

DENTRO LE NORME SULLA CORPORATE GOVERNANCE

Regole & imprese

di Marco Onado

Il consiglio di amministrazione è diventato il centro nevralgico delle imprese: è oggetto di disposizioni di ogni tipo, da quelle di legge alle raccomandazioni di autorità di settore, finisce spesso sotto lo sguardo occhiuto della magistratura. Ma quali sono esattamente i compiti del consiglio come organo collegiale e dei singoli componenti? Quali i limiti delle responsabilità? Cosa dice la legge italiana, prima e fondamentale fonte?

Luigi Bianchi, con la dottrina e l'esperienza accumulata nella sua carriera accademica e professionale, ci guida nella risposta a questi interrogativi che, come tutte quelli apparentemente semplici, richiedono risposte articolate e complesse. Il fatto è che il modo con cui le imprese sono gestite e guidate, cioè la corporate governance, è uno di quelli in cui la globalizzazione crea sempre maggiori contraddizioni fra ciò che il mercato si aspetta e le soluzioni giuridiche nazionali; in ogni caso, aumenta l'importanza delle regole - scritte o no - alla base del comportamento delle imprese, in particolare quelle globali.

La dottrina prevalente a livello internazionale, economica e giuridica, si è infatti modellata su schemi tipici dei Paesi anglosassoni, basati sulla netta separazione fra proprietà e controllo, sul ruolo centrale del consiglio di amministrazione (unico organo collegiale), su forti meccanismi di difesa dei diritti delle minoranze. Caratteristiche che nel nostro Paese si sono affermate con ritardo e in modo molto asimmetrico, soprattutto perché la dimensione media dell'impresa italiana è notevolmente inferiore a quella degli altri Paesi avanzati e per di più prevalgono modelli proprietari fortemente accentrati. Non sorprende quindi che nonostante la grande ventata delle privatizzazioni (che ispirò fra l'altro soluzioni modello nel Testo unico della finanza del 1998 in tema di diritti delle minoranze) oggi nelle imprese italiane, non solo in quelle di piccola dimensione, ci sia

ancora una forte sovrapposizione fra proprietà e controllo e che dunque almeno fino alla riforma societaria del 2003 i giuristi e la legge dedicassero attenzione marginale al momento della gestione dell'impresa e, conseguentemente, al ruolo e alle competenze degli amministratori (e dei manager), a favore di una ben maggiore attenzione nei confronti delle dinamiche relative ai rapporti tra i soci e la società.

Il dibattito sulla *corporate governance* delle imprese, aperto nei primi anni Novanta dal famoso codice Cadbury, ha segnato una svolta importante nell'analisi economica e soprattutto giuridica e si è tradotta sia in innovazioni legislative (in Italia la riforma societaria del 2003) sia in indicazioni sempre più cogenti che vengono da normative di settore e da codici di comportamento come quelli per le società quotate.

Di qui l'importanza e l'interesse di un'opera che conduca il lettore («Guide») nel labirinto delle norme di vario livello al riguardo. Il termine va ovviamente inteso nel senso alto delle opere di un tempo, quelle del Grand Tour per intenderci, non certo in quello del turismo di massa e frettoloso di oggi. Il viaggio è tutt'altro che semplice perché richiede di aprire una dietro l'altra una serie di matrioske. La prima è naturalmente quella della legge nazionale, che vale per la stragrande maggioranza delle imprese italiane, in cui vige ancora una forte sovrapposizione fra proprietà e controllo, tanto che non solo gli azionisti di minoranza, ma i manager esterni alla proprietà sono ancora relativamente rari.

Eppure anche in questo universo apparentemente semplice si riscontrano subito due punti delicati: nella legge italiana il ruolo del consiglio di amministrazione è molto meno centrale rispetto ai modelli anglosassoni e nello stesso tempo i consiglieri di amministrazione sono investiti di responsabilità crescenti in materia di efficacia ed efficienza dei controlli interni: si pensi alla legge 231 sulla responsa-

bilità amministrativa o alle norme in materia di sicurezza del lavoro.

Non basta, perché all'interno di questo mondo ce n'è un altro formato dalle norme di settore, ad esempio quelle emanate dalle autorità bancarie e assicurative che hanno aumentato significativamente le responsabilità degli amministratori in materia di controllo rispetto a quella di gestione ordinaria o straordinaria. Basta una semplice occhiata al manuale della valutazione condotta annualmente dalla Bce (il famoso Srep, *Supervisory review and evaluation process*) per capire come ai consiglieri sia addossata la responsabilità finale del controllo dei rischi cioè del cuore pulsante di ogni attività finanziaria.

E, come non bastasse, ci sono i codici di autodisciplina per le società quotate oppure le disposizioni europee che mirano a correggere distorsioni vere o presunte del funzionamento delle imprese, come la scarsa attenzione agli interessi dei soggetti diversi dagli azionisti o alla sostenibilità (parola diventa ormai un *passpartout* nel linguaggio dei legislatori) del modello di business. Il profitto in quest'ottica non è più né una comoda bussola (il famoso *The business of business is business* di Milton Friedman) né una verifica *ex post* del successo di un'impresa.

Tutto questo ha trasformato il «mestiere» dell'amministratore di una società, magari quotata, un tempo ambito e quasi una sinecura, in un'attività che richiede competenze tecniche di alto livello, impegna in riunioni frequenti consiglio e soprattutto dei vari comitati come quello dedicato ai rischi o ai controlli interni e comporta responsabilità elevate. Tanto che a un certo punto molti si chiedono



«ma chi me lo ha fatto fare?».

Questo libro forse non dà una risposta a questo interrogativo esistenziale, ma certo rende più facile capire la complessità del ruolo di amministratore, seguendo una strada fondata su solide basi giuridiche.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**La gestione dell'impresa.
I consigli di
amministrazione tra regole
e modelli organizzativi**

Luigi A. Bianchi
il Mulino, pagg. 312, € 22

LUIGI A. BIANCHI

LA GESTIONE DELL'IMPRESA

I consigli di amministrazione tra regole
e modelli organizzativi



il Mulino

Guide