



## Meritocrazia e Governance

### Merito e competenze per il next normal

Silvia Stefini  
Laura Zanfrini

La governance delle aziende è sotto osservazione da parte di diverse istituzioni e, anche grazie ad interventi e suggerimenti, quella delle società quotate è in fase di continuo miglioramento. La qualità della governance ha impatti diretti anche sulla qualità delle performance.

Per questo, in periodi di crisi sanitaria ed economica, come quelli che stiamo vivendo, avere una buona governance è ancora più importante. La pandemia ha colto tutti di sorpresa, nonostante i numerosi avvertimenti, e le aziende erano impreparate.

Un Cda che funziona bene migliora la qualità della leadership, del risk management e del decision making, fondamentali in un periodo in cui i board si trovano a prendere decisioni importanti e a bilanciare in modo nuovo il focus sul breve termine e quello sul lungo termine, in un contesto agitato, accelerato e spesso ignoto.

La crisi sta richiedendo alle aziende di ripensare profondamente il proprio modello di business: servono consiglieri sempre più informati e competenti per aggiungere valore durante riunioni focalizzate alla messa in sicurezza dell'azienda o per consentirle di cogliere tutte le opportunità che la situazione potrebbe offrire. Diventa fondamentale avere dinamiche di consiglio che favoriscano l'elaborazione di scenari e di strategie operative per questi scenari. Consigli e consiglieri potenziati per disegnare il *next normal*: le aziende italiane familiari e non quotate possono contare su consigli così preparati?

Il Forum della Meritocrazia ha coinvolto alcuni protagonisti della governance di società italiane per rispondere a questa domanda e raccogliere punti di vista su come stanno evolvendo i meccanismi che guidano le aziende italiane, soprattutto in riferimento alle società familiari e non quotate.

In due tavole rotonde nel luglio 2020, abbiamo posto ai nostri testimoni due temi principali:

**Come definite nel vostro contesto la buona governance e quale è il ruolo di meritocrazia e competenze?  
Quali caratteristiche emergono come rilevanti per il CdA nel next normal?**

#### Dentro il Board 15 Luglio 2020 h.12.00-13.00

Introduzione: **Silvia Stefini**  
Consigliere Forum della Meritocrazia

Tavola Rotonda:  
**Alessandro Minichilli** – moderatore  
Professore Università Bocconi  
Professore SDA Bocconi  
Direttore Corporate Governance Lab - Bocconi

**Enrico Falck**  
Presidente Falck Renewables S.p.A.  
Presidente Falck S.p.A.  
Presidente Fondazione Sodalitas

**Aram Manoukian**  
Presidente ed Amministratore Delegato Lechler S.p.A.  
società del network Elite  
Presidente Unindustria Como

**Marinella Soldi**  
Presidente Fondazione Vodafone Italia  
Amministratore indipendente

#### Gli esperti di governance 16 Luglio 2020 h.12.30-13.30

Introduzione: **Laura Zanfrini**  
Consigliere Forum della Meritocrazia

Tavola Rotonda:  
**Francesco Guidara** – moderatore  
Direttore Marketing BCG  
Docente Governance Disclosure and Capital Markets,  
Università La Sapienza

**Sandro Catani**  
Executive Compensation Senior Advisor e Director  
di Mercer Italia  
Amministratore Indipendente di aziende familiari e non  
quotate.

**Daniela Montemerlo**  
Professore Ordinario Università dell'Insubria  
Professore SDA Bocconi  
Advisor e amministratore non executive di imprese familiari  
**Giovanna Galli**  
EMEA Financial Services Practice Leader Spencer Stuart

## ENRICO FALCK

Presidente di Falck Renewables S.p.A.  
Presidente Falck S.p.A.  
Presidente Fondazione Sodalitas



Falck Renewables spa è quotata a Borsa Italiana con una capitalizzazione di 1,5 miliardi di euro ed un fatturato di 375 milioni di euro, opera nel settore delle energie rinnovabili principalmente in UK, Italia, Francia, Spagna, USA e nord Europa. Il Gruppo Falck, fondato nel 1906, ha visto molte trasformazioni ed è stato protagonista del mondo industriale italiano.

**Enrico Falck** ha sintetizzato la storia degli ultimi venti anni del gruppo che presiede partendo dalla scelta di fare leva su governance professionali e che ha portato a stabilire un meccanismo di **gestione del rischio e del rendimento più bilanciati per una crescita sostenibile**. L'azienda ha visto un cambiamento molto forte.

La governance parte da una efficiente separazione tra controllore e controllato fondata su tre elementi:

1. La **gestione è delegata a professionisti** che hanno le competenze giuste per un mercato in evoluzione e sanno pianificare e gestire i rischi che vengono presi
2. Un **sistema di controllo interno** serve al delegante per verificare che tutto funzioni bene, facendo leva su meccanismi che proteggono l'azienda e che siano flessibili a far crescere il business
3. Un CdA indipendente, focalizzato sulla strategia, che deve condividere capacità di dialogo costruttivo, lavorando in armonia con il CEO e anche con la prima linea. Il **Cda facilita lo sviluppo di nuove idee**, dedica tempo e ha competenze non competitive con il management, di settore ed evolutive (mercati geografici diversi, comprensione del contesto di settore, valorizzazione del capitale umano).

La combinazione di questi tre fattori ha consentito di pensare a breve e lungo termine, di prendere sia commitment che rischio per una visione sostenibile.

Il fatto di essere una società quotata ha portato Falck Renewables ad avere come benchmark il Codice di Autodisciplina che ha fornito un collegamento rapido e preciso col mercato, facilitando l'evoluzione del gruppo attraverso un'indicazione chiara di meccanismi di buona governance. I costi della governance vengono spesso visti dalle imprese familiari italiane come costi che producono pochi vantaggi, invece sono un investimento che consente di maturare e ottenere benefici in termini di creazione di valore nel momento in cui si costruisce una governance basata sulle competenze e il rispetto dei ruoli, aspetto apprezzato anche dal mercato e dai finanziatori.

### **Quali caratteristiche emergono come rilevanti per il CdA nel next normal?**

Le competenze che servono di più sono quelle che aiutano a **creare scenari**, a vedere elementi che non sono ovvi al management, a dimostrare come evolvono i mercati e confrontarsi con il CEO. È importante pensare agli stakeholders in senso ampio, alla sostenibilità delle scelte e a definire i perimetri di rischio entro i quali l'azienda deve operare.

## ARAM MANOUKIAN

Presidente e Amministratore Delegato di Lechler spa – società del network Elite  
Presidente Unindustria Como

Lechler spa è società chimica, attiva nel settore delle vernici specializzate, azienda familiare con 160 anni di storia, 130 milioni di euro di fatturato ed una presenza internazionale, non quotata, membro del network di Elite di Borsa Italiana



Aram Manoukian è anche componente del Consiglio di Presidenza di Federchimica e del Consiglio Direttivo di AVISA

**Aram Manoukian** non ha dubbi: la governance è uno degli elementi più importanti e strategici di un'impresa, mette al centro il modo di funzionare dell'impresa stessa e crea valore per l'azienda. **La buona governance** è essenziale anche per una società non quotata: **consente di prendere le decisioni corrette e di spiegare ai terzi come l'azienda opera.**

La Lechler ha una lunga tradizione di imprenditoria familiare (160 anni) opera su più business a livello internazionale, deve conciliare tante culture diverse ed ha stakeholders molto articolati. Questo contesto è difficile da semplificare e spiegare. Il cardine del gruppo è la **governance a responsabilità diffusa**, che coinvolge tutta l'organizzazione.

- Si parte da gruppi di lavoro di “terzo livello”: la base, gli esperti con competenze consolidate.
- Poi c'è il “secondo livello”: la direzione generale e il comitato di gestione, che traduce le conoscenze in piani annuali, balanced scorecard e assegnazione di obiettivi.
- Infine c'è il “primo livello”: il CdA che ha un ruolo di consiglio di sorveglianza e include consiglieri indipendenti senza familiari, valida, controlla e autorizza.

La governance si avvale di conoscenze dentro il contesto aziendale, una **conoscenza trasformativa**: attraverso il merito e la conoscenza si cerca di capire il percorso della società. Gli obiettivi macro vengono assegnati ai singoli, si utilizza una reportistica puntuale e si programmano in anticipo le riunioni per tutto l'anno. Se il sistema di governance è trasparente, con responsabilità diffusa e disciplina, basta un segnale e il sistema funziona anche in caso di crisi.

**Le aziende italiane vivono in arene competitive internazionali aperte. La governance non può essere chiusa nel contesto familiare:** collaborazione e fiducia sono essenziali per stare in un'arena competitiva. Le aziende familiari italiane hanno bisogno di questa apertura di governance, garanzia di reputazione.

### Quali caratteristiche emergono come rilevanti per il CdA nel next normal?

Le **attitudini** sono tanto importanti quanto le competenze: il **buon gioco di squadra**, la capacità di lavorare insieme, di creare **allineamento e alleanze**.

Bisogna evitare di abbagliarci ma indirizzare il fascio di luce insieme, verso l'orizzonte (cioè verso gli obiettivi strategici). Coesione e rispetto delle regole per il bene comune aiutano ad andare nella stessa direzione, quella del successo sostenibile.

## MARINELLA SOLDI

Presidente Fondazione Vodafone Italia  
Amministratore indipendente

Nei Consigli di Amministrazione di Nexi, Ariston Thermo, Italmobiliare, Talent Garden  
In precedenza: CEO di DISCOVERY NETWORKS INTERNATIONAL – Sud Europa, Leadership  
Coach nella propria azienda, senior manager in MTV, consulente McKinsey



**Marinella Soldi** unisce la sua esperienza come Amministratore Delegato a quella di membro di CdA di società familiari e non, quotate e non. Le sue riflessioni si articolano intorno al contributo che il CdA può dare nel promuovere una governance per il *next normal*, in un contesto economico e sociale molto incerto.

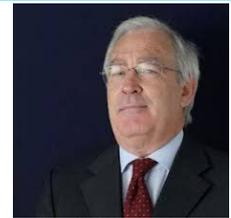
1. Il CdA deve avere uno **strabismo di fondo: guardare con un occhio il breve periodo e con uno il lungo periodo**. Nell'affrontare l'emergenza e nel definire le azioni di breve, è importante che per il CdA usare il proprio ruolo fiduciario per bilanciare il focus tra tattica e strategia e pensare alle conseguenze di lungo termine, investendo nelle trasformazioni necessarie.
2. Il CdA deve anche fare un **challenge costruttivo** al CEO, aiutarlo/a a pensare a worst case scenario e bilanciare l'ottimismo naturale del management, il "CEO disease", cioè la propensione del management a dare principalmente le buone notizie.
3. Il CdA deve inoltre avere particolarmente a cuore la **reputazione dell'azienda**. In situazione di crisi, bisogna pensare che gli stakeholders - azionisti, dipendenti, clienti e fornitori - si ricorderanno in futuro come l'azienda ha agito durante la crisi e come si è comportata con gli stakeholders in crisi. Pensiamo a come vogliamo essere ricordati, non solo cosa abbiamo fatto ma anche come lo abbiamo fatto.

### Quali caratteristiche emergono come rilevanti per il CdA nel next normal?

Il **mix** è importante per garantire il buon gioco di squadra e la capacità di lavorare insieme. È importante che il CdA nel complesso abbia **esperienza, competenza, attitudine**. È pericoloso avere un CdA che è sempre d'accordo da subito, senza un vero confronto. Le soluzioni migliori si raggiungono quando il mix è articolato. È importante anche portare esperienze dall'estero con nuove prospettive e aumentare la comunicazione, per portare ad allineamento e per andare oltre.

## SANDRO CATANI

Executive Compensation Senior Advisor e Director di Mercer Italia  
Amministratore Indipendente di aziende familiari  
È Presidente del Collegio dei Saggi di Nedcommunity; ha scritto diversi libri sulla valorizzazione del capitale umano ed è un esperto di corporate governance



**Sandro Catani** ripercorre l'evoluzione della corporate governance a livello internazionale ed evidenzia come siano in atto da tempo, ben prima della pandemia, una serie di nuovi comportamenti che in prospettiva avranno sempre maggiore rilevanza:

1. Si sono moltiplicati i **modelli che promuovono la buona governance come elemento che genera valore** (e non solo come meccanismo per ridurre i rischi): ci sono nuovi framework di governance per PMI e società familiari; è nato il modello B Corporation (che mette in evidenza il “valore per la comunità”, rispetto al “valore per l'azionista”: esempi ne sono Danone e Aboca); si sono riscoperti i patti parasociali di famiglia per gestire la successione e i passaggi generazionali
2. Le aziende pubblicano sempre **più informazioni non finanziarie**, non solo perché devono a seguito di obblighi di regolamentazione, ma perché vogliono comunicare il “**valore per gli stakeholders**”: lo chiede il mercato. Il Codice Civile chiede solo di perseguire e proteggere il valore per gli azionisti, mentre gli investitori e i clienti guardano ad una definizione di valore più ampio.
3. Si è ri-scoperto il **purpose**: il motivo di essere dell'azienda, il DNA più profondo. Il *purpose* era molto chiaro nella mente dell'imprenditore fondatore, a volte si è perso nel tempo anziché aggiornarsi. Un esempio di società che ha mantenuto un *purpose* chiaro è Ferrero: la soddisfazione del cliente. Il *purpose* è stato attualizzato lungo l'evoluzione dell'azienda e la diversificazione, ma sempre riflettendo il modo in cui i fondatori hanno tradotto la sfida iniziale.
4. Si sta cambiando il **modo di fare i piani industriali**: sono più lunghi, prevedono scenari alternativi, sono la base per i sistemi di incentivazione del management. Gli investitori richiedono questa evoluzione.
5. Si è dato **più peso ai buoni comportamenti**: durante la pandemia, si è rinnovato uno spirito di solidarietà economica, in particolare nelle aziende familiari. Alcune aziende hanno integrato i compensi che i dipendenti hanno ricevuto dalla cassa integrazione, alcuni hanno rinunciato a ferie o mensilità, ai dividendi, ai compensi. L'imprenditore conosce e cura i suoi dipendenti. Questo fattore non è nuovo, è stato riscoperto. Si pensi a Olivetti e a molti dei primi imprenditori italiani.

Il cammino è ancora all'inizio: la governance sta andando oltre alla forma, mette a fattor comune le competenze disponibili e si attrezza ad affrontare meglio le situazioni di incertezza. I sistemi di rischio non hanno previsto le crisi degli ultimi anni. È necessario un cambiamento sostanziale.

### Quali caratteristiche emergono come rilevanti per il CdA nel next normal?

I membri indipendenti dei CdA devono essere consapevoli delle trasformazioni in atto e aggiornare le proprie competenze. Non solo devono **aggiornare la conoscenza** del business ma anche capire i possibili scenari, e apprendere come **lavorare in situazioni di incertezza e caos**, accettare la difficoltà di prevedere il futuro. Devono anche stare al passo con la velocità del management, che ha spazio decisionale e deve agire prontamente. I Consiglieri indipendenti devono avere **capacità di guardare più lontano e più largo**, hanno bisogno di capire il rischio in modo diverso.

## DANIELA MONTEMERLO

Professore Ordinario Università dell'Insubria

Professore SDA Bocconi

Advisor e amministratore non executive di imprese familiari

lunga attività di ricerca sulle aziende familiari che si è tradotta in molte pubblicazioni.

L'ultimo libro: *"Le scelte improrogabili delle aziende familiari: come affrontare le sfide della governance di aziende e famiglie proprietarie in un mondo cambiato"*, Egea (2019)



**Daniela Montemerlo** ripercorre gli errori più frequenti nella governance dell'imprenditoria italiana e identifica quattro azioni prioritarie per perseguire la buona governance:

1. Rafforzare il CdA in modo che arrivi a interpretare appieno il suo ruolo strategico e di controllo. agendo sulla composizione (con grande cura nella definizione delle competenze necessarie), sulla frequenza e sulla pianificazione delle riunioni (non da tenersi on demand, come spesso avviene, in modo da poter agire sia ex ante sia ex post)
2. Darsi una Presidenza forte e dedicata, a supporto del rinnovamento della governance, dell'AD e dei processi di ricambio generazionale
3. Evitare troppe deleghe multiple (nel 40% dei casi delle imprese familiari sopra i 20 milioni di fatturato – dati Osservatorio AldAF-Unicredit-Bocconi - c'è più di un amministratore con delega, quindi un modello di leadership inevitabilmente più complesso, e spesso dovuto a ragioni proprietarie più che aziendali) e scrivere le deleghe in modo chiaro e coerente con l'organigramma
4. Sviluppare un piano industriale con il coinvolgimento attivo del CdA e del management

### Quali caratteristiche emergono come rilevanti per il CdA nel next normal?

La crisi del 2020 ha a maggior ragione evidenziato come ci sia bisogno di fare un passo avanti nella governance delle aziende familiari. Per prima cosa bisogna **affrontare la complessità strategica e proprietaria**: definire di quale tipo di Cda ci sia bisogno e costruirlo di conseguenza. Una **Presidenza forte** e dedicata aiuta a presidiare il riassetto della governance; mentre le **deleghe** degli esecutivi devono avere un chiaro contenuto manageriale, coerente con l'organigramma e con il sistema di governance complessivo.

## GIOVANNA GALLI

EMEA Financial Services Practice Leader Spencer Stuart

esperta di governance e di board di società quotate, soprattutto nel settore finanziario. In precedenza ha avuto ruoli manageriali in Banca Popolare di Milano, GE Capital, JP Morgan.



**Giovanna Galli** ha messo in evidenza le caratteristiche della governance che hanno consentito di affrontare con successo una crisi improvvisa, come quella dell'emergenza sanitaria. Innanzi tutto **la flessibilità** nel modificare velocemente le proprie modalità di operare: il Board ha dovuto spostare su piattaforme tecnologiche la propria operatività, garantendo la sicurezza dei documenti e l'efficacia delle discussioni. Il Board ha inoltre dovuto rivedere le proprie priorità: fronteggiare l'emergenza per proteggere l'azienda, la sicurezza dei dipendenti, la stabilità dei contratti e la comunicazione con i clienti.

La capacità di **usare competenze in modo trasversale** è stata un fattore di successo. La consapevolezza di avere bisogno di aiuto ha portato tanti CEO ad avvicinarsi di più al Board, anche per avere accesso a competenze che non aveva in azienda.

Un elemento fondamentale è la capacità di pensare al lungo termine: la crisi ha mostrato le vulnerabilità delle aziende ed ha imposto riflessioni sulla **sostenibilità del business**, su cosa fare per posizionare diversamente e garantire la sopravvivenza dell'azienda per andare oltre la crisi.

### **Quali caratteristiche emergono come rilevanti per il CdA nel next normal?**

Board member sono diventati più consapevoli di avere **una responsabilità sociale** (la S di ESG). La capacità di comprendere gli aspetti sociali è fondamentale: proteggere la salute, la sicurezza sul posto di lavoro, garantire contributo di tutti nell'azienda.

Un altro fattore emerso che rimarrà oltre la crisi è l'importanza di avere dei **piani di successione**, sia per i capo d'azienda che per i dirigenti strategici. Si sono accesi fari che hanno fatto capire come sia importante portare tutta l'organizzazione in posizione di gestire crisi improvvise e inattese, anche quando vengono a mancare punti di riferimento.

Passata l'emergenza, l'importanza della **sostenibilità del business**, degli aspetti social e dei piani di successione rimarranno per il lungo termine

## IL COMMENTO DEI MODERATORI

### Alessandro Minichilli

Professore Università Bocconi  
Professore SDA Bocconi  
Direttore Corporate Governance Lab



la sua attività di ricerca è focalizzata su corporate governance e ruolo delle competenze principalmente in aziende non quotate, soprattutto a controllo familiare

Le società quotate, anche a seguito dei Codici di autodisciplina e della regolamentazione, negli ultimi anni hanno appreso molte pratiche di buona governance: la gestione del rischio, la separazione proprietà e gestione, il ruolo del board con competenze complementari rispetto al management. Nelle società non quotate gli stessi stimoli fanno fatica ad affermarsi, anche se esistono framework e punti di riferimento. Eppure la buona governance è importante anche per le non quotate per creare valore per l'azienda. La governance comporta dei costi, in termini di processi interni e regole, che vengono a volte percepiti come vincolanti allo sviluppo dell'azienda. I benefici sono spesso intangibili ma diventano più visibili in contesti di crisi. Chi si è preparato per tempo, quando non c'era urgenza, investendo sul capitale umano, costruendo competenze e creando connessione tra la governance e la struttura organizzativa, ha mostrato maggiore resilienza di fronte alla crisi. È importante avviare una riflessione su quali caratteristiche della buona governance sono trasferibili dalle quotate alle non quotate, partendo da competenze e capitale umano.

### Francesco Guidara

Direttore Marketing e Business Development Boston Consulting Group  
Docente Governance, Disclosure and Capital Markets, Università La Sapienza



Studio di branding, comunicazione finanziaria e disclosure vs corporate marketing

Solo tra qualche tempo quando la crisi della pandemia sarà superata si capirà quali elementi diventeranno un cambiamento strutturale e definitivo. Ogni crisi ha modificato alcune dinamiche in modo permanente: la seconda guerra mondiale ha ridisegnato da un punto di vista sociale il ruolo delle donne sul palcoscenico globale, gli eventi dell'11 settembre 2001 hanno riscritto le regole nei cieli, la prima crisi della SARS ha generato la diffusione dell'e-commerce mentre l'attenzione verso il Corporate Social Responsibility (CSR) ha avuto un'accelerazione dopo la crisi dei mutui prime del 2007. Il contesto oggi chiede alle aziende di fare un passo avanti, prendere posizione e svolgere un ruolo di impatto sociale; le grandi corporation hanno iniziato a parlare in modo diverso, senza la tradizionale prudenza: i manager sono chiamati a occuparsi di temi nuovi e a parlare di più, il board è chiamato a sostenere questa attività. Ogni crisi porta opportunità di ripensare il modo di vivere e di lavorare: al netto dell'effetto drammatico della pandemia, bisogna cogliere l'opportunità di riflettere su cosa dovrà cambiare nel lungo termine. La governance fa parte del ripensamento e coinvolge le organizzazioni e i talenti.

Riprendo una frase del Dalai Lama:

**“ogni volta che c'è una crisi, non perdere l'opportunità della lezione che è associata a quella crisi”**