

**INCONTRO ANNUALE CONSOB
CON IL MERCATO FINANZIARIO
MILANO, 9 MAGGIO 2011**

RINGRAZIO IL PRESIDENTE VEGAS PER AVERMI INVITATO IN OCCASIONE DELLA SUA PRIMA RELAZIONE ANNUALE.

IL FATTO CHE SIAMO QUI OGGI TESTIMONIA L'IMPORTANZA CHE TUTTI NOI ATTRIBUIAMO AL CORRETTO FUNZIONAMENTO DELLE IMPRESE QUOTATE NEL MERCATO, PILASTRO FONDAMENTALE DI UN PAESE CHE VUOLE CRESCERE E CHE HA TUTTE LE CARTE PER FARLO GUADAGNANDO POSIZIONI NELL'ECONOMIA MONDIALE.

SUL TEMA DEL CORRETTO FUNZIONAMENTO DEL MERCATO E DELLE IMPRESE, L'ITALIA HA FATTO NEGLI ULTIMI ANNI GRANDI PASSI IN AVANTI. ABBIAMO ADOTTATO NUOVE LEGGI: IL TESTO UNICO DELLA FINANZA, LA LEGGE SUL RISPARMIO E LE NORME SUI DIRITTI DEGLI AZIONISTI. ABBIAMO ANCHE RECEPITO MOLTE DIRETTIVE EUROPEE. LA CONSOB HA POI APPROVATO VARI REGOLAMENTI ED È STATO ADOTTATO UN CODICE DI AUTODISCIPLINA. IN QUESTI ANNI LE ISTITUZIONI DEL NOSTRO PAESE HANNO SVOLTO UN

RUOLO INCISIVO NELLA GIUSTA DIREZIONE, ED I RISULTATI SI VEDONO.

MA, ANCHE IN QUESTO CAMPO, COME IN TUTTE LE COSE, SI PUÒ SEMPRE FARE MEGLIO.

IL TEMA È COMPLESSO, MA MI SENTO, ANCHE SULLA BASE DI ESPERIENZE VISSUTE, DI DARE UN CONTRIBUTO AL DIBATTITO SULLA CORPORATE GOVERNANCE, SU QUELL'INSIEME DI REGOLE CHE GOVERNANO IL RAPPORTO TRA MANAGEMENT, CDA, AZIONISTI E TUTTI GLI ALTRI STAKEHOLDERS.

IL LAVORO MI HA PORTATO NEGLI ANNI A CONTATTO CON MOLTI MODELLI DI CORPORATE GOVERNANCE IN INGHILTERRA, IN FRANCIA, IN OLANDA E IN GERMANIA OLTRE CHE IN ITALIA. QUESTO TEMA POI LO VIVO UN PO' IN PRIMA LINEA SIA PER IL MIO RUOLO NEL LONDON STOCK EXCHANGE SIA COME **ENI**, PRIMA AZIENDA ITALIANA PER CAPITALIZZAZIONE DI BORSA, UN'AZIENDA CHE PARLA TUTTE LE LINGUE PER LA SUA ATTIVITÀ, LE SUE RELAZIONI GLOBALI, E LA BASE INTERNAZIONALE DEL SUO AZIONARIATO.

DA QUESTA PROSPETTIVA DEVO DIRE CHE IL SISTEMA ITALIANO DI GOVERNANCE HA MOLTI PREGI, MA ANCHE QUALCHE DIFETTO, CHE CI VIENE DA UN PECCATO

ORIGINALE: ABBIAMO PESCATO A PIENE MANI DAL MODELLO DI GOVERNANCE ANGLOSASSONE CHE PERÒ È STATO CONCEPITO PER GOVERNARE PUBLIC COMPANIES DOVE ESISTE UNA NETTA SEPARAZIONE FRA LA PROPRIETÀ – DIFFUSA E NON STABILE – E LA GESTIONE – IN MANO A MANAGER PROFESSIONISTI - SENZA LA PRESENZA DI AZIONISTI IN CONSIGLIO E TANTOMENO TRA GLI AMMINISTRATORI ESECUTIVI. E NOI DI PUBLIC COMPANIES NON NE ABBIAMO, O QUASI.

NON VORREI CHE IL MIO INTERVENTO FOSSE UNA CONFERENZA SULLA CORPORATE GOVERNANCE. MI LIMITO A QUALCHE OSSERVAZIONE. L' AVER IMPORTATO IN ITALIA UN SISTEMA COSTRUITO PER UN MONDO DIVERSO DAL NOSTRO HA IMPLICAZIONI SIA SUL TEMA DEL CONTROLLO CHE DELLA GESTIONE STRATEGICA, CHE SONO LE DUE FUNZIONI PRINCIPALI DEL CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE.

SUL TEMA DEL CONTROLLO, ABBIAMO SOVRAPPOSTO UNA STRUTTURA ANGLOSASSONE SU UNA PRE-ESISTENTE STRUTTURA MADE IN ITALY. IN SOSTANZA ABBIAMO INTRODOTTI NUOVI ORGANISMI SPESSO SENZA COORDINARLI CON IL SISTEMA PREESISTENTE. PER FARVI UN ESEMPIO, CI SIAMO DOTATI DI UN COMITATO DI

CONTROLLO INTERNO, L'EQUIVALENTE DELL'AUDIT COMMITTEE INGLESE, SENZA TENER CONTO DELL'ESISTENZA DEL COLLEGIO SINDACALE, NATO IN ITALIA CON FINALITÀ MOLTO SIMILI CHE IN INGHILTERRA NON ESISTE. LE RIDONDANZE NON FINISCONO QUI: BASTI PENSARE ALL'ISTITUZIONE DEL DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI, IMPORTATO IN ITALIA DALLE NORME POST-CRISI AMERICANE. ABBIAMO POI INTRODOTTI L'ORGANISMO DI VIGILANZA - UN ALTRO ORGANO DI CONTROLLO - FIGLIO DELLA 231, NON DI DERIVAZIONE ANGLOSASSONE, MA RISULTATO DELLA CONCERTAZIONE INTERNAZIONALE ANTIBRIBERY. E POTREI CONTINUARE.

QUESTI INNESTI DA ORDINAMENTI DIVERSI CI HANNO PORTATO AD UN'ARCHITETTURA DI CONTROLLO BAROCCA.

GLI INGLESI DICONO CHE UN CAMELLO È UN CAVALLO DISEGNATO DA UN COMITATO: SE QUESTO È VERO, DIREI CHE IL NOSTRO SISTEMA DI CONTROLLO È UN PO' UN CAMELLO: FUNZIONA, MA FORSE HA QUALCHE GOBBA IN PIÙ DEL NECESSARIO.

L'ALTRO TEMA È QUELLO DELLA GESTIONE. IL BOARD INGLESE, NATO IN UN MONDO DI PUBLIC COMPANIES, PUÒ

DECIDERE DI MANDARE A CASA IL CAPOAZIENDA SE LA GESTIONE NON È SODDISFACENTE. CON QUESTO POTERE, IL BOARD DI UN'AZIENDA INGLESE SI SENTE PIENAMENTE RESPONSABILE DELL'ANDAMENTO DELL'AZIENDA: SE LA GESTIONE NON PORTA I RISULTATI DESIDERATI, ANCHE LA REPUTAZIONE DEI CONSIGLIERI NE RISULTERÀ COMPROMESSA.

IN TEORIA, ANCHE IL CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE DI UN'AZIENDA ITALIANA HA IL POTERE DI MANDARE A CASA IL CEO, MA IN PRATICA QUESTA DECISIONE SPETTA ALL'AZIONISTA DI RIFERIMENTO CHE PERALTRO È SPESSO LUI IL CEO. QUESTA IMPOTENZA SOSTANZIALE NON DOVREBBE PERÒ PORTARE IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE AD ABDICARE AL SUO RUOLO DI INDIRIZZO STRATEGICO E A FOCALIZZARSI DI NUOVO SUL CONTROLLO, AGGIUNGENDOSI AL COMITATO DI CONTROLLO INTERNO, AL COLLEGIO SINDACALE, AL DIRIGENTE PREPOSTO, ALL'ORGANISMO DI VIGILANZA E COSÌ VIA.

IN **ENI** CONSIDERIAMO QUESTI TEMI IMPORTANTI, E DA ALCUNI MESI STIAMO LAVORANDO A DIVERSE PROPOSTE BASATE SÌ SULLE BEST PRACTICES ESTERE, MA CALATE NELLA REALTA' ITALIANA, CHE PRESENTEREMO E

PROPORREMO AL PUBBLICO DIBATTITO CON L'OBIETTIVO DI PROMUOVERE UNA RIFLESSIONE SU UNA CORPORATE GOVERNANCE FATTA SU MISURA PER IL NOSTRO PAESE.

CI PIACEREBBE CONTRIBUIRE A FARE ORDINE: PENSIAMO CHE SI PUÒ PRENDERE DALLE ESPERIENZE ESTERE, MA IN MODO CRITICO E RAGIONATO. TRA L'ALTRO, QUESTO È PROPRIO IL MOMENTO GIUSTO PER APPROFONDIRE L'ARGOMENTO VISTO CHE L'ITALIA DOVRÀ NEI PROSSIMI MESI CONTRIBUIRE ALLA PROPOSTA SULLA GOVERNANCE ELABORATA DALLA COMMISSIONE EUROPEA.

NON VOGLIO ANTICIPARVI QUANTO PRESENTEREMO. MI LIMITO A PROPORVI 3 TEMI SUI QUALI CI SIAMO SOFFERMATI.

- IL PRIMO È LA RAZIONALIZZAZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO. SE DA UN LATO PUÒ SEMBRARE CHE QUATTRO, O ANCHE SEI OCCHI VEDANO MEGLIO DI DUE, NON SEMPRE E' COSÌ. UN SISTEMA DI CONTROLLO RIDONDANTE RIDUCE LA VELOCITÀ DEL SISTEMA, TEMA CRUCIALE PER AZIENDE CHE SI TROVANO A COMPETERE SU MERCATI IN RAPIDA EVOLUZIONE, E PUÒ ANCHE RIDURNE L'EFFICACIA, PERCHÉ AVERE TANTI RESPONSABILI VUOL SPESSO DIRE NON AVER ALCUN RESPONSABILE.

- IL SECONDO TEMA, COLLEGATO AL PRIMO, RIGUARDA IL RAFFORZAMENTO DEL CONTRIBUTO STRATEGICO DEL CONSIGLIO D'AMMINISTRAZIONE. ABBIAMO RIPENSATO AI REQUISITI RICHIESTI AGLI AMMINISTRATORI PERCHÉ NEI CONSIGLI ITALIANI CI SONO POCHI MANAGER, ABITUATI ALLE COMPLESSITÀ DEL GOVERNO DI GRANDI ORGANIZZAZIONI AZIENDALI E MOLTI LIBERI PROFESSIONISTI, CHE NELLA VITA SVOLGONO UN'ATTIVITÀ DIVERSA E NON HANNO MAI GOVERNATO STRUTTURE ORGANIZZATIVE CHE VANNO ALDILÀ DI QUALCHE COLLEGA E QUALCHE – PUR BRAVA - SEGRETARIA. CI SEMBRA POI IMPORTANTE ASSICURARE LA RAPPRESENTANZA DI PERSONE CON VARI PUNTI DI VISTA, PERCHÉ PENSIAMO CHE RACCOGLIERE FIGURE CON ESPERIENZE ED ETÀ DIVERSE, UOMINI E DONNE, ITALIANI E NON ITALIANI, RAFFORZI IL CONTRIBUTO STRATEGICO CHE VIENE DAL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE.
- IL TERZO TEMA È ASSICURARE LA CONTINUITÀ DELLA GOVERNANCE. IL NOSTRO PAESE È FORSE L'UNICO IN CUI SOLITAMENTE IL CONSIGLIO SCADE TUTTO INSIEME, COSA CHE CAUSA QUALCHE PROBLEMA.

PER FARVI UN ESEMPIO, SUBITO DOPO IL RINNOVO DEL CONSIGLIO, I COMITATI – COSÌ IMPORTANTI PER L'AZIENDA – IMPIEGANO MESI PER ENTRARE NEL VIVO DELLA LORO OPERATIVITÀ. PER POI RALLENTARE VISTOSAMENTE A FINE MANDATO. COL RISULTATO CHE, DI FATTO, CI PRIVIAMO PER QUASI UN ANNO SU TRE DELLA PIENA OPERATIVITÀ DEI COMITATI DEL CONSIGLIO.

ARRIVIAMO AL PARADOSSO CHE TALVOLTA I VERTICI AZIENDALI, GIÀ NOMINATI O INDICATI DALL'ASSEMBLEA, NON POSSANO CONOSCERE IL PROPRIO COMPENSO FIN QUANDO IL COMITATO REMUNERAZIONI NON DIVENTI OPERATIVO. PER TROVARE UNA SOLUZIONE, A QUESTI PROBLEMI SI PUÒ QUINDI RECEPIRE DALL'ESPERIENZA ESTERA LA PRASSI DI DIFFERENZIARE LE SCADENZE DEI CONSIGLIERI, MANTENENDO COSÌ SEMPRE IN PIENA OPERATIVITA' I COMITATI DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE.

QUESTE SONO ALCUNE DELLE PROPOSTE CHE FAREMO. PERCHÉ IL NOSTRO SISTEMA È DIVERSO DA QUELLO ANGLOSASSONE, CHE NON HA SENSO ADOTTARE A SCATOLA CHIUSA. NEMMENO HA SENSO RE-INVENTARE

L'OMBRELLO, OVVIAMENTE. DOBBIAMO FAR NOSTRO QUELLO CHE CI SERVE DELLE ESPERIENZE ALTRUI, INTEGRANDOLO CON IL MEGLIO DI QUELLO CHE ESPRIME IL NOSTRO SISTEMA, ADATTANDO IL TUTTO AL NOSTRO MERCATO.

GRAZIE PER LA VOSTRA ATTENZIONE.