

Lettera

Club The European House-Ambrosetti

La presente Lettera rientra nelle attività del Club The European House-Ambrosetti. Tuttavia i suoi contenuti possono non coincidere con le opinioni di tutti i numerosi membri del Club stesso.

Il Sistema²³ di Governo

(la presente Lettera riprende e sviluppa il tema del “Sistema di Governo” introdotto nella Lettera n. 20 “La trama e l’ordito: il quadro di comando per le Alte Direzioni”)

DEFINIZIONE E INQUADRAMENTO

Per Sistema di Governo intendiamo

L’insieme di criteri e strumenti necessari per assicurare ad una Organizzazione, nel rispetto delle regole, creazione di valore nel continuo, attraverso l’efficacia strategica e l’efficienza gestionale.

Gli elementi necessari per un Sistema di buon Governo devono anche assicurare all’Organizzazione una **personalità** forte, intendendo per personalità la capacità di legare in modo ottimale il passato, il presente ed il futuro.

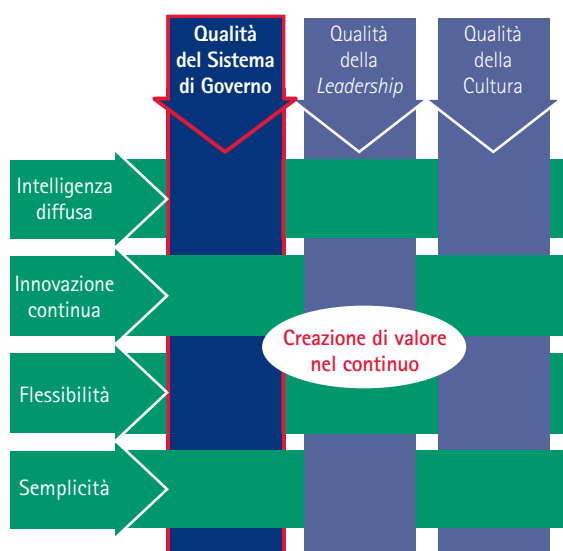
- Un Sistema di Governo, anche se valido, non può da solo assicurare il successo: la qualità della **Leadership** e della **Cultura** fa la differenza.

Come nel caso degli esseri umani, non basta essere nati con tutti gli organi e la piena funzionalità per avere successo.

Al contrario, un Sistema di Governo lacunoso o comunque inadeguato può da solo compromettere i risultati ed il raggiungimento di livelli adeguati di efficacia ed efficienza.

Il Sistema di Governo, con il significato qui sviluppato, non va confuso con la cosiddetta *Corporate Governance* (vedere *infra*), almeno nell’accezione con la quale essa è attualmente intesa.

La trama e l’ordito



Ricordiamo che:

- Il Sistema di Governo è, per un’Organizzazione, ciò che l’**anatomia** rappresenta per il corpo umano. Così come per il corpo umano, l’anatomia non ha una composizione lasciata alla libera scelta discrezionale o arbitraria, ma deve prevedere specifici organi collocati e collegati in modo da assicurare la piena funzionalità. L’anatomia di un’Organizzazione che voglia essere efficace ed efficiente non è un *self-service*.
- L’esigenza di un’anatomia completa (*cosa*) è comune alle Organizzazioni sia private che pubbliche ed a tutte le dimensioni. Varia invece il modo (*come*) in cui i singoli organi devono essere interpretati ed utilizzati.
- Non è sufficiente che tutti gli elementi necessari per un Sistema di buon Governo esistano. Essi devono rispondere ad una logica di sistema e ad una visione unitaria, integrata e coerentemente finalizzata alla missione dell’Organizzazione.

IPOTESI DI CONTENUTI

Qui di seguito sono indicati i **macro-aspetti** che dovrebbero caratterizzare i **contenuti/l’anatomia** di un Sistema di Governo coerente con la definizione e le caratteristiche precitate:

1. **Aspetti riguardanti le finalità fondamentali (missione) dell’Impresa/Istituzione.**
2. **Aspetti riguardanti la “proprietà” e la governabilità a livello direzionale.**
3. **Aspetti riguardanti la gestione strategica.**
4. **Aspetti di carattere organizzativo.**
5. **Aspetti vincolanti i comportamenti.**

Si ribadisce che, fatte salve le necessarie personalizzazioni generalmente semplici da individuare, i principi di buon governo sono applicabili a qualsiasi tipo di Istituzione, pubblica o privata, che persegua finalità concrete, a cominciare dalle Amministrazioni Pubbliche.

Inoltre, le considerazioni qui espresse, se correttamente applicate, dovrebbero salvaguardare le Organizzazioni anche nei casi di proprietà fortemente frazionata e, quindi, poco in grado di sostanziare il ruolo della “proprietà” nella ripartizione logica dei ruoli rispetto a quelli degli amministratori e dei *manager*.

In un Gruppo di Imprese e, comunque, in Organizzazioni assimilabili, sono necessari eccellenti Sistemi di Governo a livello complessivo ed a livello di ogni entità legale, coerenti con la missione e le esigenze distintive di ogni entità.

Il Sistema di Governo e, quindi, il documento che lo descrive (fermi restando i possibili aggiornamenti periodici) sono vincolanti per tutti coloro che assumono ruoli di responsabilità nell'Istituzione.

Responsabilità significa "rispondere".

Nel caso di problemi, l'Alta Direzione deve "rispondere". In sintesi, chi occupa posizioni di elevata responsabilità e, di conseguenza, percepisce elevati compensi, deve rendere conto non soltanto nel caso di eventuali illeciti, ma anche di gravi errori professionali.

In una realtà nella quale si amplia il numero di "portatori di interesse" (*stakeholders*), diventa ancor più importante tutelare le Imprese da inquinamenti e/o da altri aspetti che tradiscono la piena correttezza ed integrità.

A questo riguardo:

- Compete alla Legge ed alle autorità regolatrici definire in modo inequivocabile il confine tra lecito e illecito ed attuare quanto è indispensabile per perseguire e punire comportamenti illeciti.
- Non compete alla Legge ed alle autorità regolatrici rendere obbligatori adempimenti che vadano al di là delle esigenze ora citate, creando interferenze indesiderabili nella conduzione e gestione delle Organizzazioni.
- Compete alla proprietà, agli amministratori ed ai *manager*, ciascuno per quanto di competenza, assicurare ciò che è utile per l'adempimento ottimale della "missione" che, nel caso dei Gruppi/Imprese, significa creazione di valore nel continuo, nel rispetto delle regole.

LA SITUAZIONE ATTUALE

La situazione delle Organizzazioni per quanto riguarda l'adeguatezza e la qualità dei Sistemi di Governo adottati denuncia carenze diffuse ed appare alquanto problematica. Le carenze in oggetto sono certamente tra le cause principali delle difficoltà italiane a generare grandi dimensioni.

In particolare la situazione attuale è caratterizzata, spesso, da:

- Sistemi di Governo (struttura anatomica) con gravi lacune, spesso costruiti in modo arbitrario, senza il supporto della necessaria competenza al riguardo, privi comunque di sufficienti "comuni denominatori" generalmente accettati e tutelati.
- Frequente mancanza di meccanismi per determinare e misurare sistematicamente il valore dell'Organizzazione, vale a dire per soddisfare l'esigenza più basilare di chi ha come missione "generare valore".
- Carenze di gestione strategica.
- Criteri di definizione di ruoli e responsabilità incoerenti con gli "orizzonti temporali" dei diversi *business*/servizi e/o esclusivamente focalizzati sulle singole parti/silos.
- Assenza o inadeguatezza del ruolo di "proprietario" che, unita a Sistemi di Governo lacunosi, crea divaricazioni tra interessi di medio/lungo termine dell'Organizzazione e interessi di breve termine di amministratori e *manager*.
- Numerosi casi, favoriti da impropri utilizzi di *stock option*, di compensi degli amministratori eccessivi e comunque dissociati dall'effettiva creazione di valore nel continuo.
- Mancanza di un Patto di Famiglia e, comunque, di criteri adeguati per la professionalizzazione del rapporto tra famiglia e Impresa nelle Imprese familiari.

Problemi e carenze così diffusi non potevano e non possono non generare situazioni di fallimenti, scandali, casi di bancarotta, disastri economici, con conseguenze pesanti anche a carico di molti risparmiatori.

Si sono così originate iniziative di vario tipo generalmente condensate in modo enfatico nell'etichetta *Corporate Governance* che appaiono, così come sono state sinora concepite, poco coerenti con le esigenze e, comunque, con le cause.

Di fronte agli scandali le Istituzioni pubbliche reagiscono e spesso strareagiscono generando una pioggia di nuovi controlli, prescrizioni, obblighi di adempimenti di carattere autocautelativo con effetti controproducenti perché appesantiscono i costi e scoraggiano dinamismo, spirito di iniziativa, decisioni autonome, in un'epoca in cui questi fattori diventano sempre più importanti.

Si pone un accento particolare sull'indipendenza di almeno alcuni amministratori, con il rischio però che la ricerca dell'indipendenza spinga verso amministratori disinformati ed incompetenti. Molto meglio puntare su persone competenti ed intrinsecamente oneste.

Fermo restando il ruolo della Legge per combattere e punire l'illegalità, integrità e professionalità sono caratteristiche intrinseche delle persone che nessuna norma burocratica può garantire, a meno che si tratti di evitare palesi conflitti di interesse.

Sin dall'antichità è nota la necessità di distinguere "*Ius et mores*": non si può ottenere la moralità per legge (*we cannot legislate morality*), mentre alcuni conflitti di interesse erano e sono estremamente evidenti, almeno da decenni, come ad esempio quello tra certificazione e consulenza.

Codici e regole non creano di per se valore. Il valore si crea grazie allo spirito imprenditoriale ed al livello professionale ed etico che caratterizzano l'Organizzazione, a cominciare dai suoi massimi responsabili.

Particolarmente carenti ed anacronistici, salvo qualche eccezione, appaiono i Sistemi di Governo che caratterizzano la Pubblica Amministrazione che, in non pochi settori, si presenta impostata secondo politiche e criteri di funzionamento controproducenti, in grado di mortificare anche le intelligenze migliori e scoraggiare ogni spirito di iniziativa: basse retribuzioni, assenza di criteri meritocratici, diffuse inefficienze.

Si genera anche una profonda ingiustizia diffusa perché, come è stato correttamente osservato, in una società improntata all'autoresponsabilizzazione, alla correttezza reciproca, al concetto della Pubblica Amministrazione come "servizio civile", ogni volta che qualcuno percepisce un reddito che non produce c'è qualcun altro che produce un reddito che non percepisce.

Sono state effettuate alcune riforme, ma si è ancora lontani dalla realtà dei Paesi di più frequente riferimento. Nella Pubblica Amministrazione l'indifferenza al risultato finale è generata dalla Legge, è diventata un dovere. Il dirigente pubblico spesso non è valutato in base al risultato raggiunto ed alla soddisfazione dei suoi "clienti", non può modificare le procedure, non può innovare. Se lo fa, rischia la prigione.

È un "sistema" che in qualche misura smarrisce il rapporto tra i mezzi ed il fine. Si tratta di un "sistema" che, non meno, imprigiona e mortifica le pur tantissime personalità ed intelligenze che operano nella Pubblica Amministrazione.

FILO LOGICO

Sistema di Governo
L'insieme di criteri e strumenti necessari per assicurare ad una Organizzazione, nel rispetto delle regole, creazione di valore nel continuo, attraverso l'efficacia strategica e l'efficienza gestionale.

Il Sistema di Governo è, per un'Organizzazione, ciò che l'**anatomia** rappresenta per il corpo umano. L'anatomia di un'Organizzazione che voglia essere efficace ed efficiente non è un *self-service* ma deve prevedere specifici organi collocati e collegati in modo da assicurare la piena funzionalità.

Un Sistema di Governo, anche se valido, non può da solo assicurare il successo: la qualità della **Leadership** e della **Cultura** fa la differenza. Al contrario, un Sistema di Governo lacunoso o comunque inadeguato può da solo compromettere i risultati, l'efficacia e l'efficienza.

I **macro-aspetti** che dovrebbero caratterizzare i **contenuti/l'anatomia** di un Sistema di Governo sono:

1. **Aspetti riguardanti le finalità fondamentali (missione) dell'Impresa/Istituzione.**
2. **Aspetti riguardanti la "proprietà" e la governabilità a livello direzionale.**
3. **Aspetti riguardanti la gestione strategica.**
4. **Aspetti di carattere organizzativo.**
5. **Aspetti vincolanti i comportamenti.**

Fatte salve le necessarie personalizzazioni, i principi di buon governo sono applicabili a qualsiasi tipo di Istituzione, pubblica o privata, a cominciare dalle Amministrazioni Pubbliche.

Situazione attuale
Vi sono carenze diffuse che costituiscono una delle cause principali delle difficoltà italiane a generare grandi dimensioni:

Particolarmente carenti ed anacronistici, salvo qualche eccezione, appaiono i Sistemi di Governo della Pubblica Amministrazione: assenza di criteri meritocratici, basse retribuzioni, diffuse inefficienze e limiti di efficacia.

- Sistemi di Governo (struttura anatomica) con gravi lacune, spesso costruiti in modo arbitrario.
- Frequente mancanza di meccanismi per determinare e misurare sistematicamente il valore dell'Organizzazione.
- Carenza di gestione strategica.
- Ruoli e responsabilità esclusivamente focalizzati sulle singole parti/silos.
- Divaricazione tra interessi di medio/lungo termine dell'Organizzazione e interessi di breve termine di amministratori e *manager*.
- Impropri utilizzi di *stock option*.
- Imprese familiari prive di Patti di Famiglia.

Il dirigente pubblico spesso non è valutato in base al risultato raggiunto ed alla soddisfazione dei suoi "clienti", non può modificare le procedure, non può innovare. Se lo fa, rischia la prigione.

Fermo restando il ruolo della Legge per combattere e punire l'illegalità, integrità e professionalità sono caratteristiche intrinseche delle persone che nessuna norma burocratica può garantire, a meno che si tratti di evitare palesi conflitti di interesse (*we cannot legislate morality*).

Si è cercato di ovviare ai tanti problemi con la cosiddetta **Corporate Governance** che risulta però velleitaria perché limitata ai pur importanti aspetti della tutela della integrità e dei Consigli di Amministrazione, mentre ai fini della generazione del valore nel continuo occorre ben altro.

Quando manca una realtà che tuteli adeguatamente anche le esigenze di medio/lungo termine, si aprono spazi per comportamenti impropri e per interessi particolari.

È urgente un salto di qualità.
Occorre passare dall'attuale concezione di **Corporate Governance**, esclusivamente basata su vincoli ed obblighi e comunque limitata, ad una logica di Sistema di Governo che assicuri anche le modalità per perseguire incisivamente la creazione di valore nel continuo.

Azioni necessarie in tutte le Organizzazioni, private o pubbliche:

- Concertare un modello analitico di anatomia organizzativa.
- Adottare il modello analitico precisato in modo da tutelare contemporaneamente autonomia professionale e responsabilità, attraverso il principio "adotta o giustifica".
- Aggiornare i sistemi premianti raccordandoli all'effettiva creazione di valore nel continuo.

I LIMITI DELLA COSIDDETTA CORPORATE GOVERNANCE

La realtà di ciò che oggi viene sintetizzato con l'espressione *Corporate Governance* appare particolarmente confusa. Non esiste una definizione degna di tal nome e, ancor meno, esiste una definizione generalmente condivisa.

Ci si limita ai pur importanti aspetti dell'integrità e dei Consigli di Amministrazione, come se l'ottimizzazione del governo e, quindi, dei risultati (generazione di valore nel continuo) di un'Organizzazione fossero solo funzione dell'integrità e dei Consigli di Amministrazione.

Anche gli scandali più recenti sono il risultato di sistemi di responsabilizzazione, e quindi di governo, totalmente inadeguati e della conseguente divaricazione tra esigenze dell'Istituzione ed interessi dei responsabili operativi.

Nelle Imprese, la durata dei mandati e ancor più la configurazione delle responsabilità sono spesso incoerenti con i cicli temporali caratteristici dei *business* e dei loro investimenti principali.

Nei processi di pianificazione (ad esempio, a tre anni) prevalgono approcci di tipo burocratico, con riferimenti temporali *standard* che poco o nulla hanno a che vedere con la realtà e la diversità dei *business* di riferimento.

Quando la "proprietà" è inconsistente o comunque non professionalmente in grado di assicurare sistemi di responsabilizzazione e di controllo finalizzati concretamente all'interesse dell'Organizzazione, si aprono spazi per comportamenti impropri e per interessi particolari.

Certamente, molti degli aspetti etichettati con *Corporate Governance* sono utili o addirittura necessari per assicurare una maggiore trasparenza ed un contenimento dei rischi relativi a strutture di governo gravemente lacunose di Società quotate.

Però, è criticabile l'adozione dell'espressione *Corporate Governance* perché, con i contenuti attuali, si tratta, tutt'al più, di *Corporate Protection* (rispetto a possibili inquinamenti) e non di *Corporate Governance*, dal momento che i criteri di governo (*governance*) necessari per creare valore sostenibile, nel rispetto delle regole, e per tutelare seriamente gli interessi in gioco richiedono ben altro.

COSA FARE

È urgente un salto di qualità.

L'attuale concezione limitata di *Corporate Governance* dovrebbe essere profondamente integrata e resa coerente con una logica di Sistema di Governo che, fra l'altro, assi-

curi anche le modalità per perseguire incisivamente la creazione di valore in questa epoca nella quale il valore reale di un'Impresa è sempre meno coincidente con il prezzo.

Ciò consentirebbe, fra l'altro, di passare da un approccio negativo alla *Corporate Governance*, cioè esclusivamente costituito da vincoli ed obblighi per i responsabili operativi, a ciò che aiuta concretamente anche e soprattutto ad ottimizzare la *performance* delle Imprese e, quindi, di coloro che ne sono operativamente responsabili.

Da una sorta di conflitto di interessi alla convergenza di interessi.

Sul piano delle azioni, si tratta di:

- Concertare un modello analitico di anatomia organizzativa.
- Adottare il modello analitico precitato in modo da tutelare contemporaneamente autonomia professionale e responsabilità, attraverso il principio "adotta o giustifica", evitando di trasformarli in leggi o norme obbligatorie. In particolare, alla luce dell'importanza fondamentale di assicurare un valido Sistema di Governo e della elevata responsabilità, anche sociale, che le caratterizza, ciascuna Alta Direzione dovrebbe esplicitare e tenere a disposizione:
 - I contenuti analitici del Sistema di Governo adottato.
 - L'elenco dei potenziali conflitti di interesse insiti nell'attività dell'Istituzione di cui si tratta.
 - L'elenco delle Leggi considerate rilevanti per l'attività dell'Istituzione.
 - La giustificazione del perché dell'eventuale rinuncia ad altri possibili elementi del Sistema di Governo presenti nel modello di riferimento generalmente accettato.
- Aggiornare i sistemi premianti raccordandoli all'effettiva creazione di valore nel continuo.

Soluzioni e criteri simili, opportunamente adattati, dovrebbero essere adottati da tutte le Istituzioni, pubbliche o private, diverse dall'Impresa e finalizzate a scopi concreti.

Non c'è nessuna differenza, né tanto meno contraddizione tra ciò che serve per assicurare una buona gestione e conduzione aziendale nel rispetto delle regole e ciò che serve per la cosiddetta responsabilità sociale delle Organizzazioni (*corporate social responsibility*): se sorgono problemi è perché vi sono lacune nel Sistema di Governo e/o non sono rispettate le regole.

La prossima Lettera tratterà il tema "Proprietà eccellente".

La Lettera Club The European House-Ambrosetti si avvale di diagnosi, di ipotesi e di terapie che si originano nell'ambito delle attività del Club e, più in generale, nelle attività professionali del Gruppo The European House-Ambrosetti. Siamo consapevoli di disporre di un osservatorio di informazioni e di una rete di relazioni, anche internazionali, particolarmente privilegiati ma allo stesso tempo sappiamo di non essere "depositari del verbo". Al fine di essere utili al nostro Paese e all'Europa, obiettivo verso il quale ci sentiamo molto impegnati, auspichiamo vivamente che ai contenuti di ogni Lettera faccia seguito una grande quantità di suggerimenti critici, sia sostanziali che formali, da parte dei destinatari. Si prega di indirizzare i suggerimenti a letteraclub@ambrosetti.eu. Ringraziamo in anticipo per la preziosissima collaborazione.

Chiunque fosse interessato alle attività del Club The European House-Ambrosetti è pregato di contattare Silvia Lovati all'indirizzo e-mail club@ambrosetti.eu o al seguente numero di telefono +39 02 46753 1.

ANNO IV
NUMERO 23
Lettera Club
The European House
Ambrosetti, 2009
Tutti i diritti
sono riservati.
DIRETTORE
RESPONSABILE:
Nino Ciravegna
Stampa: Arcus 2000
S.r.l. Arti Grafiche
Via Oriani, 91
21100 - Varese

REDAZIONE:
Ambrosetti S.p.A.
Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753 1
Fax +39 02 46753 333
Per informazioni:
letteraclub@ambrosetti.eu
Registrazione presso
il Tribunale di Milano
N° 493 del 20.07.06

 The European House
Ambrosetti