPEA PER EVITARE I CASI ENRON***

La società per azioni, introdotta ai tempi delle esplorazioni delle Indie Orientali, si basa essenzialmente su due principi: solo il patrimonio sociale risponde dei debiti aziendali; le quote di partecipazione dei soci sono rappresentate da azioni. Questo tipo di società si è dimostrata una forma organizzativa particolarmente efficace per le iniziative imprenditoriali destinate ad un grande sviluppo. Ha limitato infatti le responsabilità dei soci e ha reso più agevole il trasferimento del controllo del patrimonio sociale. Perché funzioni in maniera efficace e corretta, però, la Spa necessita di un sistema di regole preordinate alla tutela degli interessi di tutti gli attori coinvolti nella sua attività: azionisti, fornitori, clienti, consumatori, finanziatori, dipendenti, comunità e ambiente. Di tutti quelli, cioè, che oggi vengono comunemente definiti gli “stakeholders”. Questo sistema di regole costituisce la cosiddetta “corporate governance”.

La prima iniziativa volta a realizzare un efficace governo societario si deve, negli Anni Trenta, ad Adolf Berle e Gardiner Means (1933), che in un loro famoso scritto “The modern corporations and private property” misero in evidenza lo strapotere dei manager nel governo delle imprese americane e tentarono di allineare gli interessi degli stessi a quegli degli azionisti di maggioranza e di minoranza. Da allora, nello sforzo di realizzare una gestione di impresa che tenesse conto di tutti gli interessi coinvolti, si sono distinti due grandi ceppi del diritto societario: quello della “common law”, tipico dei Paesi anglosassoni e soprattutto degli Usa, e quello di “diritto romano”, tipico dei Paesi continentali europei.

Nel primo modello di “corporate governance” l'impresa è stata considerata soprattutto per la sua capacità di generare utili e la tutela è stata rivolta principalmente agli azionisti. Nel secondo modello l'impresa è stata considerata come un insieme di beni capitali e la tutela è stata rivolta, oltre che agli azionisti, ai suoi creditori, ai fornitori e ai dipendenti.

Questo modello, che tende a ricondurre nella collegialità del Consiglio di Amministrazione “l’indirizzo strategico” e il “controllo” della gestione societaria, lo si ritrova nel “Cadbury Report” del Regno Unito (1992) che ha aperto le porte all’autoregolamentazione societaria, nel Rapporto Vienot in Francia (1995-1999), nel rapporto Peters in Olanda (1997), nei Rapporti Cardon in Belgio e Olivencia in Spagna (entrambi nel 1998). Anche in Italia con il Rapporto Preda (1999), che ha trovato ormai diffusa applicazione, sono state suggerite alle società quotate regole di autodisciplina uniformi a quelle vigenti negli altri Paesi europei, in grado di essere apprezzate da investitori provenienti da Paesi ove la cultura della “corporate governance” ha una consolidata tradizione.

Il modello di governo d’impresa diffuso nei mercati europei degli ultimi anni è oggi posto in risalto da molti commentatori economici, dopo le gravi irregolarità contabili che hanno interessato importanti società americane, il cui fallimento ha avuto pesanti riflessi negativi sulle quotazioni di gran parte delle società in tutte le Borse del mondo.

I dissesti di società come WorldCom (103,8 miliardi di dollari), Global Crossing (25,5 miliardi di dollari), Enron (63 miliardi di dollari) e Adeptia Communications (25 miliardi di dollari) hanno evidenziato da un lato la scarsa attendibilità dei controlli effettuati da pur acclamate società di revisione, dall’altro lo strapotere e la prevaricazione dei Consigli di Amministrazione da parte dei manager. Questi, descritti fino a ieri come eroi dell’economia e creatori di valore per gli azionisti, vengono ora in blocco trattati come avidi depredatori della ricchezza delle imprese e come totalmente indifferenti a tutti gli altri interessi coinvolti nella gestione delle società.

Fortunatamente le prime reazioni che si sono registrate negli ambienti economici dell’Unione europea non tendono solo ad evidenziare i difetti emersi nei modelli di “governance” negli Usa, ma prendono spunto da questi per suggerire revisioni ed approfondimenti dei modelli fino ad ora applicati nei Paesi europei.

La principale preoccupazione che è emersa, in particolare da un intervento del presidente della Commissione Europea Romano Prodi, è che l’applicazione delle regole di autoregolamentazione tipiche del

mercato europeo non abbia riscontri unicamente formali ma tenda a realizzare “concretamente” gli interessi di tutti i soggetti coinvolti nell'attività delle imprese.

Anche la Borsa italiana si è mossa, nei giorni scorsi, in questa direzione rivedendo alcuni aspetti del Codice Preda allo scopo: di rimarcare il ruolo di indirizzo e di controllo dei Consigli di Amministrazione; di definire sulla base di criteri più precisi - decisi dallo stesso Consiglio - l'indipendenza di ciascun amministratore; di disciplinare con maggior severità le situazioni di conflitto di interesse che possono determinare soluzioni a vantaggio degli azionisti di maggioranza e a detrimento degli azionisti minori; di definire in modo più appropriato le norme sull' “insider dealing” e il ruolo dei managers la cui attività deve sempre essere ricondotta agli interessi primari della società.

L'aspetto però certamente più interessante è che viene fornita una nuova definizione di “controllo interno” sottolineandone, in particolare, il carattere di “processo” che coinvolge tutte le funzioni aziendali e che tende a monitorare l'efficienza delle operazioni, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto di leggi e di regolamenti.

In tale prospettiva sono stati meglio precisati i compiti e le responsabilità del Consiglio di Amministrazione ed è stato richiesto esplicitamente che il Comitato per il controllo interno - composto da amministratori non esecutivi e in maggioranza indipendenti - esamini preventivamente i principi contabili utilizzati anche a livello di gruppo. Si è compreso finalmente che i controlli interni, se ben realizzati, contribuiscono enormemente ad accrescere il “valore” di ogni società limitandone i rischi ed elevandone i livelli di efficienza all'interno e di credibilità all'esterno. È questo, senza dubbio, il segnale più forte per le imprese ed è indubbiamente questo il modo più appropriato per trarre insegnamenti utili anche dalle recenti gravi crisi aziendali americane.

*9 agosto 2002*



## ***TRA BANCHE E IMPRESE SERVONO PATTI CHIARI***

La pesante crisi del settore auto della Fiat, come anche le preoccupanti situazioni finanziarie di altre importanti imprese del Paese, hanno riportato in primo piano un problema antico: quello dei rapporti tra banche e imprese.

Se, come molti temono, i problemi della Fiat non troveranno soddisfacenti soluzioni sul piano industriale, le grandi banche creditrici potrebbero convertire parte dei finanziamenti accordati in capitale dell'azienda, diventandone azioniste.

Ciò sarebbe giustificato sul piano normativo da un'esigenza di "recupero crediti", ma avrebbe almeno due effetti certamente negativi: favorirebbe l'ulteriore espansione del capitalismo finanziario rispetto al capitalismo industriale; potrebbe aprire le porte ad una estensione di tali interventi anche in altre aziende in crisi, riproponendo tutti i problemi, già sperimentati in passato, dell'intreccio partecipativo tra banche e imprese.

Quando Alberto Bonaduce, Donato Menichella e Pasquale Saraceno furono chiamati, in ambito Iri, a partecipare alla stesura della legge bancaria del 1936, il contributo loro richiesto fu quello di trovare il modo di uscire definitivamente dalla pesante situazione economica e finanziaria del Paese, seguita alla grande crisi del 1929.

La crisi della nostra economia, in particolare, era aggravata da pesanti e diffusi conflitti di interesse tra banche e imprese, visto che le prime erano al tempo stesso finanziatrici delle seconde e proprietarie di gran parte del loro capitale.

Ciò aveva portato le banche, come è noto, ad essere coinvolte pesantemente nella crisi delle imprese. Il problema fu risolto vietando, per legge, la partecipazione delle banche nelle imprese e separando le banche commerciali che finanziavano a breve termine dagli istituti di credito speciale che finanziavano gli investimenti aziendali a medio e lungo termine. Questa netta separazione di ruoli tra banche e istituti è

durata, in realtà, solo fino alla fine degli anni Sessanta, quando la crisi del mercato obbligazionario, fonte della provvista degli Ics, indusse questi ultimi a ricorrere al credito bancario.

Ciò determinò, di fatto, in capo alle banche di credito ordinario il fenomeno della doppia intermediazione in quanto indirettamente esse divenivano anche finanziatrici a medio e lungo termine.

Verso la fine degli anni Settanta, poi, la I Direttiva Cee, definendo l'attività bancaria come attività di "impresa", pose sul tappeto il tema cruciale della privatizzazione delle banche, che fino a quel momento, in Italia, erano quasi tutte pubbliche. Ne derivò per l'Autorità creditizia l'esigenza di avviare un processo di privatizzazione del sistema bancario che ripropose, nel corso degli anni Ottanta - in una fase di forte espansione dell'economia - il tema dei rapporti tra banche e imprese.

Questa volta, però, i termini del rapporto risultavano invertiti, perché erano le imprese ad essere chiamate in soccorso delle banche. Molti studiosi ed operatori vicini al mondo industriale, ma anche bancario, auspicavano, allora, che le banche potessero essere ricapitalizzate, ristrutturare e orientate strategicamente in modo efficace, proprio attraverso l'ingresso nel capitale delle stesse di grosse quantità di capitali privati e di management industriale.

Agli inizi degli anni Novanta la nuova legge bancaria prese atto di queste nuove esigenze del sistema finanziario introducendo nel nostro ordinamento alcuni significativi elementi di novità. Tra questi il principio di "despecializzazione" che permette, ora, alle banche l'operatività sia nel breve che nel medio e lungo termine e offre l'opportunità di utilizzare la formula organizzativa della "banca universale" oltre quella del "gruppo polifunzionale".

Coerentemente all'introduzione di questo principio, sono state consentite alle banche nuove possibilità in tema di assunzioni partecipative, facendo cadere - ma con ben precisi limiti - il divieto di sottoscrizione di capitale di rischio delle imprese.

La separatezza tra banche e imprese, quindi, anche se non più netta, nella sostanza è stata ribadita, tenuto conto che un aspetto

“etico”, di grande rilievo per l'attività bancaria è “concedere credito a chi lo merita” in assenza, cioè, di particolari costrizioni. Sono state, infatti, fissate dalla legge alcune precise limitazioni al possesso da parte delle banche di capitale delle imprese, che riguardano sia l'entità delle partecipazioni complessivamente detenibili rispetto al patrimonio (limite di concentrazione), sia l'entità della partecipazione nella singola impresa, che non può eccedere il 15% del suo capitale (limite di separatezza).

Quest'ultimo limite vale anche per la partecipazione del capitale delle banche da parte delle imprese alle quali, in ogni caso, è inibito il controllo delle banche.

È stato inoltre esplicitamente previsto, dalle Autorità di Vigilanza, che le banche debbano selezionare le partecipazioni nelle imprese tenendo conto essenzialmente dei vantaggi economici derivanti dall'investimento e non trascurando, per altro, l'opportunità di fornire un contributo allo sviluppo dell'azienda e alla migliore definizione della sua “governance”.

Lungo questa direttrice, del resto, gli spazi non mancano. L'ultima relazione annuale della Banca d'Italia lo dimostra ampiamente, visto che in Italia le partecipazioni delle banche nelle imprese industriali, a fine 2001, ammontavano al 2,5% degli attivi complessivi di bilancio, contro il 4,1% in Francia, il 4,4% in Spagna e il 5,1% in Germania.

Certamente in momenti di gravi crisi economiche il coinvolgimento partecipativo delle banche nelle imprese può avere, come potrebbe accadere per la Fiat, altre motivazioni, ma la condizione in questi caso è che sia a termine e finisca al più presto.

La regola fondamentale per banche e imprese rimane, quindi, quella che ciascuno deve svolgere pienamente il proprio mestiere, seguendo canoni di comportamento che l'economia di mercato ha da tempo definito.

Siamo per altro oggi in una fase della vita delle imprese che vede da più parti esaltare il ruolo dei codici etici. Ebbene certamente un essenziale principio etico per le imprese rimane quello di rispettare l'equilibrio tra i mezzi propri e l'indebitamento, anche perché questa

condizione consente loro un più agevole approdo verso i mercati obbligazionari e azionari, e ciò è un bene per le stesse aziende e per le banche.

Queste ultime non possono del resto non tenere sempre presente che il fondamento etico della loro attività rimane quello di concedere credito a chi lo merita. Solo chi è in questa condizione, infatti, è in grado di contribuire, con la sua attività, allo sviluppo della produzione e dell'economia e in definitiva al benessere del Paese.

*10 febbraio 2003*

## ***GOVERNARE LE SPA, UNA RIFORMA IN DIFESA DEI SOCI***

Dopo oltre mezzo secolo il diritto societario è stato finalmente assoggettato ad una radicale riforma, sulla quale si lavorava da tempo, che entrerà in vigore dal prossimo anno. Molte le novità introdotte che riguardano in maniera più o meno significativa i vari tipi di società. Una particolare attenzione però ci sembra sia stata prestata dal legislatore ai temi dell'amministrazione del controllo delle Spa cioè ai problemi del governo di queste imprese.

In proposito è stato previsto che le Spa potranno affidarsi, su loro scelta, a tre modelli di governance: un modello analogo a quello attualmente in vigore, del quale però, come vedremo, risulta meglio focalizzato il ruolo degli organi preposti alla gestione al controllo; un modello “dualistico” di tipo tedesco, con un Consiglio di gestione e un Consiglio di sorveglianza che ricomprende molti dei compiti generalmente attribuiti alla assemblea; un modello “monistico” di tipo anglosassone, con il solo Consiglio di Amministrazione, che nomina al suo interno un comitato di controllo che ha la stessa funzione di un organismo di “audit”.

È opinione diffusa però, che, almeno per i prossimi anni, nel nostro sistema la preferenza continuerà ad essere accordata al modello tradizionale ora in vigore. Ciò varrà a maggior ragione per le società quotate che si sono in gran parte già allineate alle previsioni dell'attuale riforma dopo l'emanazione del Testo Unico della Finanza e del codice di autodisciplina redatto dalla Borsa Valori di Milano. Del resto va osservato che l'adozione in vari Paesi di modelli di governance diversi dal nostro non è derivato da un processo di selezione concorrenziale di strutture e regole, ma piuttosto dall'evoluzione storica del quadro economico e sociale caratteristico di ogni ordinamento.

La possibilità quindi prevista dalla riforma di adottare modelli societari diffusi in altri Paesi, appare soprattutto giustificata dalla preoccupazione che nei prossimi anni possano aprirsi ampi spazi ad un

processo di concorrenza tra ordinamenti. Va ricordato, in proposito, che una recente sentenza della Corte di Giustizia Europea ha stabilito che è legittima la costituzione di una società in uno stato europeo diverso da quello in cui la società esercita la sua attività, se è diretta ad usufruire di una disciplina più favorevole.

Di grande rilievo sono anche le novità introdotte dalla riforma riguardo al funzionamento e alle responsabilità degli organi collegiali. Nella seconda parte dell'articolo 2381 è detto che il Consiglio di Amministrazione “valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo amministrativo e contabile della società; quando elaborati esamina i piani strategici industriali e finanziari; valuta sulla base della relazione degli organi delegati il generale andamento della gestione”.

Questa previsione, che è nuova per ampiezza e dettaglio, sostituisce la precedente in base alla quale gli amministratori erano tenuti a “vigilare” sul generale andamento della gestione. La sostituzione del riferimento alla “vigilanza” con il riferimento alla “valutazione” determina importanti conseguenze sull'attività operativa dei Consigli di Amministrazione. Questi sono infatti ora esplicitamente chiamati a partecipare attivamente alla vita della società; a formarsi un'opinione “informata” sull'andamento della gestione sulle strategie.

Il richiamo alla necessità che ogni opinione sia informata, presuppone un'adeguata circolazione delle informazioni all'interno dell'organo amministrativo e tra questi e i soggetti deputati al controllo. Questa materia affrontata nell'ambito degli obblighi informativi spettanti agli organi delegati ed è completata dall'ultimo comma dell'articolo 2381 a norma del quale “ciascun amministratore può chiedere agli organi delegati che in Consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società”.

Per altro verso anche in materia di controllo emergono nella riforma importanti novità; tra queste di grande rilievo la netta distinzione introdotta tra controlli amministrativi e controlli contabili. Questi ultimi sono espressamente delegati, nelle società quotate, ad una società esterna di revisione, mentre nelle altre società è previsto che possano essere mantenuti in campo al collegio sindacale ma, in

questo caso, devono ricorrere per i suoi componenti i requisiti di professionalità e di indipendenza previsti per il revisore esterno.

Con questo nuovo indirizzo appare ora definita, in modo finalmente certo, l'assegnazione della responsabilità per i controlli contabili in capo a chi li abbia materialmente eseguiti.

Dalle considerazioni fin qui svolte appare in tutta evidenza che il nuovo sistema normativo converge verso un nodo cruciale per il governo d'impresa costituito dal Consiglio di Amministrazione.

Questo indirizzo risulta confermato anche dalla nuova disciplina dei "gruppi" finalmente introdotta dalla riforma nel nostro ordinamento. Potrà apparire dirimente - ma è certamente condivisibile - la previsione che il Consiglio di Amministrazione di ogni capogruppo - cui è demandato l'indirizzo e il controllo della gestione complessiva - sarà responsabile dei propri atti, scorretti o dannosi, direttamente nei confronti dei soci delle società controllate.

Che questa scelta del legislatore sia opportuna lo testimoniano, tra l'altro, le recenti vicende patologiche di alcuni grandi gruppi americani, che hanno avuto origine dai comportamenti illeciti di alcuni consiglieri, con responsabilità di gestione, avallati dall'irresponsabile assenteismo di altri consiglieri non esecutivi. Tutto ciò in assenza di un adeguato sistema di controllo interno, che non a caso la legge di riforma definisce chiaramente, riconducendone la responsabilità, per la costituzione in funzionamento anche in questo caso al Consiglio di Amministrazione.

Può dirsi in conclusione che da questa riforma ogni amministratore vede chiaramente definiti e in concreto rivalutati i suoi compiti; con altrettanta chiarezza però vede definite ed evidenziate le responsabilità che gli derivano nei confronti dell'impresa e della collettività.

*9 maggio 2003*



## ***RESPONSABILITA' SOCIALE IL PROFITTO NON BASTA***

Il cardinale Tettamanzi, davanti ad una affollata platea di imprenditori riuniti in Assolombarda, ha recentemente affermato che “l'economia è certo un valore, ma è solo un aspetto e una dimensione della complessa attività umana; partendo dalla realtà dell'impresa occorre riconoscere il primato dell'uomo”. E ha aggiunto: perché questo primato sia salvaguardato è necessaria “una regolamentazione etica e giuridica dei mercati e delle imprese”.

Queste affermazioni, che hanno profonde radici nella tradizione cristiana, trovano ormai ampio sostegno non solo nella moderna teoria economica di impresa, ma anche in studi che, da qualche anno, illustri economisti stanno svolgendo alla ricerca dei nuovi paradigmi del capitalismo. Il circolo virtuoso che è stato alla base del capitalismo moderno, costituito dai principi di risparmio, investimento, innovazione, creazione di valore, è entrato in crisi dopo la metà degli Anni Novanta a seguito dei dissesti che hanno interessato prima grandi aziende americane (vedi i casi Enron - World Com eccetera) e successivamente altre imprese in varie parti del mondo occidentale. Queste vicende hanno ingenerato un diffuso clima di sfiducia che ha colpito le fondamenta su cui il capitalismo moderno si è sviluppato. Un breve sguardo al passato può aiutarci a capire questa situazione.

Una prima significativa inversione di tendenza nel modo di fare impresa fu introdotta, verso la fine degli anni Cinquanta, in Giappone, seguendo le tesi dell'economista William Deming. Chiamato da alcune grandi imprese in crisi ad elaborare strategie in grado di riavviare un circolo virtuoso, Deming dette avvio ad una importante fase di passaggio dall'impresa tradizionale, che era abituata ad “inondare” il mercato di prodotti, ad un tipo nuovo di impresa, che fondava la sua competitività sulla “qualità”. Ciò allo scopo di tutelare il suo bene più prezioso, il “cliente”.

Negli anni successivi tutti i managers, i consulenti e gli imprenditori, che hanno tenacemente operato per lo sviluppo

industriale, non hanno fatto significativi passi avanti sul piano strategico. Il loro impegno si è concentrato sull'affinamento di strumenti, di metodi, di sistemi organizzativi che fossero sempre più in grado di accrescere la competitività delle imprese. Nel nostro Paese, invero, solo a partire dagli anni Ottanta la qualità è stata considerata dalla generalità degli imprenditori un parametro particolarmente importante ai fini di acquisire competitività. Ciò anche per il venir meno, dopo l'adesione dell'Italia allo Sme (1978), dei vantaggi in termini di differenziale di cambio che derivavano alle nostre esportazioni per le frequenti svalutazioni della lira. Il segnale inequivocabile dell'ormai diffusa strategia della qualità a livello di imprese nazionali è senza dubbio rappresentato, verso la fine degli anni Ottanta, dall'inserimento della qualità nel "panel" dei parametri su cui costruire il salario variabile dei dipendenti delle aziende che aderivano al "premio di risultato". Successivamente, negli anni Novanta, in tutto il mondo industriale e anche in Italia si è affermata una nuova scelta strategica per la competitività dell'impresa - che conviveva con la qualità - il cosiddetto "valore per l'azionista".

Le imprese, particolarmente quelle di maggiori dimensioni, hanno puntato non più solo sulla soddisfazione del cliente ma anche e soprattutto su quella dei soci e degli azionisti cercando di distribuire utili sempre più consistenti. Questa nuova "strategia del valore" ha sviluppato negli anni un vero e proprio "parossismo del valore" al punto che tutta l'attività d'azienda è stata strutturata ed organizzata soprattutto per ottenere significativi aumenti di valore nel breve, trascurando spesso indispensabili programmi di investimento a medio e lungo termine. In Italia, diverse aziende hanno accentuato questa tendenza cercando di tagliare costi ovunque, delocalizzando le produzioni e riducendo sensibilmente gli investimenti in ricerca, sviluppo e ambiente. Il divario tecnologico che mediamente oggi ci allontana dai più importanti competitori esteri, trova spiegazioni anche in queste scelte.

Inoltre in parecchi Paesi, partendo dagli Stati Uniti, molti managers con ricchissimi contratti biennali o triennali basati anche su "stock option", hanno cercato solo risultati nell'immediato per mantenere sempre più elevato il valore delle azioni e renderle

appetibili sul mercato, ma ciò ha spesso compromesso la stessa capacità competitiva dell'azienda.

Oggi sta diffusamente emergendo una nuova strategia che partendo dalla valutazione degli errori del passato, cerca di associare la ricerca della qualità e del valore per l'impresa alla sua "responsabilità sociale". Perché ciò si realizzi ogni azienda deve impegnarsi a soddisfare non solo gli interessi dei soci o degli azionisti ma anche quelli dell'intera società con la quale entra in relazione (dipendenti, consumatori, fornitori, sindacati, governi locali e nazionali, ambiente, eccetera). In questo più corretto rapporto società-impresa deve radicarsi anche un' "etica" del management e dell'impresa, che veda quest'ultima soprattutto come organizzazione di persone, basata sul sistema morale di regole, e non solo su una più o meno complessa combinazione di fattori produttivi. Fortunatamente, verso questo nuovo modo di fare impresa, è possibile avvertire dovunque nel mondo molti segnali concreti. Infatti tutte le aziende di maggiore dimensione stanno adottando modelli di "governance" e codici etici che tengono conto di ogni interesse coinvolto nell'attività di impresa e tra questi anche di quelli legati all'ambiente. La responsabilità sociale sta diventando, di converso, uno dei fattori decisivi per premiare o bocciare le aziende e il comportamento dei consumatori è sempre più sensibile al codice dei valori che trasmette un'impresa.

L'Europa ha ultimato nel 2001 il cosiddetto "libro verde" sulla "Corporate social responsibility", nel quale la responsabilità sociale è rappresentata come un valore strategico e come una nuova sfida per le imprese. Il Consiglio europeo di Goteborg, nel giugno 2001, ha indicato alle imprese la strategia dello "sviluppo sostenibile" secondo la quale nel lungo termine la crescita economica, la coesione sociale e la tutela dell'ambiente devono essere perseguite con uguale intensità.

Anche nella nostra provincia, sempre in primo piano per la capacità innovativa delle imprese, si intravedono segnali incoraggianti verso questo nuovo modo di fare impresa. Tutte le aziende quotate hanno costruito una solida e trasparente "governance" aziendale, recependo il codice di autodisciplina emanato dalla Borsa valori di

Milano. Unitamente ad altre imprese, anche di piccola dimensione, hanno inoltre elaborato codici etici che determinano conseguenze positive sul piano sociale all'interno e all'esterno delle imprese. L'Unione degli Industriali si sta adoperando efficacemente per diffondere nelle aziende bergamasche una maggior attenzione per la gestione sistematica dei problemi legati ai rapporti sociali e all'impatto ambientale. È di questi giorni la presentazione del progetto "Linee guida per la gestione ambientale integrata" che interessa una trentina di imprese meccaniche e della plastica.

Ci sono, quindi, i presupposti per essere ottimisti sulla diffusa realizzazione di questa nuova strategia di impresa. C'è da augurarsi però, che le ragioni che spingono le aziende ad impegnarsi in ambito sociale e per la tutela dell'ambiente, non debbano solo derivare da motivazioni etiche dei vertici aziendali, delle associazioni di categoria, dei sindacati, ma possano essere sostenute da incentivi pubblici e agevolazioni fiscali, che per il momento non sono stati organicamente predisposti. I nostri governanti dovranno riflettere su ciò, anche perché in prospettiva il mercato si mostrerà sempre più incline a premiare le aziende che, con scelte di tipo etico, testimonieranno di aver maturato una concreta cultura della responsabilità sociale.

*28 maggio 2003*

## ***NON BASTA IL PIL A MISURARE IL BENESSERE DEL PAESE***

Per governare un Paese e quindi le società in cui viviamo utilizziamo pochissimi strumenti: il tasso di disoccupazione, il livello di inflazione e soprattutto il Pil (Prodotto interno lordo). Quest'ultimo, concepito all'inizio degli anni Trenta negli Stati Uniti, dopo la grande crisi, per misurare il reddito nazionale prodotto, è divenuto, negli anni successivi, il principe degli indicatori cui si fa riferimento per misurare il livello di benessere economico di ogni Paese.

L'andamento del Pil occupa oggi le prime pagine dei giornali, è il punto di riferimento delle politiche governative, è spesso al centro di aspri dibattiti tra forze politiche e sindacali. Eppure, fin dagli anni Sessanta, i manuali di macroeconomia, sui quali molti di noi si sono formati, non mancavano di illustrare i limiti di questo indicatore.

Il mio compianto professore Federico Caffè, da tempo tragicamente scomparso, sottolineava spesso a lezione che la crescita dell'inquinamento e della criminalità facevano salire di conseguenza la produzione di depuratori e di sistemi antifurto. Questa circostanza contribuiva certamente alla crescita del Pil. Non poteva però essere considerata certamente un bene per la popolazione, la quale vedeva aumentare lo smog e la delinquenza.

Queste considerazioni, un tempo frutto solo di illuminate riflessioni accademiche, appaiono oggi molto più di frequente al centro di dibattiti nell'ambito di autorevoli consessi economici internazionali.

Negli ultimi anni, infatti, fenomeni economici non monetizzabili, ma enormemente utili per la società, come le attività "non profit" e i crescenti squilibri ambientali - le elevatissime temperature di questa estate ne sono un esempio - hanno posto sempre più all'attenzione di economisti e sociologi l'esigenza di realizzare nuovi indicatori, alternativi al Pil. L'obiettivo è quello di fornire maggiori elementi di giudizio ai governanti per consentire loro di operare scelte di politica economica più mirate, che pongano in primo piano, oltre al benessere

economico della popolazione, la qualità dell'ambiente, l'istruzione, la ricerca e più in generale le aspettative di vita.

La prima autorevole riflessione organica su questo tema risale alla fine degli anni Ottanta per merito della commissione Brundtland, che fu incaricata dall'Onu di affrontare i problemi dello sviluppo sostenibile e quindi dei vincoli ambientali alla crescita economica. La conclusione a cui giunse la commissione fu la seguente: “La sostenibilità dello sviluppo richiede una considerazione dei bisogni e del benessere umani tali da comprendere variabili non economiche come l'istruzione, la salute, l'acqua e l'aria pulite e la protezione delle bellezze naturali”.

La Conferenza delle Nazioni Unite di Rio de Janeiro del 1992 riprese queste argomentazioni suggerendo, in conclusione dei lavori, ai Paesi membri di “ristrutturare i processi decisionali in modo da integrare le considerazioni socio-economiche con quelle ambientali”. Da quella data si sono sviluppate profonde riflessioni da parte di illustri economisti, impegnati a realizzare, in alternativa al Pil, il cosiddetto Pil allargato e sostenibile.

Tra questi nuovi indicatori, certamente il più noto è lo “Human Development Index” (Hdi), elaborato da Amartya Sen, premio Nobel per l'economia nel 1998. L'Hdi mette a confronto ogni anno 173 Paesi sulla base di tre aspetti: la longevità, l'istruzione e il reddito pro-capite a parità di potere d'acquisto. Nel 2002 al primo posto si è collocata la Norvegia, mentre l'Italia è stata classificata al ventesimo posto.

Un altro indice che ha acquistato ormai una certa autorevolezza è il «Dashboard of Sustainability», elaborata dall'Onu sotto la supervisione dello stesso Amartya Sen, che si basa su cinquantasette indicatori. L'indice è di facile consultazione in quanto assegna differenti colori alla performance ambientale e a quella sociale ed economica. Il colore rosso è un segnale negativo, quello verde molto positivo.

Non va dimenticato tuttavia che la scuola di pensiero cui appartengono Amartya Sen e altri economisti, che attualmente

operano nell'ambito dei programmi dell'Onu, è minoritaria rispetto alla scuola economica tradizionale.

Amartya Sen e i suoi seguaci non sono certamente contrari ai meccanismi di mercato. Sen auspica infatti per l'India, Paese dove è nato, la completa liberalizzazione dell'economia. Chiede però ai governi dei vari Paesi che siano posti in primo piano gli interventi per ridurre la povertà e accrescere il benessere reale della popolazione. La scuola economica tradizionale continua invece a sostenere che il mercato è in grado, da solo, attraverso i suoi meccanismi spontanei, di risolvere anche i problemi dello sviluppo sostenibile.

Le emergenze ambientali, ad esempio, possono essere affrontate creando un mercato per lo scambio delle emissioni inquinanti. Così ancora il progresso economico di un Paese va misurato solo in base alla crescita del Prodotto interno lordo; non ha rilevanza se aumenti o meno il reddito dei più poveri e se migliori o peggiori la qualità della vita della popolazione.

Nonostante quest'ultima sia ancora la posizione prevalente sulla scena mondiale, il seme gettato dai fondatori del Pil allargato si sta diffondendo a macchia d'olio. Non è certo un caso che proprio il tema del Pil allargato sia stato affrontato a lungo nel recente vertice dell'Onu di Johannesburg. Soprattutto non è di scarso rilievo che sui problemi dello sviluppo sostenibile si siano negli ultimi anni diffuse approfondite riflessioni nell'ambito di molte imprese, nelle quali tendono ad affermarsi sempre più i temi dell'etica e della responsabilità sociale.

*31 agosto 2003*



## ***L'AZIENDA FAMILIARE UN FUTURO DI QUALITA'***

L'ultimo quinquennio ha rappresentato per le attività economiche in generale e per le imprese in particolare un deciso punto di svolta negativo.

Due crisi finanziarie molto pesanti, un clima politico divenuto sempre più poco rassicurante a livello internazionale, la sfiducia che si è diffusa tra gli operatori a seguito degli scandali di alcune grandi imprese negli Usa, hanno frenato una ripresa economica che appariva ormai imminente. Questo scenario ha anche condizionato pesantemente gli andamenti delle Borse che continuano a sottostimare la capacità di generare utili delle imprese e non riescono a percepire le aspettative economiche degli imprenditori. Da qui il depauperamento della capitalizzazione del mercato, che è all'origine del “delisting”, cioè dell'abbandono della Borsa da parte di alcuni imprenditori anche nel nostro Paese. Questi imprenditori, infatti, reputando che il prezzo espresso dal mercato per le loro azioni non sia equo rispetto alle prospettive reddituali, preferiscono ricomprarle per godere appieno, senza dividerli con altri, i profitti che genereranno in futuro.

A prescindere da un'analisi specifica di questo fenomeno, mi sembra che il mondo delle imprese italiane, prevalentemente a carattere familiare, sia in grado di affrontare anche questa difficile congiuntura nel modo meno emotivo possibile e di guardare con fiducia al futuro, riuscendo a cogliere tutte le preziose indicazioni che sono emerse dalle vicende degli ultimi anni. Tra queste vi sono senza dubbio quelle che hanno portato alla crisi di grandi imprese industriali negli Usa e che hanno rappresentato un severo banco di prova per alcuni nuovi miti dell'imprenditoria.

Mi riferisco alla dilagante applicazione della “teoria della creazione del valore per gli azionisti”, che ha stravolto le concezioni tradizionali del capitalismo d'impresa, indirizzando le strategie di gestione verso la massimizzazione dei risultati annuali di bilancio. Ne è conseguita la moda delle stock-option che ha spinto i manager di

maggior rilievo delle aziende alla ricerca di risultati immediati, spesso solo di facciata ma in grado di influenzare sensibilmente le quotazioni dei titoli. Lo sbilanciamento dei poteri nelle imprese a favore dei manager ha messo in condizione questi ultimi di realizzare concentrazioni ed acquisizioni prive di ogni contenuto industriale e produttivo e di operare vere e proprie manipolazioni dei bilanci, al solo scopo di realizzare dei surplus.

Si è appreso nei giorni scorsi dalla stampa americana che nei 25 maggiori fallimenti degli ultimi anni - che hanno generato perdite per oltre 200 miliardi di dollari e la distruzione di oltre 94 mila posti di lavoro - circa 200 top manager hanno intascato complessivamente, grazie alle stock-option realizzate prima che i titoli della loro azienda crollassero, oltre tre miliardi di dollari. Fortunatamente nel nostro Paese, nonostante la mano benevola del fisco, la moda delle stock-option ha poco attecchito.

A ciò ha senza dubbio contribuito proprio la diffusa presenza nelle imprese di un forte nucleo guida di tipo familiare, generalmente poco incline alle mode e fortemente radicato alla tradizionale teoria economica di impresa. Questa, come è noto, pone l'imprenditore al centro del processo produttivo e gli attribuisce il compito e la responsabilità della tutela di tutti gli interessi coinvolti nell'azienda. L'imprenditore di vecchia e nuova tradizione familiare sa bene che per raggiungere questo risultato è necessario operare per accrescere la consistenza patrimoniale dell'impresa, attraverso una gestione che leghi sempre i risultati di breve periodo al conseguimento di obiettivi di medio e lungo termine. Oggi però anche alle imprese di famiglia, che, nel complesso, hanno assicurato stabilità e sviluppo al nostro sistema industriale, è richiesto un ulteriore salto di qualità.

Tutte le imprese si trovano, infatti, ad interagire con un mercato, ormai globale, nei modi più svariati: creando network operativi con partner internazionali; ricevendo finanziamenti dal sistema bancario interno ed estero; sollecitando l'intervento di investitori internazionali nel loro capitale; attirando manager e maestranze sempre più qualificate da altre aziende. Ne consegue che temi come quelli: della trasparenza nelle comunicazioni e nei bilanci; della professionalità dei

componenti i Consigli di Amministrazione e della indipendenza di alcuni di essi; dell'assenza di conflitti di interessi; dell'affidabilità, in genere, degli organi amministrativi e di controllo, rappresentano sempre più elementi di valutazione positiva per il mercato e di garanzia per i terzi che intrattengono rapporti con l'azienda.

Da qui la necessità della adozione, ad ogni livello dimensionale di moderni ed adeguati sistemi di “corporate governance”.

Ciò è già avvenuto per le imprese quotate, che hanno recepito il Codice di autodisciplina a suo tempo emanato dalla Borsa valori di Milano. Non sempre, però, sono stati realizzati modelli di governance in grado di trasferire, in concreto, nei Consigli di Amministrazione i poteri di indirizzo strategico e di controllo della gestione. Di certo questo non è avvenuto per la Cirio e le altre imprese facenti capo a Sergio Cragnotti, nelle quali i membri della famiglia hanno di fatto privato di ogni potere gli organi amministrativi e di controllo delle società e fornito all'esterno un'immagine delle stesse assai diversa dalla realtà.

Quando, come ci auguriamo, saranno accertate tutte le responsabilità - comprese quelle esterne riguardanti il sistema finanziario e i vari organi di controllo - il mondo industriale dovrà interrogarsi sul contributo determinante fornito al dissesto delle varie società dalla assenza di corretti ed efficaci modelli di governance. Questa riflessione servirà senza dubbio a molti altri imprenditori che si mostrano ancora poco inclini alla adozione di efficaci modelli di governance, ritenendoli causa di appesantimenti burocratici e di costi aggiuntivi e sottovalutando, invece, le indubbie ricadute positive sulla correttezza delle gestioni e sulla credibilità delle loro imprese.

Un ruolo essenziale per invertire questa tendenza potrebbe senza dubbio essere svolto dalle Associazioni industriali a livello centrale e periferico, attraverso incontri, dibattiti e confronti di vario tipo, intesi a far crescere la sensibilità su questi problemi.

Per quanto riguarda la nostra provincia, che si distingue per la diffusa e qualificata presenza di imprese di tipo familiare, l'Unione degli Industriali si è già attivata in molte direzioni: nell'indirizzare le

imprese ad elevare la qualità e il livello tecnologico delle produzioni; nel sostenere la creazione di importanti centri di ricerca sul territorio; nel realizzare interventi formativi di vario tipo ad ogni livello; nell'avviare iniziative tendenti a migliorare l'impatto ambientale delle varie produzioni; nel sollecitare e diffondere l'adozione di codici etici in grado di esaltare la responsabilità sociale dell'impresa. Si può ben sperare, quindi, che non mancherà di esercitare un ruolo attivo anche nello stimolare tra i propri aderenti positive riflessioni sulla opportunità della adozione di efficaci modelli di governance. Una preziosa opportunità in questa direzione potrà essere fornita, per altro, dalla prossima entrata in vigore della riforma del diritto societario.

*29 ottobre 2003*

## ***LA TASSA OCCULTA DELLA BUROCRAZIA***

L'esistenza di estesi e potenti apparati burocratici è rintracciabile fin nell'Egitto dei Faraoni e nel celeste impero cinese (i mandarini).

In Europa lo sviluppo della burocrazia si è accompagnato alla formazione dello Stato moderno, dopo la metà del '700. Con il termine “bureaucratie” da “bureau” (ufficio) e “cratie” (potere) l'economista francese Vincent de Guarnay individuò il complesso degli uffici pubblici e dei funzionari cui era demandato il compito di applicare le leggi dello Stato, che dovevano sostituire i regolamenti particolari e gli arbitrii dei mille potentati locali, favorendo l'integrazione politica ed economica della società francese. Questo giudizio positivo sul ruolo della burocrazia è confermato da molti giuristi e studiosi dell'800.

Il filosofo Hegel, ad esempio, sosteneva che la burocrazia aveva il compito di conciliare gli interessi generali dello Stato, di cui era portatrice, con quelli particolari delle corporazioni dei produttori, dei proprietari e dei mercanti.

Ancora nel 1922, Weber in “Economia e società” evidenziava il ruolo essenziale della burocrazia che la rendeva “inevitabile” per garantire il funzionamento corretto ed efficiente della macchina statale. In realtà nei decenni successivi in molte burocrazie europee, ad eccezione di pochi Paesi come la Francia, l'ancoraggio ai principi della tutela degli interessi generali e dell'efficienza operativa, si è progressivamente affievolito.

Le burocrazie moderne si sono, infatti, sempre più caratterizzate per comportamenti tendenti ad esaltare i poteri e le responsabilità degli uffici e delle gerarchie, attraverso l'utilizzo, spesso esasperato, delle procedure.

Questo atteggiamento ha di fatto posto progressivamente in secondo piano il perseguimento di obiettivi di efficienza nella gestione

e ha reso sempre più complessa e difficile la soluzione dei vari problemi.

Il politico inglese Sir Samuel Herbert, leader liberale della Camera dei Lord, così definiva, negli Anni Cinquanta, la burocrazia del suo Paese: “Una difficoltà per ogni soluzione”.

In Italia, dopo la seconda guerra mondiale, le esigenze di realizzare in tempi rapidi la ricostruzione del Paese, fecero emergere le gravi carenze della burocrazia che si tradussero in vere e proprie resistenze al cambiamento.

Questa situazione suggerì l'emanazione di una organica legge di riforma che trovò però grossi ostacoli nella stessa burocrazia ed ebbe quindi effetti assai limitati.

Lo scrittore Ennio Flaiano, nel suo “Diario notturno”, così descrisse il comportamento del burocrate del tempo: “Gli presentano il progetto di riforma. Ringrazia vivamente. Deplora l'assenza del modulo H. Conclude che passerà il progetto per un sollecito esame all'ufficio competente, che sta creando”.

La situazione non è migliorata negli anni successivi, anzi è sensibilmente peggiorata per la mancanza di efficaci iniziative da parte dei vari governi e per la crescente diffusione dell'apparato burocratico anche a livello periferico in vari enti ed amministrazioni.

Ad accrescere, peraltro, i poteri della burocrazia ha contribuito la complessità delle materie soggette a legislazione. Questa circostanza ha reso necessaria la formulazione di leggi generali o “cornice” che, tradotte successivamente da ministeri e istituzioni in normative più specialistiche e in circolari, hanno appesantito enormemente le incombenze di cittadini e imprese.

I gradi più elevati della burocrazia costituiscono, oggi, un vero e proprio ceto sociale impegnato spesso nella tutela dei propri interessi, attraverso la stabilizzazione delle istituzioni di appartenenza e la ricerca costante di rapporti privilegiati con le forze politiche.

I gradi iniziali ed intermedi sono, peraltro, assai poco motivati, per l'assenza di giudizi di merito sul loro operato, che li porta ad essere prevalentemente preoccupati di non commettere errori.

Non a caso il sociologo De Masi, in una sua recente monografia, descrive il burocrate come colui il quale si sente realizzato quando può affermare “mi dispiace il tempo è scaduto”.

Che la situazione sia divenuta nel nostro Paese ormai preoccupante lo testimoniano alcuni dati forniti dall'Annuario di statistiche sulle amministrazioni pubbliche presentato nei giorni scorsi dall'Istat.

Nel 2000 il costo del lavoro per le piccole e medie imprese, derivante dalle giornate spese per incombenze burocratiche, è stato di 4.049,2 milioni di euro, pari al 42,2% degli oneri amministrativi. L'onere complessivo è stato di 9.687,5 milioni di euro, con un costo medio per addetto di 1.381 euro e l'utilizzo di 30,3 giornate di lavoro per incombenze burocratiche.

La burocrazia, nel suo complesso, rappresenta quindi, oggi, non solo un peso sempre più insopportabile per la vita di ogni cittadino, ma una vera e propria tassa occulta per le imprese e quindi un serio ostacolo allo sviluppo della nostra economia.

*9 dicembre 2003*



## ***IMPRESA E CULTURA QUALCOSA SI MUOVE***

Nel corso del “Forum impresa e cultura” tenutosi a Firenze nello scorso mese di novembre, è stato presentato il volume “Cultura e competitività per un nuovo agire imprenditoriale” che si pone sostanzialmente due obiettivi. Evidenziare da un lato come stia cambiando il rapporto tra le imprese italiane e la cultura e, dall'altro, stabilire in che misura l'investimento culturale sia in grado di potenziare le capacità imprenditoriali.

Circa il primo aspetto è evidenziato che un numero sempre maggiore di imprese ha raggiunto ormai il convincimento che la cultura può rappresentare - oltre che un efficace strumento di promozione dell'immagine aziendale - una vera e propria leva strategica di sviluppo e competitività.

Ne è testimonianza il premio “Impresa e cultura” che ha visto quest'anno la partecipazione di 135 aziende e che, in sette anni di attività, ha presentato numerosi progetti di cooperazione tra imprese e centri di cultura.

Tra le finalità del premio c'è anche quella di fare uscire le imprese dalla logica delle sponsorizzazioni occasionali, per entrare in quella dei progetti nati all'interno dell'azienda ed elaborati in partnership con realtà culturali di eccellenza.

Nel volume si sottolinea inoltre che cresce progressivamente il numero degli imprenditori convinti della necessità di far crescere il tasso culturale in azienda nella consapevolezza che il problema fondamentale della cultura contemporanea sia quello di conciliare le esigenze della specializzazione con quella di una formazione umana sufficientemente estesa ed approfondita.

L'obiettivo da raggiungere in azienda non è certo quello di formare l'uomo “dotto” ma, in qualche misura, l'uomo “colto”, che dalla conoscenza e consapevolezza del passato e dal confronto con le

altre culture, soprattutto esterne all'azienda, riesca a trarre tutto ciò che è in grado di arricchire la sua personalità e di rendere più efficace ed innovativa la sua attività.

Questo obiettivo lo si può raggiungere solo attraverso un'attività formativa orientata alla riscoperta del valore della cosiddetta “cultura generale” cui deve essere assegnato il compito di dare un senso all'attività di ogni individuo in azienda ed alla sua stessa vita.

L'aspetto che si presenta più problematico, però - rispetto al quale il volume “Cultura e competitività” non riesce a fornire un'esauriente risposta -, è quello di stabilire in che misura l'investimento culturale sia in grado di potenziare le capacità imprenditoriali.

In mancanza di una metodologia di valutazione appropriata e credibile sul piano quantitativo - di cui si auspica l'elaborazione - è sottolineato più volte che compito degli imprenditori e dei manager debba essere quello di intuire tutte le potenzialità che un investimento culturale può essere in grado di sviluppare nell'ambito dei processi aziendali.

Ciò presuppone competenze molto qualificate - che non sempre sono presenti in azienda - capaci cioè di garantire un consapevole orientamento degli investimenti nelle direzioni più utili a realizzare un concreto potenziamento della capacità competitiva.

Da qui la necessità di programmare proprio quegli interventi formativi che siano in grado di accrescere anche il livello di cultura generale.

Uno dei più famosi economisti moderni, Giorgio Fuà, ha in più occasioni sostenuto che “qualità irrinunciabile dell'imprenditore è dare un senso al lavoro degli uomini”. Questo obiettivo può essere perseguito dall'imprenditore solo sviluppando attraverso la formazione, intesa come cultura, un più efficace sistema di comunicazione che porti alla diffusa condivisione dei principali valori aziendali.

Sarà così possibile: che l'azienda venga generalmente intesa non come un universo circoscritto entro le sue mura, ma come una risorsa per il suo territorio e per il paese; che crescano le motivazioni delle risorse umane dotate di più elevati livelli di competenza; che aumenti l'orientamento all'innovazione; che migliori la qualità del clima aziendale; che si rinsaldino i rapporti con il sistema locale; che si ponga la massima attenzione al posizionamento strategico; che crescano le capacità di accesso ai mercati internazionali; che le stesse responsabilità personali dei manager siano vissute sempre nel rispetto dei superiori interessi aziendali.

Solo in questo contesto potrà certamente affermarsi il valore della “responsabilità sociale dell'impresa”.

*22 dicembre 2003*



## ***CRAC E FINANZA LA LUNGA STRADA DELLE REGOLE***

I recenti dissesti di Cirio e Parmalat hanno attivato, in un primo tempo, nel nostro Paese, un acceso dibattito – non sempre equilibrato e sereno – sulle responsabilità degli organismi di controllo esterni alle aziende. Responsabilità che ci auguriamo vengano individuate e severamente perseguite dalla magistratura.

Le indagini in corso, però, ed alcune notizie via via trapelate sui comportamenti delittuosi dei responsabili delle gestioni – che sono alla base dei severi e giustificati provvedimenti di rigore da parte degli inquirenti – hanno successivamente fatto convergere l'attenzione soprattutto sulle responsabilità degli organi amministrativi e di controllo interni alle imprese. Su quell'insieme di comportamenti, cioè, che sono alla base del governo di impresa e della tutela di tutti gli interessi coinvolti nella sua attività.

Ciò ha una spiegazione. Nel nostro Paese, infatti, gli interventi delle istituzioni e del legislatore in materia di “corporate governance” sono molto recenti e, come vedremo, in qualche misura insufficienti. Solo nel 1998, con l'emanazione del Testo Unico della Finanza sono stati toccati alcuni importanti aspetti di governo delle società – limitatamente alle società emittenti di titoli azionari – allo scopo di realizzare una maggiore tutela degli investitori e delle minoranze.

L'emanazione del T.U.F. ha aperto, successivamente, le porte ad una specifica ed organica riflessione sui temi della “corporate governance” che si è concretizzata alla fine del 1999, quando un Comitato della Borsa Valori di Milano ha emanato il primo codice di “autodisciplina per le società quotate”, il cosiddetto Codice Preda, la cui applicazione è volontaria ed è affidata alla autonoma responsabilità delle aziende.

Il codice si propone soprattutto: di ricondurre nell'ambito del Consiglio di amministrazione la strategia della gestione aziendale dei controlli; di favorire la nomina di consiglieri “indipendenti” e professionalmente preparati in grado di avere un comportamento

collaborativo – ma non di sudditanza – nei confronti dell'imprenditore e dei consiglieri esecutivi; di costituire nell'ambito del consiglio alcuni “comitati”, composti in parte da consiglieri indipendenti, chiamati ad intervenire nelle tematiche più delicate della gestione aziendale nelle quali possono manifestarsi conflitti di interesse.

Il caso della Parmalat, però, azienda che, a quanto risulta, ha recepito il codice di autodisciplina – ma evidentemente non lo ha applicato – ha messo sostanzialmente in crisi la scelta di “autoregolamentazione” seguita dalla Borsa Valori di Milano. Questa circostanza non può passare inosservata e deve sollecitare il legislatore ad interventi più incisivi, che non potranno non essere accolti con favore dall'opinione pubblica e dalla stragrande maggioranza degli imprenditori, certamente danneggiati da ogni comportamento irresponsabile.

La legge Vietti di riforma del diritto societario, entrata in vigore dallo scorso mese di gennaio, ha già dato alcuni chiari segnali nella giusta direzione. Ha ribadito la “centralità” del Consiglio di amministrazione nel governo societario e ha attribuito maggiori e più definite responsabilità al Collegio sindacale e alle Società di revisione.

Ha previsto la possibilità di utilizzare nel nostro Paese, a fianco del sistema tradizionale di gestione, il sistema “dualistico” diffuso in Germania ed il sistema “monistico” diffuso in Gran Bretagna. Ha finalmente introdotto una compiuta disciplina per quanto concerne la direzione e il coordinamento delle società controllate nell'ambito dei gruppi.

Si rende, però, ora opportuno, proprio alla luce dei più recenti avvenimenti, che siano ripresi nella riforma i principi essenziali del codice di autodisciplina estendendone l'applicazione anche alle Spa non quotate di una certa dimensione (ad esempio a quelle con più di 50 milioni di euro di fatturato).

La riforma dovrebbe ancora prevedere: l'inasprimento delle pene per il falso in bilancio e le false comunicazioni sociali, seguendo ciò che è avvenuto negli Usa con la legge Sarbanes-Oxley; il divieto della operatività finanziaria delle società off-shore facenti capo a società

italiane, anche perché tale attività sfugge alla valutazione dei consigli di amministrazione. Dovrebbe ancora regolare in maniera più restrittiva la materia dei rapporti banca-impresa per le assunzioni di partecipazioni e le presenze nei consigli di amministrazione. Ciò in considerazione dei conflitti di interesse che possono derivare da alcuni particolari rapporti, compromettendo le necessarie obiettive valutazioni sul merito del credito. Dovrebbe infine stabilire un limite al cumulo degli incarichi di amministratori e sindaci di società affinché non si sottovalutino, ma al contrario si esaltino le responsabilità di far parte di tali organismi. Inoltre, i provvedimenti che sono attualmente all'esame del Parlamento, e che hanno lo scopo di realizzare una maggiore tutela dei risparmiatori, dovrebbero prevedere per la Consob nuovi compiti tra cui quelli: di controllare periodicamente la corretta applicazione dei principi di “governance”; di verificare i “requisiti di indipendenza” dei consiglieri aventi tali caratteristiche e di tutti i componenti il collegio sindacale, per i quali dovrebbe essere accertata annualmente anche l'inesistenza di situazioni di conflitto di interesse; di nominare ogni triennio i revisori dei conti e di fissarne il compenso commisurato alle dimensioni e alla struttura organizzativa delle società presso cui viene svolto l'incarico; di verificare periodicamente il loro operato provvedendo, se nel caso, alla loro revoca; di nominare un revisore unico all'interno di ogni gruppo al fine di garantire uniformità nello svolgimento dei controlli e di agevolare l'individuazione delle responsabilità in merito alle verifiche sul bilancio consolidato.

Questi interventi, insieme all'azione tempestiva e severa della magistratura nel perseguire i reati già commessi, creerebbero senza dubbio le condizioni per un recupero di reputazione del nostro Paese.

Nei giorni scorsi a Jeffrey-Immelt, CEO della più grande azienda del mondo, la General Electric, è stata chiesta una ricetta contro gli scandali. La sua risposta è stata “più governance e più onestà”. Mi pare che non si possa, anche alla luce dei più recenti avvenimenti nazionali ed internazionali, non concordare con questa affermazione.

*28 febbraio 2004*