

**CORPORATE GOVERNANCE**

06605 **ECCO PERCHÉ** 06605

**LA LEZIONE  
DI CADBURY  
RESTA ATTUALE**

di **Andrea Zoppini** — a pag 18

# Esperienza e coraggio, ecco perché la lezione di Cadbury resta attuale

## Corporate governance

**Andrea Zoppini**

**S**ono trascorsi poco più di trent'anni dalla pubblicazione del *Cadbury report*, pubblicato in versione italiana per iniziativa di Paolo Scaroni, che ha scritto la prefazione al volume di Adrian Cadbury *Corporate Governance and Chairmanship – A Personal View* (edito da Luiss University Press).

Il *Cadbury report* rappresenta un momento fondamentale nell'evoluzione delle prassi di *corporate governance* e un punto di riferimento per i successivi codici di autodisciplina che, a partire da quel momento, hanno assunto un ruolo sempre più centrale. Il tempo in cui le riunioni del consiglio di amministrazione in Italia avevano all'ordine del giorno soltanto "Comunicazioni dell'Amministratore delegato; varie ed eventuali" è ormai superato. Oggi il ruolo del consiglio di amministrazione nell'indirizzare e controllare l'attività dell'impresa è divenuto un tratto caratterizzante della *governance* di tutte le società quotate. Nonostante i rilevanti progressi, taluni punti fondamentali del dibattito sono rimasti costanti: essi attengono essenzialmente al ruolo di stimolo e controllo costruttivo che il consiglio deve assicurare a chi ha la responsabilità della gestione dell'impresa. Un ruolo che deve essere al tempo stesso efficace, tempestivo ma anche economicamente efficiente e tale da non frenare lo sviluppo dell'impresa e l'assunzione di rischi calcolati. Per assicurare questo risultato non servono solo le regole e le competenze, ma anche buone prassi e una capacità professionale che non è scontata. E così pure, come scrive Cadbury, taluni accorgimenti pratici, a iniziare dalla forma del tavolo in cui si svolge il consiglio di amministrazione che deve essere ovale, per consentire a tutti i consiglieri di guardarsi e concentrarsi più facilmente.

Pur essendosi succeduti diversi codici di *corporate governance*, il *Cadbury code* mantiene una stringente attualità e alcuni dei principi e delle raccomandazioni in esso contenuti meritano ancora particolare attenzione. In primo luogo, come rileva anche Paolo Scaroni nell'introduzione, il ruolo centrale del presidente nel coordinamento dei lavori e nel perseguimento dell'interesse sociale. Cadbury paragona il presidente a un direttore d'orchestra, poiché spetta a lui comporre gli "spartiti" dei vari consiglieri per raggiungere la migliore decisione collegiale. Il ruolo del presidente è fondamentale per mantenere centrale l'interesse della società, in particolare quando esso non coincida immediatamente con quelli degli azionisti. Ma il ruolo del presidente è centrale anche per la gestione dei flussi informativi diretti al consiglio di amministrazione ovvero provenienti da esso. E in questa prospettiva le funzioni del presidente oggi sono ulteriormente evolute. Se prima esse si concentravano prevalentemente sui flussi endosocietari e su quelli provenienti dai soci, oggi il presidente del consiglio di amministrazione è il punto di riferimento anche per i flussi informativi tra la società e tutti gli *stakeholder*, il coinvolgimento dei quali è centrale per il perseguimento di politiche di sostenibilità orientate al lungo periodo. Le raccomandazioni del *Cadbury code* conservano grande attualità anche in relazione a un altro cruciale



Superficie 28 %

profilo: la composizione quali-quantitativa del *board*. Sul punto la prassi si è progressivamente evoluta. La valutazione periodica delle competenze effettivamente presenti nel *board* rappresenta un passaggio fondamentale nelle fasi di rinnovo del consiglio di amministrazione. Tuttavia, sovente si corre il rischio che tali valutazioni assumano connotati eccessivamente formali, senza dare adeguato peso alle competenze effettive. Cadbury sottolineava chiaramente che per l'efficace funzionamento del *board* non soltanto servono competenze professionali diversificate, ma anche qualità individuali, non dovendo, ad esempio, mai mancare una certa dose di coraggio in un consigliere. A tal fine appare perciò raccomandabile che nei consigli sieda un adeguato numero di soggetti con adeguate esperienze manageriali dotati della necessaria autorevolezza nella dialettica interna al consiglio di amministrazione. A trent'anni dalla emanazione del *Cadbury code*, l'interesse per la *corporate governance* non è più soltanto limitato al mondo anglosassone e anche la prassi italiana ha registrato una costante evoluzione. Gli insegnamenti di Cadbury mostrano, tuttavia, che miglioramenti sono ancora possibili in relazione a diversi profili e che le cosiddette migliori prassi di *corporate governance* sono in continua evoluzione, anche in considerazione delle nuove sfide poste dalla sostenibilità e dall'evoluzione tecnologica. Sempre nella prefazione al volume, Paolo Scaroni constata infatti che «una buona amministrazione societaria non è estranea anche ad aspetti che sfuggono alle discussioni accademiche e alle previsioni legislative. Aspetti che sono quantomai essenziali perché, in definitiva, un'impresa possa essere gestita con la necessaria efficacia».

© RIPRODUZIONE RISERVATA



#### **INFLUENTE**

Sir Adrian Cadbury, scomparso nel 2015 a 86 anni, è stato per 24 anni presidente di Cadbury e Cadbury Schweppes, ma oggi è ricordato

soprattutto per aver presieduto il Cadbury committee che ha prodotto il *report* destinato a servire da ossatura di numerose riforme della *corporate governance* nel mondo.