

# 24 ORE Radiocor

## Rapporti e Società

OCTOBRE 2016

### «Comunicazione tempestiva e strumenti digitali per l'agire informato dei cda»

Anna Chiara Svelto, Ubi Banca: «Portare in consiglio anche i temi della sicurezza informatica»

Il cda è il centro del processo decisionale di un'azienda e deve avere a disposizione set informativi adeguati, forniti con tempestività e con strumenti digitali sicuri. Anna Chiara Svelto, chief legal and corporate affairs officer di Ubi Banca e consigliere indipendente dell'Enel, in passato direttore affari societari e segretario del cda di Pirelli, sintetizza le priorità per un board di alto livello.

**Dai grandi gruppi internazionali alla terza banca italiana: come cambiano priorità e lavoro del consiglio di amministrazione?**

Potrebbe sembrare strano ma realtà così diverse nel busi-

“**LA PRIORITÀ È CHE I CONSIGLIERI SIANO MESSI IN GRADO DI CONOSCERE E DI PRENDERE DECISIONI PONDERATE SULLA BASE DI SET INFORMATIVI ADEGUATI**”



Anna Chiara Svelto

ness si accomunano nel campo della corporate governan-

ce. L'elemento essenziale da cui partire è il ruolo, che deve

essere centrale nel processo decisionale da parte del cda. Uno dei topos della corporate governance anche a livello internazionale è infatti la centralità del consiglio di amministrazione nonché la sua efficacia ed efficienza.

È rilevante istituire un sistema di deleghe e procedure organizzative che consentano al consiglio di agire in modo efficace ed efficiente. Parrebbe quasi banale, ma prerequisito fondamentale è che il consigliere abbia a disposizione con congruo anticipo tutta la documentazione su cui poi è chiamato a deliberare. È il principio dell'*agire informato*.

>>> continua a pagina 2

**PAOLA SCHWIZER, NEDCOMMUNITY**

«SERVE PIÙ CONFRONTO SU STRATEGIE E SCELTE DI LUNGO TERMINE»

La board communication nelle società italiane sta migliorando, anche se occorre continuare a lavorare sulla qualità dell'informativa fornita ai consiglieri. Per Paola Schwizer, presidente di Nedcommunity, l'associazione italiana degli amministratori non esecutivi e indipendenti, tuttavia, il futuro passa da una maggiore condivisione degli scenari con tutto il board e da forme di governance più rivolte agli stakeholder.

>>> a pagina 2

**IL BOARD DI ENI SPIEGATO DA ROBERTO ULISSI, DIRETTORE AFFARI SOCIETARI**

«MONITORAGGIO COSTANTE DEI RISCHI PER PREVEDERE GLI SCENARI»

Una procedura meticolosa di preparazione dei lavori e un monitoraggio continuo dei rischi aziendali per aumentare le capacità predittive sugli scenari. Così lavora il board dell'Eni, di cui Roberto Ulissi è segretario oltre che direttore affari societari e governance del gruppo. **Un gruppo globale guidato da un board "ristretto" di nove amministratori. Come si prepara operativamente una riunione importante del cda Eni?**

Esiste innanzitutto un programma annuale delle riunioni del consiglio di amministrazione, per consentire a consiglieri e

sindaci di organizzarsi per tempo. Il programma indica anche alcuni argomenti di cui è già previsto l'esame nelle singole riunioni. Prima di ogni incontro, l'a.d. convoca il comitato di direzione (composto dai responsabili delle strutture e delle società direttamente dipendenti dall'a.d. e a cui partecipa anche la presidente), dove vengono proposti ed esaminati gli argomenti da sottoporre al consiglio. Per alcuni temi è previsto anche un previo esame o una proposta da parte di comitati consiliari. La presidente e l'a.d. predispongono inoltre la loro specifica in-

formativa al cda. All'esito della riunione del comitato di direzione, il segretario del consiglio prepara l'ordine del giorno della riunione con la relativa documentazione e lo sottopone alla presidente per l'approvazione. La documentazione è messa a disposizione del consiglio almeno cinque giorni prima della riunione. Da regolamento, la documentazione contenente informazioni *price sensitive* non è di norma trasmessa preventivamente, fermo restando che il consiglio riceve adeguate informazioni in riunione.

>>> continua a pagina 4

>>> SEGUE DALLA PRIMA PAGINA

## «I DATI SONO UN PATRIMONIO DELLE AZIENDE: LA CYBERSECURITY È ORMAI UN TEMA STRATEGICO»

PER ANNA CHIARA SVELTO, CHIEF LEGAL AND CORPORATE AFFAIRS OFFICER DI UBI BANCA E CONSIGLIERE INDIPENDENTE DELL'ENEL, GLI STRUMENTI DIGITALI E LE NORME SUL MARKET ABUSE SONO UNA DIFESA NECESSARIA, MA CIÒ CHE PIÙ CONTA IL È IL COMPORTAMENTO "ETICO" DI AMMINISTRATORI E DIRIGENTI

La priorità da considerare in tutte le realtà societarie è che i consiglieri siano messi in grado di conoscere e di prendere decisioni ponderate sulla base di set informativi adeguati. Un sistema efficace e sicuro di comunicazione attraverso strumenti informatici presidiati da adeguate procedure di sicurezza: questa è stata la mia esperienza in Pirelli, lo è tutt'ora in Enel e l'ho ritrovata approdando in Ubi.

**La presenza di amministratori di provenienza linguistica e culturale diversa favorisce l'utilizzo degli standard e delle best practice?**

Le barriere linguistiche e di cultura in un primo tempo possono essere fattori di difficoltà, ma sono aspetti superabili con adeguati supporti e strumenti (traduzioni simultanee, videoconferenze e nuovo sistema di *video presence*). Superati gli ostacoli, rimangono gli aspetti

“BISOGNA ESSERE PIÙ ATTENTI ALLA PROTEZIONE DEL SISTEMA E VALUTARE LE MISURE CHE CIASCUNA SOCIETÀ HA IN CASO DI ATTACCHI INFORMATICI



positivi: la *diversity* (non solo di *gender* ma culturale, di nazionalità, di *background* professionale) in consiglio costituisce un elemento essenziale di crescita. Solo con i “pensieri laterali” e con esperienze diverse si possono fare degli effettivi passi in avanti e il governo di un'impresa necessita di approcci sistemati differenti.

**Il Global Fraud Report di Kroll segnala che il 51% degli executive, a livello globale, ritiene di essere vulnerabile al furto**

**di informazioni sensibili ed evidenza che spesso nelle frodi sono coinvolti gli amministratori. Come viene limitato questo rischio?**

Il tema della *cybersecurity* e della protezione dei dati in generale è un argomento strategico che deve essere portato su ogni tavolo di board. È necessario proteggere con cura i dati delle nostre società anche perché costituiscono un'importante ed essenziale parte del patrimonio aziendale. Il tema mi sembra

però più ampio del semplice furto delle informazioni. A mio parere bisogna essere più attenti alla protezione del sistema e valutare le misure che ciascuna società ha in caso di veri e propri “attacchi” informatici. **Le normative europee e italiane in materia di gestione delle informazioni privilegiate e gli strumenti tecnologici sono un supporto sufficiente per una board communication efficace, rapida e riservata?**

Le norme in tema di *market abuse* hanno la corretta finalità di prevenire condotte di abuso delle informazioni privilegiate. I mezzi tecnologici costituiscono un aspetto essenziale per la gestione delle informazioni, soprattutto in fase di *detecting*. Ma non si può rimettere tutto a una “macchina”. Resta così preminente il comportamento individuale che deve essere “etico” ancor prima che legittimo. ■

### LE DIECI RAGIONI PER SCEGLIERE LA VIRTUAL DATA ROOM BOARD COMMUNICATION

Consente  
l'AGIRE INFORMATO  
dei MEMBRI  
degli ORGANI SOCIETARI  
NEI TEMPI INDICATI  
dalla regolamentazione interna.

ELIMINA  
IL RISCHIO DI FUGA  
DELLE INFORMAZIONI  
SENSIBILI.

- CRIPTATURA DEL CANALE DI COMUNICAZIONE
- FILIGRANA DINAMICA/STATICA PERSONALIZZABILE

VDR|MOBILIS  
l'App per accedere alla Vdr  
in mobilità 24/7/365  
per iOS e Android.  
Go Paperless

M|VDR®  
kNow the Future

SEMPLIFICA  
IL LAVORO  
DELLA SEGRETERIA  
SOCIETARIA  
senza richiedere  
un'expertise informatica.

RICERCA  
AVANZATA  
FULL-TEXT  
all'interno  
dei documenti.

Garantisce  
la RISERVATEZZA  
delle INFORMAZIONI  
con ACCESSI SELETTIVI  
E INDIVIDUALI.

BUSINESS  
Continuity  
e DISASTER  
Recovery

CARICAMENTO  
MASSIVO  
DRAG&DROP  
di FILE .ZIP  
dal computer.

VDR|AUTHENTICUS  
garantisce un ULTERIORE  
LIVELLO DI SICUREZZA con la  
TWO-FACTOR AUTHENTICATION.

>>> DALLA PRIMA PAGINA

# SCHWIZER: «NELLE PMI È TEMPO DI APRIRE LA STANZA DEI BOTTONI»

## Com'è la qualità della comunicazione nei consigli di amministrazione delle società italiane?

L'informativa rivolta ai cda è decisamente migliorata. L'essere informati sulle materie all'ordine del giorno è un obbligo di cui gli amministratori sono ormai consapevoli. Di conseguenza, essi pretendono informazioni di qualità e in quantità sempre superiore. Certo, quantità e qualità non sono sempre compatibili: se vi sono troppi temi in agenda (si arriva facilmente a 30 o 40), le mille pagine sono difficilmente comprimibili. Occorre allora lavorare sulla qualità: schede di sintesi che chiariscano bene le proposte di delibera, *executive summary* e *tableau de bord* per i dati economico-finanziari devono rappresentare il necessario corredo della documentazione di dettaglio a disposizione degli amministratori. Il presidente, con il supporto del segretario del consiglio, ha la responsabilità di rendere l'informativa efficace, rilevante e tempestiva. **Coinvolgimento dei consiglieri indipendenti e di minoranza, condivisione della visione strategica: il board è un luogo di confronto o di ratifica di decisioni già definite?**

Se il board avesse un semplice ruolo di ratifica, tanto varrebbe sopprimerlo: costa troppo. Il valore di una delibera collegiale sta proprio nel fatto di nascere dal confronto, critico e costruttivo, tra competenze, posizioni e interessi anche molto diversi. Questi vanno fatti emergere e condivisi attraverso una interazione e un coinvolgimento attivo di tutti i consiglieri, favorito dal ruolo e dalle capacità di leadership del presidente. Gli indipendenti devono contribuire con una visione obiettiva, basata su solide professionalità, a sfidare il management anche e soprattutto su tematiche strategiche. Gli amministratori di



Paola Schwizer

minoranza tutelano gli interessi degli investitori e del mercato. Ma, in ultima istanza, ciascun amministratore deve presidiare le condizioni di sopravvivenza dell'impresa nel lungo periodo.

**La presidente della European Confederation of Directors Associations, Turid Solvang, ha parlato di business model e mercati in rapida trasformazione di fronte ai quali "i board devono**

“ **PER LA PRESIDENTE DI NEDCOMMUNITY PARLARE DI GOVERNANCE NELLE PICCOLE IMPRESE È DIFFICILE, SOPRATTUTTO PER QUANTO RIGUARDA IL RUOLO DEGLI AMMINISTRATORI INDIPENDENTI**

**imparare in un batter d'occhio a navigare in queste acque sconosciute e talvolta infide”.**

Gli amministratori sono consapevoli delle sfide che pone un contesto ambientale incerto, frutto di una profonda crisi economica, e dal futuro tutto da costruire. Ci sono ormai pochi porti sicuri - ama dire Turid - sempre più lontani l'uno dall'altro. Bisogna prepararsi e favorire il dialogo su scenario e strategia, anche al di fuori delle classiche sedute consiliari. È quello che chiedono sempre più spesso a Nedcommunity gli amministratori associati che stanno studiando nuove forme di governance, più orientate agli stakeholder e

al lungo periodo, e che sono continuamente impegnati nello sviluppo delle proprie competenze, anche dopo molti anni di carriera e successi professionali.

## E nelle Pmi, quali evoluzioni sta vivendo la governance?

Parlare di governance con azionisti-imprenditori a capo di Pmi non quotate è sempre difficile. Faticano a capire il ruolo degli indipendenti: li pagano, quindi devono "lavorare per loro". Altrimenti, a cosa servono? È un approccio culturale che stiamo cercando di superare. In Nedcommunity abbiamo creato un *think tank* sul tema, coordinato da Enrico Maria Bignami, che ha steso delle linee guida per rappresentare un percorso di progressivo, e indolore, sviluppo della buona governance anche in tali contesti. Organizziamo eventi sul territorio in collaborazione con le associazioni locali di industriali. Cerchiamo di testimoniare come aprire la "stanza dei bottoni" a soggetti esterni, competenti e capaci di contribuire a una migliore strutturazione dei processi decisionali su temi strategici, di gestione e di controllo dei rischi non può che fare bene all'azienda, e favorirne la continuità e la crescita sana. ■

## LA NORMATIVA DI RIFERIMENTO

La VDR Board Communication di Multipartner: una soluzione semplice, sicura, intuitiva nell'utilizzo e compliant alla normativa vigente in tema di protezione delle informazioni privilegiate.



>>> SEGUE DALLA PRIMA PAGINA

## «GLI INVESTITORI INCALZINO LE SOCIETÀ SU TRASPARENZA E GOVERNANCE»

Peraltro, normalmente, la documentazione, se già pronta, viene messa a disposizione in anticipo, considerato che esistono sistemi per assicurarne la riservatezza, nel rispetto della normativa sul trattamento delle informazioni privilegiate. Il consiglio riceve informative su argomenti di suo interesse e competenza anche nel periodo tra le riunioni. Il collegio sindacale riceve le stesse informazioni con le stesse modalità. Il collegio è peraltro destinatario di un proprio flusso informativo per l'esercizio delle sue funzioni.

### Quali strumenti tecnologici adoperare per mantenere l'efficienza e salvaguardare la riservatezza delle informazioni privilegiate?

Tutte le informazioni e le comunicazioni consiliari sono coperte da uno specifico programma di protezione. La documentazione viene messa a disposizione del consiglio in un'area riservata del sito internet aziendale, alla quale si accede con una chiave elettronica esclusivamente da dispositivi forniti dalla società. Le comunicazioni email sono gestite dal server della società. Le comunicazioni telefoniche avvengono tramite dispositivi aziendali protetti e possono

essere criptate. Anche la videoconferenza, dove consentita, avviene su sistemi aziendali protetti e criptati.

### In un settore come l'energia gli shock e i cambi di scenario sono frequenti. Come si è strutturato il board nel suo sistema decisionale per reagire rapidamente a queste situazioni?

È essenziale un attento e continuo monitoraggio della situazione per essere preparati a gestire gli eventuali problemi. A tal fine, il consiglio esamina trimestralmente una relazione sui rischi aziendali. Inoltre, tramite il comitato sostenibilità e scenari, monitora l'evoluzione degli scenari macroeconomici. Per i rischi di maggior livello l'a.d., ove opportuno, predispone *stress test* e analisi di *sensitivity*. Per ogni rischio esistono poi modalità di gestione e piani di emergenza. Laddove sia richiesta una decisione del consiglio, la presidente può riunirlo con un preavviso di 12 ore; la riunione può tenersi anche in audio o videoconferenza su sistemi aziendali protetti. Qualora non sia possibile riunire il consiglio, la presidente può attivare la procedura d'urgenza prevista dal regolamento del cda, che

“ SIA SULLE NORME SIA SULLE REGOLE DI AUTODISCIPLINA IL SISTEMA ITALIANO È ANCHE PIÙ AVANZATO RISPETTO ALL'ESTERO. GLI AZIONISTI, PERÒ, DOVREBBERO MONITORARE LA COMUNICAZIONE E GIUDICARE IL SISTEMA DI GOVERNO SOCIETARIO

consente all'a.d. di agire con la condivisione del consiglio. La capacità di previsione dell'evoluzione dello scenario e dei rischi è comunque fondamentale per intervenire tempestivamente e mitigare i possibili effetti negativi. Ad esempio, il consiglio attuale ha saputo cogliere per tempo i segnali del calo del prezzo del petrolio e ha adottato le necessarie misure per far fronte alla situazione. Ciò ha consentito di sostenere il difficile momento meglio di altre compagnie. Analogamente, la società si sta preparando a uno scenario che contempla una riduzione dell'utilizzo delle fonti fossili, a causa dei cambiamenti climatici, sviluppando strategie nel settore delle rinnovabili.

### Eni ha lavorato molto negli ultimi anni sull'analisi delle best



Roberto Ulissi

### practices internazionali in tema di corporate governance e su proposte per la loro implementazione in Italia. Ci sono ancora differenze con i modelli esteri?

Il sistema italiano, sia a livello normativo sia di regole di autodisciplina, è ormai allineato ai sistemi più evoluti. In taluni casi, le regole italiane sono anche più avanzate; ad esempio, il sistema del voto di lista assicura la presenza di rappresentanti delle minoranze azionarie negli organi sociali. Il miglioramento del sistema italiano è stato anche il risultato di alcune proposte che Eni formulò qualche anno fa e che sono state in gran parte recepite dal Codice di Autodisciplina. Eni, inoltre, nel recepire le regole di autodisciplina, ha introdotto ulteriori misure migliorative, che innalzano il livello della sua corporate governance. Vorrei menzionare l'attenzione riservata agli interessi di tutti gli *stakeholder*; in particolare, nella sostenibilità Eni è all'avanguardia tra le società del settore. Il vero problema nel nostro Paese è forse l'effettiva attuazione delle regole di autodisciplina. Talora vi è un adeguamento solo formale, ma non una reale e integrale applicazione. Il monitoraggio dell'effettiva attuazione delle regole dovrebbe essere compito degli investitori, che dovrebbero incalzare le società per spingerle a essere più trasparenti e puntuali nella loro *disclosure* e dovrebbero poi esprimere giudizi sull'effettivo livello della corporate governance delle singole società; in tal modo le aziende possono essere correttamente valutate dal mercato e il sistema può essere spinto verso livelli più elevati. ■

## PROTEZIONE DELLE INFORMAZIONI: AZIENDE "VULNERABILI"

### PER KROLL, LA CONSAPEVOLEZZA DEI RISCHI FA SCATTARE VALUTAZIONI COSTANTI E PIANI DI RISPOSTA

Il furto di informazioni è, dopo il furto di beni materiali e le truffe subite nei processi di vendita, la terza causa di frode in cui sono cadute le grandi aziende nell'ultimo anno ed è uno dei primi motivi di apprensione dei manager nella gestione dell'attività. Lo segnala il Global Fraud Report 2015-16, realizzato dall'Economist Intelligence Unit per Kroll intervistando quasi 800 senior executive a livello globale, secondo cui il **51% dei dirigenti** ritiene che la propria azienda sia **vulnerabile a reati informatici e furti di informazioni** tant'è che



due società su tre programmano regolari valutazioni dei dati e della infrastruttura informatica e la maggioranza si è dotata di un piano di risposta aggiornato e testato negli ultimi sei mesi.

L'**origine della frode** arriva per lo più dai **dipendenti** o dai **fornitori** mentre l'attacco di hacker esterni, diretto verso l'azienda o verso i suoi partner, riguarda una piccola minoranza di casi. Nell'individuazione delle frodi è ancora prezioso il ruolo di un informatore ma sono rilevanti le attività di audit esterne e interne.